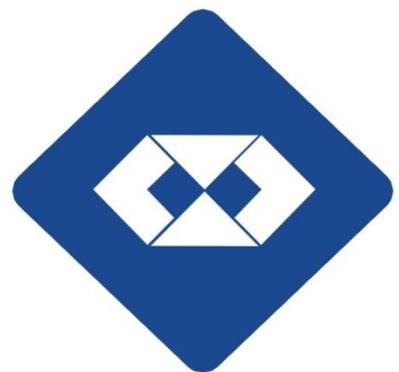


# **DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2021.2**



**ORGANIZADORES:**  
Luciano de Santana Medeiros  
Maíra Correia L. e Vasconcelos  
Suelem Almeida Pinto

ISBN: 978-65-5825-109-5

**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM  
ADMINISTRAÇÃO: PRODUÇÕES ACADÊMICAS  
2021.2**

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

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB  
2022



## **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNESP**

### **Reitora**

Érika Marques de Almeida Lima

### **Pró-Reitora Acadêmica**

Iany Cavalcanti da Silva Barros

### **Editor-chefe**

Cícero de Sousa Lacerda

### **Editores assistentes**

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

### **Editora-técnica**

Elaine Cristina de Brito Moreira

### **Corpo Editorial**

Ana Margareth Sarmiento – Estética  
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura  
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda  
Érika Lira de Oliveira – Odontologia  
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia  
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem  
José Carlos Ferreira da Luz – Direito  
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia  
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores  
Luciano de Santana Medeiros – Administração  
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação  
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis  
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia  
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária  
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia  
Rodrigo Wanderley de Sousa Cruz – Educação Física  
Sandra Suely de Lima Costa Martins  
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright©2022 – Editora UNIESP

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

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

**Designer Gráfico:**

Mariana Morais de Oliveira Araújo

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

D537 Diálogos científicos em administração: produções acadêmicas 2021.2 [recurso eletrônico] / Organizadores, Luciano de Santana Medeiros, Maíra Correia Lima e Vasconcelos, Suelem Almeida Pinto. - Cabedelo, PB : Editora UNIESP, 2022. 453 p. ; il. : color.

Tipo de Suporte: E-book  
ISBN: 978-65-5825-109-5

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

CDU : 001.891:658

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

**Editora UNIESP**

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

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>MÉTODO PARA AVALIAR A QUALIDADE E SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO PRESTADO PELA GEAP AOS USUÁRIOS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19</b> Eduardo Albuquerque de Sá e Lígia Francisco de Lucena	<b>7</b>
<b>CURTA E CHAMA NO DIRECT: O INSTAGRAM NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE DUAS EMPRESAS DA CIDADE DE SAPÉ-PB</b> Alessandro Pinon Leitão e Júlia Myllenna R. Rodrigues Nunes	<b>29</b>
<b>A MUDANÇA DA DINÂMICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM RELAÇÃO AO DISTANCIAMENTO SOCIAL</b> Rodrigo Gonçalves Lucena e Thaís Stefanny Batista da Silva	<b>58</b>
<b>GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS: INFLUÊNCIA EM UMA PIZZARIA DELIVERY EM JOÃO PESSOA</b> Eduardo Albuquerque de Sá e Joreny Ferreira de Araújo	<b>86</b>
<b>DESAFIOS PARA EMPREENDER NA CIDADE DE CABEDELO EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19</b> Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite e Keila da Silva Santana	<b>106</b>
<b>OS IMPACTOS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO HOME OFFICE EM ÉPOCA DA PANDEMIA DA COVID-19</b> Fernanda Larissa Brasilino e Alencar e Suênia da Silva Oliveira	<b>135</b>
<b>A GESTÃO DE PESSOAS NO COMBATE À SÍNDROME DE BURNOUT E NA CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL</b> Fernanda Larissa Brasilino e Alencar e Beatriz Silva Gouveia	<b>157</b>
<b>O VERDEGREEN HOTEL E A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO AMBIENTAL NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E ECONOMICAMENTE VIÁVEIS</b> Gabriel Cavalcanti Oliveira e Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti	<b>187</b>
<b>SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: A IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ADOTADA PELA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO COMBATE AO DESEMPREGO NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19</b> Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti e Senna Martiniano Vasconcelos de Medeiros	<b>216</b>
<b>GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO SOBRE PROCESSOS INTERNOS DE UM SUPERMERCADO DA CIDADE DE CABEDELO NA PARAÍBA</b> André Felipe Pereira Santos de Castro e Tulio Augusto A. Oliveira	<b>239</b>
<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE NO SETOR BANCÁRIO DE BAYEUX – PB</b> Deylton Galdino da Silva e Luciano de Santana Medeiros	<b>265</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE DE CARGAS NA ECONOMIA BRASILEIRA ENTRE 2018 E 2021</b>	<b>289</b>

Diego Ribeiro Dias de Araujo e Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA INVESTIGAÇÃO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CABEDELO-PB** 315

Joanderson Dornelas de Luna e Luciano de Santana Medeiros

**INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA APLICADAS NO SETOR VAREJISTA** 337

José Lucas da Silva Barrêto e Luciano de Santana Medeiros

**OS PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÔMICOS DO BRASIL E COMO AFETAM O PREÇO DE UMA AÇÃO NA B3: UM ESTUDO SOBRE O SETOR CÍCLICO E NÃO-CÍCLICO NOS ANOS DE 2019 E 2020** 363

Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior e Rhianne Maria Farias Barros

**PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO** 402

Taise Maria Alves da Silva e Maíra Correia Lima de Vasconcelos

**INVESTIMENTOS NO MERCADO DE APLICAÇÕES: RENTABILIDADE E SEGURANÇA** 422

José Cavalcante da Silva e Odilon Carreiro de Almeida Neto

## **APRESENTAÇÃO**

Esta obra destina-se a publicizar a produção científica produzida pelo curso de bacharelado em Administração, do Centro Universitário UNIESP. A comissão organizadora designada, semestralmente, utilizando-se dos critérios nota, rigor e relevância, seleciona os melhores trabalhos de conclusão de curso apresentados.

Este livro é composto pelas produções referentes ao semestre letivo 2021.2. Os artigos aqui apresentados são resultado desta curadoria e, principalmente, do empenho do corpo docente e atuação do corpo discente no compartilhamento do conhecimento das ciências administrativas ao longo de todo o curso. Há diversidade de temas abordados, metodologias utilizadas, contribuições acadêmicas e de mercado realizadas pelos artigos apresentados demonstram a rica e relevante variedade de conteúdo científico ofertado não só para os estudiosos da área como para a fomentação do conhecimento em geral.

## MÉTODO PARA AVALIAR A QUALIDADE E SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO PRESTADO PELA GEAP AOS USUARIOS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Lígia Francisco de Lucena (UNIESP)  
ligialucena99@gmail.com  
Prof. Eduardo Albuquerque de Sá  
casa.17@hotmail.com

### RESUMO

A qualidade é um dos principais diferenciais que as organizações buscam alcançar e mediante a pandemia da Covid-19 muitos impactos dificultaram esse propósito, conquistar esse processo junto ao beneficiário demanda constante aprimoramento. Com isso, o presente trabalho buscou demonstrar a importância da qualidade e satisfação no atendimento presencial desenvolvendo uma proximidade de cliente e empresa. Este estudo reúne, inicialmente os conceitos e definições sobre qualidade, satisfação, fidelização por meios de pesquisas bibliográficas a fim de fundamentar as teorias para a pesquisa. O método utilizado para conduzir o estudo foi a pesquisa de campo com a utilização de questionário como instrumento de coleta de dados, a amostra foi composta por 440 participantes titulares do plano de saúde. Por meio da análise da pesquisa, foram identificados os principais pontos que geram a insatisfação dos clientes com a empresa, apesar do bom índice de satisfação, foram sugeridas melhorias aos atendimentos. Além disso, é indispensável que a empresa busque o constante aperfeiçoamento nas suas atividades, assim como procurar sempre exceder a expectativa para mantê-los fieis a empresa e ter possibilidades de alcançar novos clientes.

**Palavras-chaves:** Qualidade; Satisfação; Clientes.

### ABSTRACT

Quality is one of the main differentials that organizations seek to achieve and, due to the Covid-19 pandemic, many impacts made this purpose difficult, achieving this process with the beneficiary demands constant improvement. Thus, the present work sought to demonstrate the importance of quality and satisfaction in face-to-face service, developing a proximity to the client and the company. This study initially brings together the concepts and definitions about quality, satisfaction, loyalty through bibliographic research in order to support the theories for the research. The method used to conduct the study was field research using a questionnaire as a data collection instrument. The sample consisted of 440 participants with health insurance. Through the analysis of the survey, the main points that generate customer dissatisfaction with the company were identified, despite the good satisfaction rate, improvements were suggested in the assistance provided. In addition, it is essential that the company seeks constant improvement in its activities, as well as always seeking to exceed expectations to keep them loyal to the company and have possibilities of reaching new customers.

**Keywords:** Quality; Satisfaction; Customers.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das dificuldades em meio a pandemia da Covid-19 muitas mudanças foram necessárias para se adequar ao novo cenário, no atendimento ao cliente não tem sido diferente pois ele é o elo de informações entre a empresa e seus usuários.

Sabendo que o cliente é a peça mais importante em qualquer negócio, as empresas possuem como objetivo a busca por atender suas necessidades. Por isso, o correto acolhimento torna-se um diferencial para garantir a sobrevivência no mercado, gerando assim, interesse para permanecer fiel a empresa. A relação cliente e empresa se torna forte quando existe a Qualidade no atendimento, ou seja excelência no serviço prestado.

A definição de qualidade muda através da percepção de cada indivíduo. Segundo Juran (1991) a qualidade vai consistir nas características que vão de encontro as necessidades de cada cliente e dessa forma proporcionar a satisfação. Além disso, é fundamental que a empresa conheça a definição de qualidade e também aplique no serviço que é oferecido ao cliente, pois assim maiores são as chances de gerar satisfação.

Segundo Maximiano (2004), a satisfação do cliente é o principal objetivo que as empresas tentam alcançar. Quando isso não acontece, constata-se que o desempenho está comprometido.

Desta forma, a qualidade no serviço de atendimento é de suma importância na avaliação que o cliente faz. Assim, é esperado que a eficácia e eficiência do atendimento prestado seja o diferencial na qualidade do serviço.

As grandes transformações no cenário das empresas, especialmente no atendimento ao cliente de plano de saúde, tornou a qualidade um fator primordial na escolha do serviço. Assim, por meio da concorrência torna-se possível que o cliente obtenha conhecimento de novos benefícios, e desta forma escolher o que melhor relacionar-se.

Partindo desse pressuposto, entende-se que para um bom atendimento é necessário estar alerta as mudanças, aos padrões e as expectativas que os clientes desenvolve. Um bom relacionamento com o cliente se dá por meio de escuta e

diálogo, é necessário entender a dificuldade e orientá-lo da melhor forma para solução do problema.

Kotler (2003) afirma que para vencer ao mercado atual as empresas precisam transformar-se em peritas, para construção de um vínculo com o cliente. Para isso, é necessário executar o trabalho entregando satisfação para o cliente melhor do que a concorrência.

O diferencial competitivo impulsiona a empresa a acompanhar as necessidades que o mercado tem exigido. A excelência no atendimento e o relacionamento com o cliente é o diferencial que as empresas tentam alcançar, o objetivo é descobrir sua necessidade, gerar a solução e assim superar a expectativa.

Diante dos aspectos apontados, o seguinte estudo tem como problema de pesquisa: Qual a importância da qualidade do atendimento mediante a pandemia da covid-19?

Este trabalho pretende investigar a satisfação e demonstrar a importância da qualidade no atendimento prestado por esta instituição. Segundo Kotler (2000) a qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação dos clientes, por isso é de grande relevância um estudo para entender os problemas enfrentados durante a pandemia e formular soluções.

Desta forma, possibilitará que a empresa utilize desse estudo para avaliar as principais necessidades de seus clientes, e assim tratar as falhas que são encontradas durante o percurso, a fim de satisfazê-los e mantê-los na instituição. Assim, objetiva-se avaliar a qualidade no atendimento prestado pela Geap, mensurando a satisfação dos seus usuários durante a pandemia da Covid-19. Para tanto, identificar possíveis deficiências no atendimento prestado aos beneficiários; analisar se a empresa utiliza ferramentas para melhorias no atendimento; e construir melhorias para contribuir com os serviços que são atualmente oferecidos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITO DE QUALIDADE**

Desde antigamente até a atualidade o entendimento que temos por qualidade sofreu durante os anos muitas alterações, mas nos dias atuais vem se tornando uma prática primordial para as organizações seguirem. Então, podemos definir qualidade

como uma palavra que faz parte do cotidiano e desempenha uma importância para todos os tipos de organização, possui amplo significado e pode ser explicada de muitas maneiras.

Segundo Paladini (1995), o conceito de qualidade é aquele que vai envolver uma multiplicidade de itens e o processo evolutivo, sempre com foco no cliente. É necessário que o conceito de qualidade passe pelo processo evolutivo, ou seja, sofrer mudanças ao longo dos anos para acompanhar as necessidades de seus clientes.

Lobos (1993, p. 38), define como “Qualidade é a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”.

O bom desempenho da qualidade em uma atividade leva a satisfação de seus clientes, além de possibilitar a facilidade de quem está por dentro da atividade. É importante buscar atender as expectativas dos clientes, por isso é necessário estar atento as oportunidades para evitar erros e assim gerar a perfeição.

De acordo com Lacerda (2005, p.18), o que vai definir um produto ou serviço como bom, são as atitudes que o cliente vai apresentar diante do serviço por meio do conjunto das mudanças nas atitudes, comportamento e atividades da empresa ao longo do tempo e não apenas no momento da prestação do serviço.

Nesse contexto, é função básica das empresas atender as necessidades de seus clientes para assim conseguir enfrentar a concorrência. A forma positiva em que o cliente é surpreendido gera uma melhor experiência com o serviço, por isso é necessário que o colaborador participe de forma efetiva e motivada em sintonia com as necessidades de seus clientes.

Segundo Deming (1990, p. 125), “a qualidade só pode ser definida na posição de quem avalia, ou seja, deve estar sempre atento para ouvir a voz do cliente, definindo assim, uma padronização em procurar agradar a maior parte de seus clientes.”

A empresa que está atenta aos seus clientes busca constantemente se atualizar para oferecer a ele o melhor recurso, conforto e praticidade. A qualidade possibilita surpreender e gerar no cliente uma experiência positiva, auxiliando assim nos fatores que tornam o diferencial para organização.

## 2.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A gestão da qualidade tornou-se essencial para certificar uma boa imagem a organização, devido as grandes exigências dos clientes nos dias atuais a empresa tem a necessidade de investir nessa área.

Segundo Chiavenato (2000), a qualidade no atendimento está diretamente relacionada a satisfação do cliente, ou seja, um atendimento de qualidade prioriza a total satisfação onde deve constantemente ser surpreendido. Ser apenas prestativo não garante qualidade, é necessário perceber a real necessidade, proporcionando exclusividade e assim um atendimento personalizado para cada cliente.

O ambiente competitivo cada vez está mais acirrado, por isso a organização deve dedicar-se aos seus clientes. Marques (1997) afirma que para um bom atendimento ao cliente são necessários seguir alguns requisitos, são eles: conhecer, falar, ouvir e perceber.

Conhecer seu cliente e estabelecer uma comunicação direta proporciona a ele um atendimento diferenciado, por isso o comprometimento com a equipe e seus clientes possibilita a organização uma forma de estreitar laços. A empresa além de pensar no produto oferecido deve atentar-se a equipe de atendimento que vende e auxilia o produto, o investimento ao profissional deve acontecer, pois as vantagens de ter uma equipe melhorada garantirá melhores resultados.

É importante que o cliente seja ouvido e as suas necessidades respondidas de forma clara e objetiva, não deixando dúvidas e nem questionamento sem respostas. O verdadeiro atendimento de qualidade vai iniciar antes do cliente sentar para explicar sua situação, pois antes disso acontecer já conseguiu perceber a sua importância. O estreitar de laços permite aproximação entre a organização e ele, isso garante ao profissional uma maior oportunidade de garantir que o cliente não vá para outro concorrente, pois tem tudo o que precisa em um lugar.

## 2.3 CLIENTES

Podemos definir cliente como um indivíduo de suma importância para qualquer negócio, ele é a figura principal para gerar lucros. Antes não víamos tantos clientes comparando preços, se queixando da qualidade do serviço ou do atendimento prestado, mas atualmente vemos que eles sabem a importância do

direito do consumidor. Esse fato se dá pelos clientes estarem mais atualizados ao mercado deixando o público mais exigente e atento ao que deseja.

Segundo Matos (2000), uma organização deve considerar como cliente todo aquele que a frequenta, seja consumindo seus serviços, causando influência ou mantendo contato com o setor e pessoas da empresa, ou seja, o cliente vai ser sempre aquele que requisita um serviço e habitualmente possui um contato.

Kotler (2000), clientes são como organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos, podendo o cliente ser interno ou externo.

O cliente interno são os colaboradores que fazem parte da empresa, participam diretamente dos processos para atrair cliente, são responsáveis em todos os setores por comunicar-se com os clientes externos e por gerar sua satisfação. Já os externos são os que utilizam o serviço, o cliente que adquire o serviço e mantém financeiramente a organização. Devido ao alto nível de concorrência há uma necessidade das organizações de se aprimorar para obter sucesso, é necessário encantar o cliente, oferecendo serviço de qualidade e que atenda às suas necessidades, o preço também deve ser acessível mediante as muitas possibilidades no mercado. As organizações devem sempre se colocar na posição de cliente para entender suas reais necessidades e atingir suas expectativas a fim de conquistá-los.

## 2.4 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Atualmente as organizações possibilitam a seus clientes uma grande variedade de serviço e produto afim de satisfazer todos os tipos de consumidores. Para a escolha entre produto e serviço Kotler e Armstrong (2003, p.130), define “o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para formar uma visão significativa”.

As empresas em meio a pandemia cada vez mais vem reconhecendo a importância de satisfazer e manter a clientela. Kotler (2000) defende que o monitoramento após a compra é uma ação indispensável, sendo essa a forma correta para atingir a satisfação e retenção. Devido a pandemia muitas empresas sentiram dificuldades em manter o relacionamento com o cliente e acabaram

abandonando a busca pela satisfação, deixando o cliente desamparado e possibilitando aos concorrentes oportunidades de alcançar esse público.

Um atendimento oferecido com qualidade busca satisfazer e consegue conquistar seus clientes. Kotler e Armstrong (2003, p.4), afirmam que as pessoas se satisfazem com um bom produto, e definem por “qualquer coisa que possa ser oferecida para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

Segundo Perillo (2000) a satisfação é o resultado de experiências acumuladas pelo cliente devido a uma sequência de fatores durante o seu atendimento. Desse modo, a satisfação não é garantia de lealdade, existem outros fatores como confiança, valores e equidade que vão fazer parte da construção para alcançar este resultado.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p.143) “As empresas de serviço bem-sucedidas concentram sua atenção tanto nos empregados quanto nos clientes. Elas compreendem uma cadeia de lucro em serviço, que vincula os lucros da empresa à satisfação do empregado e do cliente”.

As organizações que reconhecem o trabalho de seus funcionários e possibilita motivações para que ele continue valorizado, gera chances de melhor produtividade e satisfação em seu ambiente. Devido a conexão entre o atendente e o cliente, maiores são as possibilidades de um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

Neste sentido, entende-se que o atendimento funciona como porta de acesso para o relacionamento entre cliente e empresa, é após passar por ela e conhecer que a decisão de ficar ou sair acontece. O cliente ele é o foco principal de qualquer organização por isso é importante que ele continue satisfeito através do serviço que é oferecido a ele.

## 2.5 FIDELIZAÇÃO

As empresas tem enfrentado grandes desafios para manter seus clientes ativos e gerando bons resultados, além adquirir um serviço/produto de qualidade é necessário que o uso se torne constante.

Alguns clientes se afastam por razões pessoais ou depois de longos aborrecimentos, mas é necessário manter estratégias que alcancem a fidelização e assim possa atrair mais clientes substituindo aqueles que por algum motivo se afastaram. Alguns passos são importantes para seguir trilhando o caminho para

alcançar o sucesso, inicialmente é necessário conhecer quem é seu público e as suas necessidades. O processo de fidelização consiste em garantir que os clientes atuais permaneçam fieis a empresa, é necessário uma construção de confiança entre empresa e clientes.

Segundo Bronw (2001, p.53),

A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade do cliente é criada, quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal.

O cliente só se torna fiel à organização quando o serviço oferecido a ele é capaz de satisfazer suas necessidades e assim como consequência é encantado trazendo mais prestígio a organização. Segundo Almeida (2011), o trabalho de fidelização do cliente é peça fundamental para a empresa, o cliente aprecia quando sua presença é valorizada. As estratégias mais utilizadas para os que desejam alterar a condição de consumidor para clientes são:

Conhecer seus clientes: é primordial ter um banco de dados atualizado com nome completo, data nascimento, endereço, dados bancários, pois assim vai evitar que futuramente caso seja necessário uma devolução, um contato ou envio ele seja prejudicado pela falta de informações ou atualização.

Estabelecer relacionamento: para que o cliente se sinta à vontade para registrar suas queixas e sugestões, ele precisa se sentir importante por isso é necessário sempre perguntar se o serviço oferecido tem atendido as suas expectativas e caso surjam sugestões de melhorias ter dedicação para colocar em prática.

Fortalecimento do relacionamento: mostrar ao cliente que a organização pode oferecer bons benefícios e oportunidades para que ele não mude para concorrência, agregando assim valor ao serviço prestado. Brindes e ofertas exclusivas pode ser uma das estratégias para conquistar a clientela.

Marcate (2004) diz que, serviço quando bem oferecido gera uma base sólida de desenvolvimento e permanência da fidelidade, se ele na sua utilização não fortalecer o relacionamento entre empresa e cliente mostra que os passos não foram seguidos e por isso acarretou em serviço mal sucedido.

Compreender que cada cliente tem suas necessidades específicas e mesmo sendo uma tarefa difícil é necessário entender o consumidor, as organizações

devem estar prontas para alcançar os mais altos níveis de fidelidade, buscar continuamente a satisfação de seus clientes. Pois quanto mais satisfeitos eles estiverem, mais fiéis eles serão na empresa.

## 2.6 AÇÕES PARA MELHORIA DO ATENDIMENTO

O atendimento ao cliente quando adequado para buscar alcançar suas expectativas pode ser uma estratégia para fidelizar, e assim estabelecer sucesso na organização.

Muitas ações podem ser desenvolvidas para atingir o nível de satisfação nos beneficiários, a indicação de treinamentos e motivação dos funcionários são excelentes alternativas para empresa desenvolver e construir melhorias no atendimento.

### 2.6.1 Motivação dos funcionários

Um fator que intensifica a qualidade no atendimento é a forma que os funcionários estão motivados na organização, também influencia contrariamente se não acontecer reconhecimento causando assim um funcionário desmotivado para priorizar a satisfação do cliente.

Segundo Chiavenato (2006) a motivação em um ambiente de trabalho está relacionada a fatores importantes para o bom funcionamento da organização, o nível da motivação torna-se perceptível no prazer de resolver as tarefas com satisfação. Os funcionários motivados são comprometidos com o objetivo da empresa, incentivos financeiros, reconhecimento, e melhorias potencializam em um melhor atendimento.

Ao contrário do que muita gente pensa, a motivação é intrínseca, ou seja, ela vem de dentro para fora. O paradigma de dizer que a empresa tem que motivar foi quebrado e faz muito tempo. Apesar de sabermos que o meio pode interferir diretamente na motivação, jamais haverá satisfação sem aguardar atitudes de uma organização em motivar, sempre terá algo a necessitar, pois é da natureza do ser humano a busca contínua por necessidades (MONGE, 2012, p. 58).

A motivação deve ser incentivada pela organização para alcance de resultados duradouros, a forma que é trabalhada essa motivação que direcionará todas as pessoas envolvidas. Cada indivíduo possui necessidades e devido ao

reconhecimento e oportunidades evita que funcionários acomodados e desmotivados prejudiquem o trabalho.

### 2.6.2 Treinamento

A importância que a empresa dá ao cliente permite que ele sinta-se valorizado e isso é um grande diferencial nas organizações. Para que melhorias nas organizações aconteçam são realizados treinamento e palestras com o propósito de melhorar o atendimento, e a comunicação entre os colaboradores e cliente.

Para a construção dos assuntos a serem trabalhados no treinamento deve ser realizado uma análise detalhada das dificuldades e necessidades, deve ser observado às habilidades de cada colaborador para assim definir e traçar os objetivos a serem seguidos.

Treinamento é o processo educacional focado em curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Qualquer tarefa – seja complexa ou simples – envolve estes três aspectos. Dentro de uma concepção mais limitada, Flippo assegura que o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um funcionário para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 389).

O investimento no treinamento deve ser considerado pela empresa não como gasto de tempo, mas sim de qualificação para melhorias no serviço, a definição das estratégias mediante aos ensinamentos do treinamento que permitirá aos funcionários o melhor uso das suas habilidades, conhecimento e relacionamento com o cliente. É preciso que toda organização entenda a necessidade desse investimento de tempo e dedicação, apesar das dificuldades enfrentadas durante o dia é recomendado que exista essa construção para que todos falem a mesma língua e não ocorra divergências de informações, os resultados serão visíveis em todas as áreas da organização.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO**

Esse trabalho tem como estudo a pesquisa descritiva e quantitativa visto que tem como objetivo avaliar a qualidade e satisfação dos clientes no atendimento durante o período da pandemia.

A pesquisa descritiva segundo Pereira (1995), tem por finalidade informar sobre a ordem de um fato, na população e em termos quantitativos.

De acordo com Gil (2007, p. 42) “as pesquisas descritivas tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa compreende por atuar sobre um problema social ou humano, tem base em uma teoria teste e é composta por variáveis quantificadas em número, onde são analisadas de forma estatística e possui o objetivo de determinar se as ações desenvolvidas na teoria se sustentam ou não. A pesquisa foi desenvolvida para coleta de informações dos clientes no período do atendimento, por meio de questionário.

Em relação aos meios a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e de campo. Bibliográfica, pois durante todo o referencial teórico foram utilizados materiais já existentes como livros e *Sites* possibilitando um maior embasamento sobre a qualidade no atendimento.

Os autores Lakatos e Marconi (2001) explicam que pesquisa é bibliográfica quando busca explicar um determinado assunto por meio de referenciais teóricos já publicados, permitindo que o pesquisador possa ter acesso direto a tudo que foi escrito sobre determinado assunto.

Entende-se por pesquisa de campo pois utilizou através de formulário para investigar o nível de qualidade e satisfação no atendimento da empresa de estudo. Segundo Gil (1991) o formulário é utilizado como técnica para coleta de dados e podendo ser encontrada as informações entre a entrevista e o questionário.

#### **3.2 TÉCNICA DE COLETA DE MATERIAIS**

O instrumento para realização da coleta dos materiais se deu por meio da aplicação do questionário, pois constitui técnica adequada para realização da

pesquisa de opinião. O instrumento foi elaborado com perguntas pertinentes e de fácil entendimento para que o público possa revelar sua percepção sobre as dificuldades enfrentadas.

Segundo Silva (2001) a coleta deve estar relacionada com o problema e a intenção principal da pesquisa, e tem como objetivo obter os elementos para que o propósito possa ser alcançado.

A aplicação do questionário permitiu a construção de informações objetivas por meio de respostas e dados registrados, proporcionando o alcance que a pesquisa precisa, cumprindo assim, os seus objetivos propostos no início deste artigo. Os beneficiários durante o atendimento foram direcionados a responderem o questionário, a pesquisa foi realizada durante 04 de outubro de 2021 à 8 de novembro de 2021. Após sua aplicação, através do questionário foram obtidas um total de 440 respostas, sendo a partir daí, exportados para o Microsoft Excel 2016 para a análise dos dados.

### **3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA**

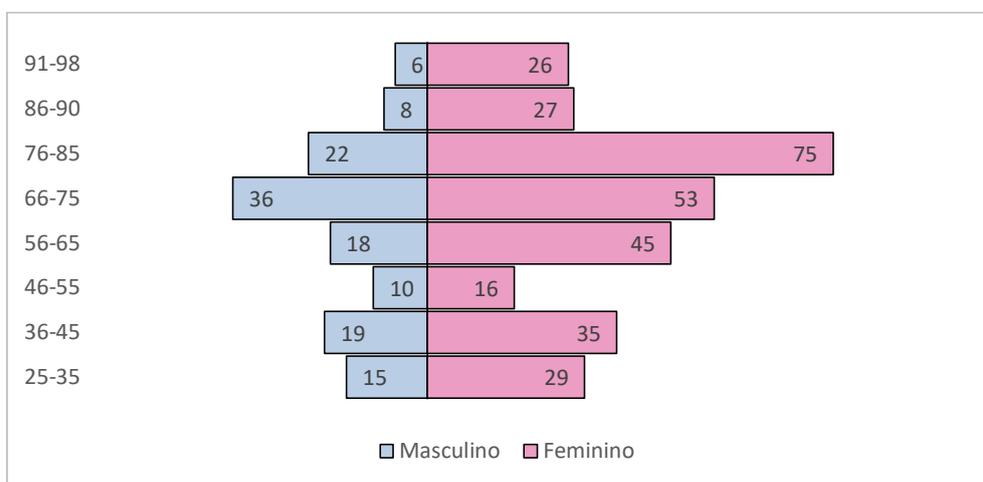
O estudo do caso foi realizado na empresa Geap Saúde a mesma possui 76 anos no mercado onde conta com gerencias estaduais divididas em cada estado do Brasil tendo como a geres central no Distrito Federal. A gerencia da Paraíba onde o estudo está sendo realizado localiza-se em João Pessoa no melhor shopping do centro da cidade, é uma empresa de médio porte voltada a servidores públicos e federais. Devido a pandemia o atendimento continua sendo presencialmente e também pela central de atendimentos. No mês de novembro de 2020 foi certificada pela GPTW como uma das melhores para se trabalhar, o que proporcionou muita satisfação a toda organização.

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Para obtenção de dados com relação ao comportamento dos beneficiários durante o atendimento presencial na empresa Geap, aplicou-se um questionário com sete perguntas de múltipla escolha para que durante o atendimento os clientes pudessem realizar a pesquisa. Após sua conclusão de aplicação pudemos identificar

nas três primeiras perguntas os perfis de cada entrevistado, como o gênero, idade e tempo de utilização do plano de saúde.

Para calcular o tamanho da amostra foi definido uma margem de erro de 5%, desvio de valor médio para alcançar nível de 95% e 20% para heterogeneidade definindo o total de 378 participantes para a pesquisa.

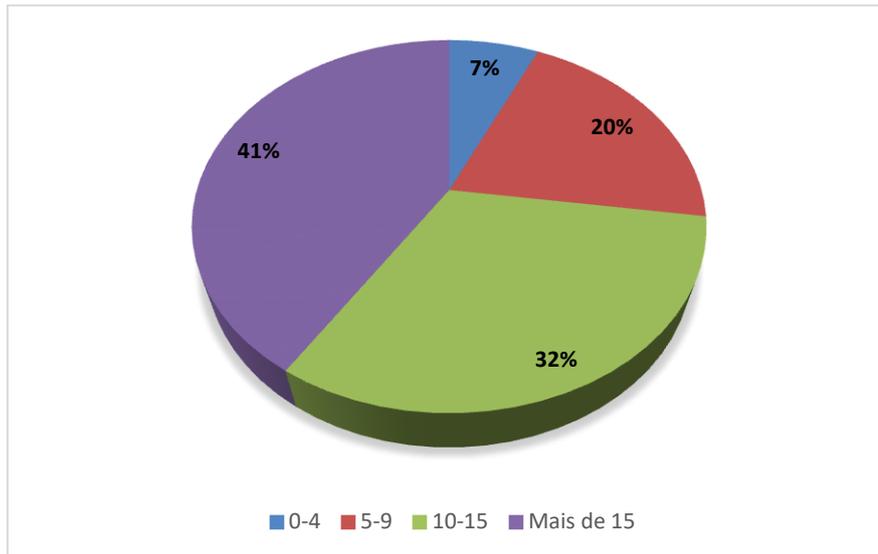


**Gráfico 01:** Faixa etária e Gênero

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Dentre o total de 440 participantes da pesquisa, o gênero feminino foi predominante em todas as faixas etárias com 70% de utilização do plano de saúde, constando apenas 30% do uso para o público masculino. Assim como, a faixa etária que podemos observar com mais participação na pesquisa foi a de 76-85 anos de idade totalizando 22% do público, seguindo por 66-75 anos de idade com 20% do público.

Mediante as primeiras respostas sobre o perfil dos beneficiários podemos concluir que o público feminino compõe a maior parte dessa pesquisa, o que justifica pois segundo o levantamento da ANS as mulheres compõe 53,4% do total geral. Desde 2000 segundo os dados liberados pela ANS as mulheres como titulares nos planos de saúde no Brasil é superior aos homens. Também é importante pensar que o pouco uso do homem se dá devido as dificuldades encontradas durante o percurso como o próprio ou até mesmo ausência de locais focado na saúde do homem, vemos diariamente como clínicas desenvolvem novas propostas de saúde para chamar atenção apenas do público feminino contribuindo para que o outro público cuide-se menos.

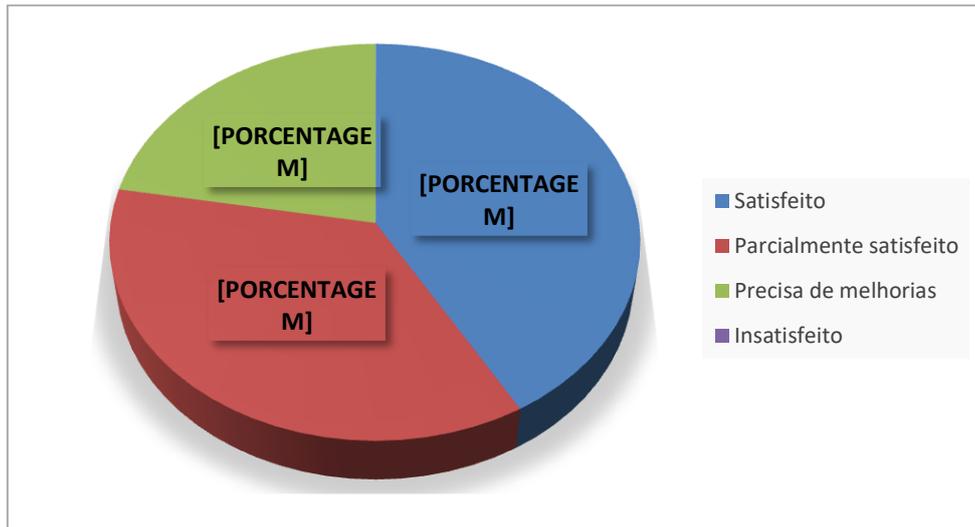


**Gráfico 02:** Tempo de utilização do plano

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Com relação a porcentagem dos anos de utilização do plano, identificou-se que 41% dos entrevistados faz uso do plano Geap a mais de 15 anos, 32% de 10 – 15 anos, 20% de 5-9 e 8% de 0-4 anos, o que nos mostra que o plano está acompanhando seus beneficiários a longos anos e devido a sua comercialização em mercado ao logo dos 76 anos possibilitou a empresa se renovar e manter seus clientes já ativos totalizando uma cartela de mais de 20 mil beneficiários.

De acordo com Ward e Dagger (2007), as relações fortes contribuem para uma melhor percepção de qualidade e aumentam os níveis de satisfação e a lealdade aos serviços oferecidos pela empresa. Assim, podemos entender que clientes com um alto grau de relacionamento indicam uma maior probabilidade de enxergar o serviço com maior qualidade, isso faz com que o beneficiário veja a Geap como uma primeira opção quando pensar em assistência à saúde, um retorno por consequência de clientes satisfeitos é se mais fies a organização e os resultados mostram que a empresa está no caminho certo.



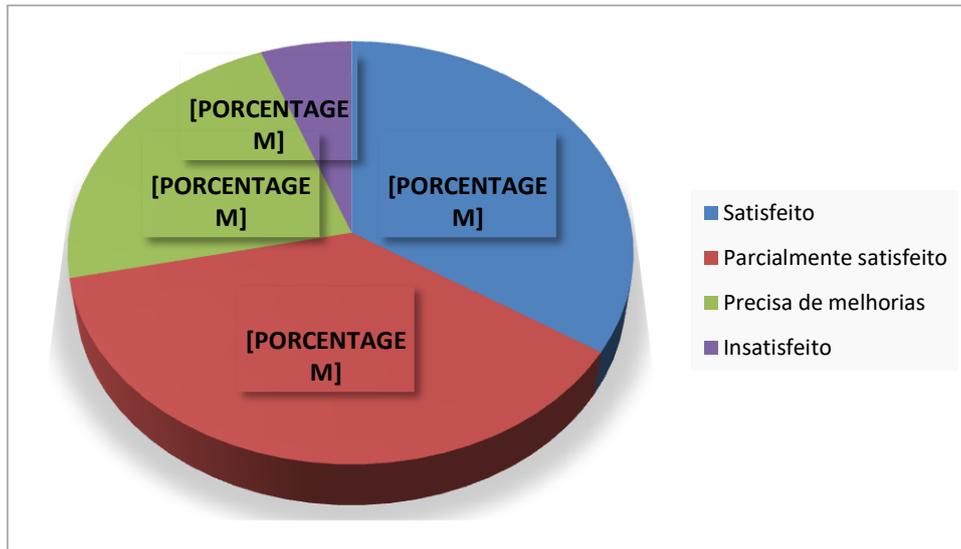
**Gráfico 03:** Nível atenção dos funcionários

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Para conseguirmos entender como o beneficiário se sente em meio ao atendimento realizamos a seguinte pergunta: O nível de atenção dos funcionários é satisfatório? (Gráfico 3). Foram recebidas as seguintes respostas dentre as alternativas oferecidas, 42% do clientes encontra-se satisfeito, 36% parcialmente satisfeito, 22% disseram que precisa de melhorias.

Isso mostra que a maior parte dos clientes encontram-se satisfeitos com a atenção prestada a eles durante o atendimento, em relação aos parcialmente satisfeitos nos faz pensar o que ainda falta para ele alcançar porcentagem de satisfação. Mesmo não tendo clientes insatisfeitos é preciso sempre buscar melhorias para que a expectativa seja superada.

Segundo Cestari Junior (2016) a empresa precisa demonstrar aos seus clientes “atenção, estar atento, saber sobre, deferir, cuidar, ter em vista, tomar em consideração, esperar, servir, escutar, responder, assegurar o seu consumidor”. O consumidor sente a necessidade de estar sendo cuidado e entendido durante todo o atendimento principalmente quando a empresa oferece assistência à saúde, é preciso oferecer sempre as melhores opções de forma que facilitem o entendimento pois não são assuntos tratados apenas com uma faixa etária nem o mesmo problema, mas diversas vidas e situações.



**Gráfico 04:** Orientação no Atendimento

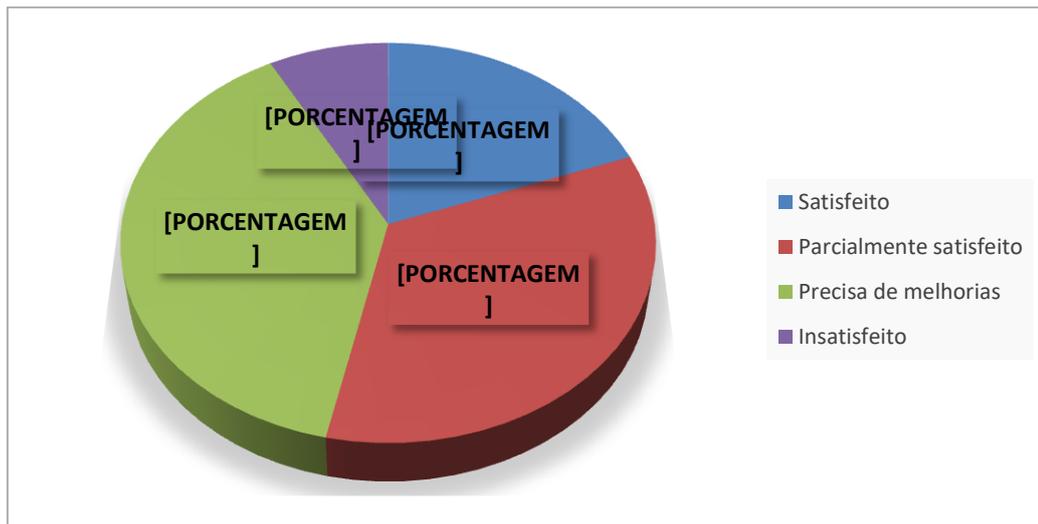
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Com a finalidade de descobrir se durante o atendimento as orientações são prestadas com esclarecimento, realizamos a seguinte pergunta: As orientações passadas no atendimento são suficiente para a sua necessidade? (Gráfico 4). Foram recebidas as seguintes respostas, 34% dos entrevistados estão satisfeitos, 37% parcialmente satisfeito, 23% classificaram que precisa de melhorias e 6% estão insatisfeitos. Dantas (2004) retrata uma comparação entre produto (bem físico) e serviço, mostrando que enquanto o produto ao consumidor que pertence o objeto, no serviço fica a lembrança. Pois o produto é elaborado longe do consumidor e o serviço é exercido com ele. Por isso a necessidade de priorizar um bom atendimento para que a melhor lembrança fique registrada.

De acordo com Moutella (2003 p.01),

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

Para alcançar a satisfação durante o atendimento ao cliente, ele deve perceber que o assunto dele está sendo compreendido e que o atendente fará de tudo para resolver sua dificuldade, pois se ao apresentar o assunto no atendimento perceber que não foi compreendido resultará em uma experiência negativa.



**Gráfico 05:** Tempo de espera para atendimento

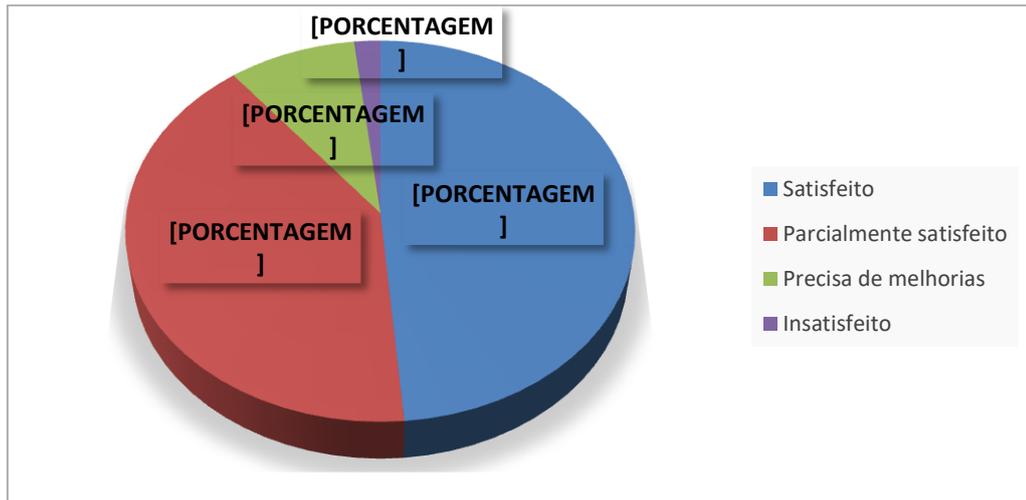
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Seguindo para o próximo resultado em busca de compreender sobre o tempo para ser atendido, foi feito o seguinte questionamento: O tempo de espera para o atendimento gera desconforto? (Gráfico 5). Dentre as respostas obtidas tivemos 19% satisfeito com o tempo, 34% estão parcialmente satisfeito, 39% acreditam que precisa de melhorias e 8% encontram-se insatisfeito. O gráfico acima mostra claramente que os entrevistados estão insatisfeitos com as horas de espera para serem chamados para o atendimento. Pesquisas realizadas apontam que existe uma relação negativa entre satisfação e longo tempo de espera.

Segundo Taylor (1994) afirma que longos tempos de espera são uma das principais causas da insatisfação apontada pelos clientes onde afeta a satisfação e futuras repetições do serviço prestado.

McDonnell (2007) avalia que a qualidade do serviço ao cliente não se limita apenas ao serviço recebido ao final, mas sim a todo processo que envolve sua prestação.

Podemos concluir que a longa espera produz um efeito negativo no cliente, ou seja, à medida que o tempo de espera aumenta a satisfação relacionada ao serviço diminui.



**Gráfico 06:** Classificação geral da empresa

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

No intuito de descobrir qual a visão que os beneficiários tem da empresa, e saber se eles enxergam como um lugar de bom relacionamento, realizamos a seguinte pergunta: Em geral, como você classifica a empresa Geap? (Gráfico 6). Ao realizarmos essa pergunta os nossos 48% dos clientes se mostram satisfeitos com a Geap, 41% estão parcialmente satisfeito, 9% entendem que precisa de melhorias e apenas 2% falaram que estão insatisfeitos com a empresa.

Segundo Silva e Schmidt (1998):

Qualidade é a filosofia que surge do valor que uma empresa busca para melhor atender as necessidades e expectativas de seus clientes internos e externos. A sobrevivência das empresas torna-se mais árduas pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. As incertezas e os novos desafios deixam o futuro das empresas altamente dependentes das formas pelas quais operam e se transformam. Assim, a busca da qualidade e da plena satisfação do cliente exige novas técnicas, conhecimentos e habilidades (SILVA; SCHMIDT, 1998, p. 6).

Kotler (2000) também afirma:

A satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares (KOTLER, 2000, p. 53).

A qualidade precisa ser o objetivo das organizações, por isso a necessidade de buscar novas habilidades e conhecimento para oferecer o melhor para seus clientes, por isso é preciso investir nos funcionários motivando e instruindo para oferecer sempre o melhor para seu público. Sabemos que a concorrência de

mercado está grande, principalmente em planos de saúde, e o melhor investimento a ser feito para manter e fidelizar seus clientes é uma assistência de qualidade. Assim podemos concluir que a empresa é na grande maioria bem aceita pelos público em geral, mas ainda vemos a necessidade de melhorias, pois ainda uma parte não está completamente satisfeita o que não é ruim, pois é preciso continuamente de melhorias para oferecer o melhor.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo desse trabalho levantamos a discussão sobre a importância da qualidade e satisfação do cliente no atendimento, analisando o período de pandemia da Covid-19 onde muitas empresas enfrentaram dificuldades em se estruturar ao novo normal.

As informações utilizadas neste trabalho foram coletadas através da exposição de alguns autores expostos na fundamentação bibliográfica, e do estudo de caso efetuado na empresa de plano de saúde na cidade de João Pessoa, onde possibilitou entender de perto a necessidade e o sentimento dos beneficiários.

De acordo com as respostas pudemos observar o quanto os clientes solicitam que melhorias aconteçam no atendimento assim como as dificuldades encontradas que os deixam insatisfeitos, o nível de atenção que os funcionários oferecem possibilitou entender que melhorias em investimento no profissional é preciso visto que eles tem todo o contato principal com o cliente, sendo assim é o elo principal na troca de informações.

A satisfação do cliente é de grande importância para as organizações, pois dependem exclusivamente deles para se manterem no mercado. Uma das maneiras que identificamos para fidelizar os clientes e também obter satisfação é priorizar um atendimento de qualidade diferenciado, ou seja, um atendimento que não só entrega o que ele precisa mas surpreenda. Devido ao tempo de espera para ser atendido percebemos o quanto esse quesito influencia pois é o momento inicial, é nessa primeira etapa em que as impressões começam a ser observadas, sendo assim, se um atendimento desde a espera gera desconforto durante a comunicação a qualidade já não consegue ser cumprida.

Ao final do trabalho e após as análise dos resultados, podemos concluir que mesmo uma grande parcela de clientes estando satisfeitos, uma outra parcela

encontra-se parcialmente ou insatisfeitos por algum detalhes da empresa durante o processo. Com isso, a empresa precisa focar nesses pontos fracos para tornarem pontos de melhoria pois é a opinião dos clientes que deve ser observada, atendida e respeitada.

Para melhorar esses pontos fracos é necessário investir tempo para aprimoramento dos funcionários com treinamentos e motivação como ações de endomarketing para que o mesmo trabalhe oferecendo o melhor pois está satisfeito e motivado. Também é preciso construir ferramentas para melhorias no atendimento, como oferecer feedbacks diários onde não só elogios serão observados mas também erros que surgirem para ser trabalhados em conjunto. Além de uma criação de agendamento para o atendimento ajudando a não comprometer o tempo de espera.

A qualidade no atendimento deve ser uma ferramenta constante para alcance de um relacionamento. A valorização dos funcionários deve ser comprometida sempre na busca da satisfação e bem estar, aprimorando sua capacidade e a construção do ambiente organizacional.

Podemos então concluir que hoje o diferencial está no relacionamento com o cliente, é preciso mais do que só simpatia é preciso manter e conquistar seu público elevando ao excelente relacionamento. Contudo, a empresa não poderá deixar de investir em melhorias, pois a excelência não está apenas no serviço oferecido mas sim, em um bom planejamento para alcance das melhorias.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Stefânia Ordovás de; NIQUE, Walter Meucci. **Encantamento do cliente: proposição de uma escala para mensuração do constructo**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2007, vol.11, n.4, pp. 109-130. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n4/a06v11n4.pdf>>. Acesso em: set. 2021.

ALMEIDA, Camila. **5 Estratégias para fidelizar os clientes**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pm/noticias/5estrategias-para-fidelizar-os-clientespage>>. Acesso em: 16 set. 2021.

BROWN, Stanley A.; CRM – **Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CESTARI JÚNIOR, **O que é atendimento ao cliente?** 2016. Disponível em: <<http://blog.neoassist.com/o-que-e-atendimento-ao-cliente/>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO. I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**. Editora Senac, Brasília – DF, 2004.

DEMING, W. E.. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMING, Willian. Edward A **Qualidade e o consumidor**. In: Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1999. pg.124 – 135.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 2ª Ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAKATOS, E M.: MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBOS.J. **Encantando o Cliente externo e interno**. 7.ed., São Paulo: 1993.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 1997, 1 ed.

MATOS, Ciomora Lobo. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço numa agência:** sob a ótica de seus clientes e funcionários da linha de frente. Florianópolis 2000. Tese Programa de Pós Graduação em Engenharia de produção, UFSC, 2000.

MAXIMIAMO, A. C. **A Introdução administração.** São Paulo: Atlas 2004.

McDonnell, J. (2007), "Music, scent and time preferences for waiting lines", International Journal of Bank Marketing, Vol.25 No.4, pp.223-237.

MOREIRA, Andreia Aparecida Silva. **Atendimento ao Cliente como Fator de Fidelização.**

Disponível em:

<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/atendimento-ao-cliente>>. Acesso em 11. Mai. 2021

PALADINI, Edson Pacheco; **Gestão da qualidade:** teoria e prática, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Perillo, R. D. (2000). **Índice de satisfação ponderado pela importância:** um modelo para avaliar a satisfação de clientes. Dissertação de mestrado não publicada, Departamento de Administração, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasil.

SILVA, A. SCHMIDT, A. G. **Satisfação do cliente:** uma questão de qualidade no atendimento. 1998. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art409.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art409.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2021.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E, M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 3. Ed. Ver. Atual, 2001.

Taylor, S. (1994), "**Waiting for service:** the relationship between delays and evaluations of service", Journal of Marketing, Vol. 58 No. 2, pp. 56-69.

WARD, T.; DAGGER, T. (2007). **The complexity of Relationship Marketing for Service Customers.** Brisbane: Journal of Services Marketing.

## **CURTA E CHAMA NO DIRECT: O Instagram na fidelização de clientes de duas empresas da cidade de Sapé-PB.**

Júlia Myllenna R. Rodrigues Nunes  
Alessandro Pinon

### **RESUMO**

A constante evolução do Instagram já possibilita as empresas estarem inseridas no cotidiano das pessoas do mundo inteiro em poucos cliques, com um excelente layout facilitado para compartilhamento de conteúdo e divulgação dos produtos. Com planejamento e marketing digital para redes sociais digitais é possível otimizar para alcançar o público alvo. Este artigo teve como objetivo principal identificar se os empreendedores estão se adaptando a evolução do Instagram e compreendendo a usabilidade como ferramenta para criar relacionamento e fidelização dos clientes. Portanto, para alcançar este objetivo, foi realizada uma entrevista individual com duas empreendedoras com público alvo feminino da cidade de Sapé-PB. Foi possível concluir através da análise dos dados coletados nas entrevistas através do discurso do sujeito coletivo que o Instagram auxilia no relacionamento com os seguidores e possíveis futuros clientes e influencia na fidelização dos atuais clientes se constante e presente na rede social digital, as pessoas lembrarão para onde ir quando precisar.

**Palavras-chave:** Instagram; Fidelização; Marketing Digital; Marketing de Relacionamento.

### **ABSTRACT**

The constant evolution of Instagram already allows companies to be inserted in the daily lives of people around the world in a few clicks, with an excellent layout made easy for sharing content and promoting products. With planning and digital marketing for digital social networks it is possible to optimize to reach the target audience. This article aimed to identify whether entrepreneurs are adapting to the evolution of Instagram and understanding usability as a tool to create relationships and customer loyalty. Therefore, to achieve this goal, an individual interview was conducted with two female entrepreneurs in the city of Sapé-PB. It was possible to conclude through the analysis of the data collected in the interviews through the collective subject discourse that Instagram helps in the relationship with followers and potential future customers and influences the loyalty of current customers if constant and present on the digital social network, people will remember to where to go when you need to.

**Keywords:** Instagram; Loyalty; Digital marketing; Marketing of relationship.

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing digital está exponencialmente acompanhando o avanço tecnológico desde o seu surgimento no século passado, com objetivo de atrair novos clientes, agregar o valor da marca e criar relacionamento com os clientes. Os sites de redes sociais têm o intuito de interligar pessoas virtualmente para facilitar a comunicação, apesar disso, os empreendedores perceberam que seria uma ótima ferramenta de trabalho para promover a imagem e produtos da marca e obter um acesso maior aos consumidores. As redes sociais digitais tornaram-se uma ferramenta de trabalho fundamental e indispensável para as empresas. Obviamente necessita-se de estratégias de marketing para perfis profissionais para lograr atenção dos consumidores e engajamento entre eles.

Essa pesquisa foi realizada no município de Sapé, que tem cerca de 50 (cinquenta) mil habitantes e cerca de 2 (dois) mil e 500 (quinhentos) empresas de diversos segmentos de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2020. Dessa forma é possível analisar como as empresas usam o Instagram para criar relacionamento com os clientes e potenciais clientes e se estão usando estratégias que contribuem para fidelização, assim identificando as dificuldades e vantagens de usar e investir na rede social digital.

Como versa a fidelização de clientes, vale salientar que o engajamento é fundamental para o consumidor se tornar defensor da marca/empresa. O indivíduo engajado é aquele que vira amigo fiel da marca e faz a famosa propaganda boca a boca mesmo que inconsciente e a marca se propaga, conseqüentemente granjeando novos clientes. Apesar disso, são diversos fatores que contribuem para um cliente se tornar fiel. O maior desejo dos clientes é poder confiar na marca, nos produtos ou serviços que são oferecidos e um atendimento humanizado, que sejam tratados como pessoas e não só por interesse da troca do produto pelo dinheiro. Um cliente que se sente bem recebido numa empresa e tem sua confiança conquistada tende a ser fiel se também tiver uma boa qualidade nos produtos ou serviços e ofertas atrativas.

Por tanto, as pessoas estão cada vez mais em busca de praticidade e confiança das empresas, uma forma disso é conhecer através das redes sociais digitais seus produtos e feedbacks nos comentários. Indicações de digitais

influencers ou amigos que testaram um produto ou serviço relatando os benefícios de obtê-lo é um grande fator que influencia na tomada de decisão do cliente de obter aquele produto/serviço ou não, e a facilidade de realizar o pedido tudo na mesma rede. Em cidades de interior como Sapé-PB, torna-se mais fácil dos empreendedores realizar esses desejos dos clientes devido a conectividade das pessoas e área territorial que se torna uma vantagem para *delivery* dos pedidos e maior satisfação dos clientes por receberem mais rápido.

No mercado, as empresas estão sempre em competitividade e com isso torna-se necessário a adaptação às evoluções tecnológicas e virtuais para se manterem ativos, mas também é necessário cautela quando se trata de redes sociais digitais, sabendo-se que do mesmo jeito que impacta a fidelização de clientes positivamente, também pode prejudicar a imagem da empresa se as publicações não condizem com ética e se tem comentários negativos de consumidores. Nessa perspectiva surge o seguinte questionamento: **Os empreendedores da cidade de Sapé-PB estão se adaptando a evolução do Instagram, compreendendo a usabilidade para dá fidelização e relacionamento de seus clientes?**

O resultado dessa pesquisa é relevante para ajudar pequenos empreendedores ou até mesmo aqueles que não são, mas cogitam ser futuramente, que é fundamental seguir a evolução da tecnologia digital para se obter vantagens competitivas referente ao alcance de pessoas na cidade da empresa física e até mesmo em todo território nacional se objetivar um alcance maior de público com e-commerce, fidelização de clientes e conseqüentemente aumento na lucratividade da empresa, utilizando estratégias de marketing digital e posicionamento da empresa diante da sociedade, sempre estudando e respeitando o que o consumidor deseja.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MARKETING DIGITAL

O marketing digital é deveras muito recente, surgindo no século passado em meados dos anos 90, porém, tornou-se muito popular por seus benefícios. “Nos anos 1990, as empresas começaram a utilizar fortemente a internet, não somente

como ferramenta de comunicação com seus consumidores, mas também para entrarem em contato com funcionários e fornecedores [...]”. (Arantes, 2011, p. 123).

De acordo com Borges (2019, p. 18), “o marketing digital é um conjunto de ações e informações nos meios digitais com intuito de promover empresas, marcas e produtos para reconhecimento no mercado”. Tudo ficou mais rápido e prático com o surgimento do marketing digital de maneira que os consumidores tem como pesquisar produtos e serviços, comparar e escolher valores mais atrativos e informações mais detalhadas que conseqüentemente aumentam a confiabilidade. Ainda de acordo com o autor, Borges (2019, p. 12)

Marketing é ciência e técnica com um conceito amplo. Apesar de muitos pensarem que o marketing se resume à força de vendas, argumentos e tipos de divulgação; ele vai além das formas de comunicar e abrange os campos de criação e desenvolvimento de produtos, gestão de marcas, posicionamento estratégico, distribuição e logística, relacionamento e fidelização, e as múltiplas formas de comunicação com o mercado.

É perceptível a evolução do marketing digital e o quanto beneficia as empresas a ter um alcance maior de clientes, possibilitando se posicionar e se firmar mais fácil no mercado. Com acesso aos meios digitais para maiores informações sobre as empresas, marcas e produtos com todas as informações necessárias e feedbacks de outros consumidores para confirmar a credibilidade sobre eles.

Existem diversas possibilidades de estratégias para as empresas abordar os clientes e fazer com que se identifiquem ativando alguns gatilhos mentais, porém, é necessário ter cautela para não criar uma estratégia capciosa. O maior desafio é mudar a visão de alguém empedernido sobre a empresa e despertar o desejo de conhecer e fazê-lo com que efetue uma compra.

Segundo Kotler, Kartajaya; Setiawan (2010) citado por Lessa (2019, p. 26) “O marketing tradicional foi mais usado pelas empresas a maior parte do tempo para alcançar os clientes”. No entanto, com o surgimento da internet e sua popularidade, tornou-se um meio mais viável das empresas chegarem a seus consumidores, criando diversas estratégias e concentrando-se onde o público mais se encontra que é nas redes sociais digitais.

Conforme Charlesworth (2018) citado por Lessa (2019, p. 27) “O marketing digital oferece aos clientes respostas rápidas por ser em tempo real quaisquer que sejam a demanda”. Na contemporaneidade, existe diversas ofertas para entregar

anúncios, estando as redes sociais entre as mais populares. As redes sociais digitais se tornaram as favoritas e mais procuradas pelas empresas para ampliar sua abrangência.

Contudo, é possível afirmar que o marketing digital também faz pesquisas de preferências dos consumidores como o marketing tradicional e com programas e algoritmos seus anúncios são direcionados para uma enorme quantidade de pessoas ao mesmo tempo e também direcionado para seu público-alvo. No caso das redes sociais digitais também se pode comparar com o famoso marketing boca a boca, onde apenas com um *click* é possível compartilhar um anúncio para outra pessoa independentemente de onde esteja, contanto que tenham acesso a internet.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO

Se a empresa trabalha com foco no cliente, então é fundamental estudar a fundo o marketing de relacionamento para aplicá-lo da melhor forma. Existem diversos fatores que contribuem para fidelização de um cliente e um deles é o marketing de relacionamento que possibilita um relacionamento duradouro com os clientes, que podem ser combinados com outras estratégias para torná-lo um cliente fiel. De acordo com Moura (2019, p. 04)

O marketing de relacionamento deve ser estabelecido com o cliente em todas as fases de interação dele com a empresa. A primeira visita, a análise de preço, os detalhes da logística até a concretização da compra. Após esta etapa, o trabalho não termina. Deve ser continuado para que essa relação continue e ocorra a recompra.

A empresa deve tentar conhecer bem seus clientes, as necessidades, o que gostam e o que não gostam para aplicar pesquisas de satisfação e melhorias para assim satisfazê-los se quiser o retorno desse cliente à empresa. O cliente tem a necessidade de se sentir bem ao ambiente da empresa e com seus colaboradores, querem se sentir ouvidos e de certa forma, saber que contribui para o crescimento da empresa ao ter uma ideia atendida. Para Kotler (2003, p. 132)

Uma das coisas mais valiosas para a empresa são seus relacionamentos com os clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, revendedores e varejistas. O capital de relacionamento é a soma de conhecimento, experiência e confiança de que a empresa desfruta perante os clientes, empregados, fornecedores e parceiros de distribuição. Esses

relacionamentos geralmente valem mais do que os ativos físicos da empresa. Os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio.

As empresas precisam investir mais no atendimento ao cliente como parte da estratégia do marketing de relacionamento, mas para isso requer investimento para treinamento dos colaboradores e também investimento no ambiente interno e externo da empresa. Tendo em vista que é a relação com os clientes que os fazem pensar primeiro em determinada empresa. “Do ponto de vista da comunicação de marketing, os consumidores não são mais alvos passivos; estão se tornando mídias ativas de comunicação.”. (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 29). Por isso, o marketing de relacionamento está se tornando o maior diferencial entre as empresas, já que os preços e qualidades da concorrência estão praticamente iguais.

## 2.3 CONCEITUANDO AS MÍDIAS SOCIAIS, MÍDIAS DIGITAIS E REDES SOCIAIS DIGITAIS

### 2.3.1 Mídias Sociais

Para Torres (2009, p. 75) “As mídias sociais são de suma importância para estratégias e ações de marketing com finalidade de alcance de público maior, já que a maioria das pessoas se encontram conectadas”. No Brasil, mais de 80% dos internautas participam de alguma rede social digital, deste modo, elas devem ser consideradas para qualquer atividade empresarial. Ainda de acordo com Torres, (2009, p. 113)

As mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação. Elas recebem esse nome porque são sociais, ou seja, são livres e abertas à colaboração e interação de todos, e porque são mídias, ou seja, meios de transmissão de informações e conteúdo.

Percebe-se que as mídias sociais são sites para as pessoas terem possibilidade de interação social. É notório que esses canais facilitam muito às empresas a terem um alcance e reconhecimento maior das pessoas. A internet permite a propagação de mensagens muito rápido seja para coisas boas ou ruins, e a estratégia do boca a boca é a ferramenta mais eficiente em termo de comunicação, ou seja, como as mídias sociais tem um enorme poder formador de

opinião isso pode construir ou destruir a imagem de uma empresa, marca ou produto porque os consumidores verificam todas as informações nas experiências de outros consumidores.

Esses canais de comunicação e interação entre usuários possibilitam uma ampla variedade de captação de clientes que as empresas podem utilizar com diversas estratégias e muitas delas usando os próprios usuários para fazer o trabalho.

### **2.3.2 Redes Sociais e as Digitais**

As redes sociais digitais são interligadas por pessoas conectadas, são sites com cadastros pessoais e com permissão de compartilhamentos, onde todos podem ter contato independentemente de onde esteja, contanto que tenha acesso a internet.

Para Gabriel (2010, p.196) citado por Révillion (2019, p. 85) “uma rede social pode ser definida como uma estrutura social formada por pessoas ou empresas, conectados por vários interesses e afinidades”. As redes sociais são relacionamento entre pessoas, não têm muito a ver com tecnologias tendo a base a comunicação, porém com a tecnologia é possível aumentar essa rede de comunicação com várias pessoas ao mesmo tempo e em diversos locais do mundo, são as pessoas que decidem se uma rede social vai ser interativa ou uma rede de troca de informação.

Sendo assim, as redes sociais sempre existiram porque sempre teve a rede de comunicação e relacionamento entre pessoas, porém, só existia pessoalmente. E com o surgimento da internet e sites de redes sociais foi possível criar essa rede de relacionamento virtual. As redes sociais virtuais se tornaram um grande comércio onde os próprios clientes são vendedores da marca, produto/serviço quando compartilham as ofertas para seus amigos e os convencem de adquirir.

De acordo com Gabriel (2010, p.87) “as redes sociais digitais estão mudando a economia. Com o conceito de “social” que significa interação entre pessoas e não empresa-pessoa ou pessoa-empresa. Significa relacionamento, conquista, constância, ética, engajamento e transparência”. É o marketing que as empresas usam que vão definir a alavancagem ou não da empresa, marca ou produto/serviço. Recuero, afirma (2009, p. 104)

*Sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São sites cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada à publicização dessas redes.*

É notório como as redes sociais estão em constante evolução, desde os tempos primordiais já era existente a partir de rodas de amigos e trocas de ideias pessoalmente ou por meios de comunicação como cartas, fax, correio, entre outros, até o surgimento da tecnologia e internet, possibilitando assim a criação das redes sociais digitais que basta ter acesso a internet que pode se comunicar com qualquer pessoa, de qualquer lugar.

De acordo com Colnago (2015), citado por Rocha e Trevisan (2020, p. 47) “Relacionamento de pessoas que se comunicam em função de alguma afinidade de interesses, dentro de um grupo socialmente organizado”. Com essa definição de redes sociais, percebe-se o quanto é importante as empresas criarem perfis profissionais em redes sociais digitais para produzirem conteúdos relevantes que chamem atenção dos clientes a fim de atingir um público alvo, mas, sendo-se condizentes com os valores da empresa. Rocha e Trevisan, afirmam (2020, p. 48).

*Redes sociais são estruturas sociais compostas por pessoas ou organizações, ligadas por relações sociais, mediadas ou não por computador, que se unem por afinidade ou identidade e compartilham valores e objetivos. Embora possa ser vista como uma estrutura, cuja abertura e porosidade tendem a não definir contornos ou limites físicos, mas limites de expectativas, confiança mútua e interesses.*

Para as empresas é um núcleo de oportunidades usar o marketing digital nas redes sociais, já que é o lugar onde se encontram o maior número de pessoas juntas ao mesmo tempo, com a possibilidade de compartilhamento extremamente rápido.

As redes sociais sempre existiram, com rodas de pessoas reunidas debatendo determinado assunto. No século XXI essas redes sociais evoluíram para o digital onde milhares de pessoas de todos os lugares podem debater um determinado assunto em um só lugar. Na frase de Luiz Valério de Paula Trindade que diz: “quem não é visto, não é lembrado”, nunca fez tanto sentido, mais ainda para as empresas. Aquelas que usam as redes sociais digitais tem uma ampla rede de comunicação e pessoas, que com sua constância na publicidade são lembradas pelo público que contribui ainda mais na amplitude da marca/empresa. Diferente

daquelas que não usufruem dessa alternativa para se pôr no mapa, permanecendo com um público restrito de onde a empresa reside.

O auxílio dessas redes sociais digitais para os negócios vem tomando uma proporção de alta propagação entre os usuários que poderão ser futuros clientes. Estão sempre surgindo novas estratégias de marketing digital para usar nas redes sociais das empresas.

### 2.3.3 Mídias Digitais

Turchi (2019, p. 130) diz que “é evidente que não é viável estar ausente desse canal de comunicação, já que oferecem uma enorme vantagem para as empresas por ser possível mensurar e acompanhar praticamente tudo”.

Segundo Souza (2015, p. 15): “[...] Mídia digital, conhecimento e a rede são três elementos que caminham juntos e articulados. Pode-se dizer que, com o advento da internet, o conhecimento aberto está hegemonizando definitivamente a sociedade contemporânea [...]”.

Portanto, a mídia digital é toda e qualquer tipo de comunicação realizada através da internet. Existem diversas estratégias que as empresas podem usar para promover anúncios e propagandas para chegar até o cliente. Podendo ser feito através das redes sociais digitais, mídias sociais com criação de links, banners, comerciais, entre outros.

## 2.4 INSTAGRAM

O Instagram é uma das mídias sociais mais utilizadas pelos brasileiros atualmente e por isso foi a rede social digital escolhida para desenvolver a presente pesquisa, considerando que os empreendedores estão se adaptando para usabilidade a fim de ter uma visibilidade e reconhecimento maior da empresa. De acordo com Ramos e Martins (2018, p.120)

O Instagram foi desenvolvido por dois engenheiros de programação, o norte-americano Kevin Systrom e o brasileiro Mike Krieger, o Instagram surgiu para o público em outubro de 2010. Logo se popularizou, sendo hoje um dos aplicativos mais utilizados [...] inicialmente, como esclareceram os criadores do Instagram, a intenção era resgatar a instantaneidade das clássicas Polaroids, possibilitando a captura de imagens e seu trato com

diferentes filtros. Mas essa ideia foi expandida e ganhou vigor com os compartilhamentos e a formação de uma rede social.

A premissa ainda continua a mesma e o aplicativo ainda captura e publica imagens, porém, com as constantes atualizações foram inseridas diversas novas ferramentas de melhorias e que gera engajamento dos seguidores em tempo real. Com todas essas ferramentas criadas a cada atualização, permite que de várias formas diferentes as pessoas se conectem e interajam entre elas, permitindo até conhecer melhor o público alvo e do que gostam. “É necessário ter em mente que as pessoas não querem apenas assistir à televisão; elas também querem produzir, comentar. Não querem apenas ver um anúncio de uma revista em que a empresa fala de seus atributos e vantagens; querem perguntar, saber mais.”. (Ferreira Junior; Azevedo, 2015, p. 125).

É óbvio que os empreendedores perceberam as vantagens de ingressar as empresas para essa rede social digital com o intuito de maior visibilidade e alcance de novas pessoas, possibilitando criar relacionamentos duradouros com os clientes. De acordo com o Sebrae, o Instagram “se tornou um elemento essencial para alguns nichos de empresas – principalmente aquelas que mexem com elementos visuais. [...] é uma plataforma onde sua companhia pode mostrar o seu lado mais humano.”. (Sebrae, 2016, p. 21).

O Instagram oferece diversas ferramentas e maneiras para produzir conteúdo de valor que ajuda as empresas a ter um alcance de público maior e fortalecimento da marca, conhecendo como os algoritmos funcionam e tendo o público alvo bem definido, as publicações terão um alcance maior de pessoas que poderão conhecer a marca e serem possíveis futuros clientes.

## 2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

### 2.5.1 Clientes

Para com Schein (2008, p.95) “é difícil identificar quem realmente é cliente, também é muito difícil saber para quem trabalha e alguns clientes divergem seus objetivos, sendo eles que não gostam de serem tratados como tal e tem uma certa resistência.”

Os clientes são o maior patrimônio de qualquer empresa e por isso, mesmo que não tenham razão em alguma questão de conflito, ele sempre fica em primeiro lugar. Mas, vale ressaltar que existem vários tipos de clientes e é preciso saber identificar os perfis de cada um para saber em qual se enquadra. De acordo com Schein (2008, p. 96)

Existem alguns tipos básicos de clientes que são: Clientes-contato, que são aqueles clientes que contatam alguém da empresa para saber alguma informação ou tirar dúvidas; Clientes intermediários são os que adquirem para revendas por exemplo; Clientes primários são o público-alvo da empresa; Clientes inconsciente são aqueles influenciados sem saber; Clientes finais são pessoas, empresas ou governo que adquirem o produto em seu estado final para uso próprio; “Não-clientes” envolvidos são aqueles que sabem o que querem, porém, tem resistência à ajuda podendo dificultar ou interrompê-la.

### **2.5.2 Fidelização**

Para Sachs (2015, p. 15) “fidelização do cliente é desenvolver um relacionamento construtivo e duradouro entre empresa, funcionários, produto e clientes”. Geralmente uma pessoa se torna cliente de uma empresa quando na mesma tem o que se deseja, seja produto ou serviço. O preço e atendimento é crucialmente importante na influência para se tornar fiel.

Para conquistar a fidelização de um cliente é necessário constância de atitudes que gere confiança, é saber o que ele quer e validar esses desejos, tratar com o máximo de respeito e empatia, fazendo com que se sintam especiais. Ninguém vai ser fiel a uma marca ou empresa apenas por um preço baixo ou apenas porque foi bem atendido, é uma junção de atitudes a curto e longo prazo que fará com que um cliente se identifique e acredite que não se decepcionará futuramente. De acordo com Moutella, (2002, p. 17)

Preço e qualidade não são mais fatores únicos na decisão da compra, porque se todos oferecerem a mesma qualidade pelo mesmo preço, o diferencial estará no relacionamento do cliente com a empresa e em sua confiança nesse relacionamento. Os clientes buscam um relacionamento a longo prazo onde suas necessidades individuais possam ser atendidas hoje e no futuro.

A fidelização de clientes é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Os clientes sendo fiéis é estabelecido um fluxo de caixa estável que gera segurança,

também vale ressaltar que ao estabelecer uma relação com o cliente, não necessariamente será restrito apenas empresa cliente, mas pode levar para o lado pessoal e acabar ganhando um amigo ao invés de só um cliente.

Embora a fidelização de clientes não é mais um diferencial estratégico para as empresas porque já é comum apostarem nessa estratégia para reter clientes, mas também que se não for investido na fidelização pode levar a falência e como o mercado está cada vez mais competitivo, é essencial se concentrar nos desejos dos clientes para fidelização.

As empresas têm como alternativa estudar bastante o mercado em concentração ao público alvo ao invés da concorrência. Aplicar pesquisas direcionadas aos clientes para obter as necessidades e estudar estratégias para sanar essas ressalvas dos clientes sobre a empresa. É necessário planejar diversos tipos de estratégias com abordagens diferentes para conquistar a fidelização dos clientes.

Um cliente fiel a uma marca ou empresa não é só ele comprar no mesmo lugar ou o mesmo produto, um cliente fiel é poder confiar que a qualidade não vai mudar, é poder não ter medo de indicar para outras pessoas.

### 2.5.3 Fidelização Através das Redes Sociais Digitais

Para Juski (2019, p. 108) “As redes sociais digitais são ambientes com foco em reunir pessoas e estabelecer conexões entre elas, os sites de relacionamento mais usados são o Facebook, Instagram, MySpace, entre outros”. Por tanto, as pessoas relacionam-se em função de interesses em comum. A partir disso, as empresas devem entrar nesse mundo digital para conectar-se aos clientes utilizando o canal onde mais se encontram.

Para ter contato mais direto com o público e fidelizá-lo, é preciso ir até onde eles estão. Com uma abordagem que impactará positivamente e gere gatilhos mentais nos clientes positivamente. A maioria das pessoas estão conectadas nas redes sociais digitais, então o mais viável para as empresas é chegarem até eles por esse meio.

A melhor maneira da empresa impactar um cliente nas redes sociais digitais é através das ferramentas que elas oferecem, seja por fotos, vídeos e *lives*. O que

diferencia é como fazer o marketing, as palavras que serão utilizadas para impactar os clientes, o diferencial do produto/serviço ofertado, também a publicidade e conteúdos com interação dos clientes e divulgação de promoções, novidades, etc. Lembrando sempre que nas redes sociais digitais os clientes também são produtores de conteúdo, uma alternativa é usar isso a favor fazendo com que os clientes engajem e propaguem os conteúdos das empresas.

A medida em que os consumidores percebem as vantagens de estarem conectados nas redes sociais digitais, não apenas mais para manter contato com outras pessoas que estejam distantes, mas para facilitar suas próprias vidas economizando tempo de se deslocar a uma empresa física, podendo efetuar qualquer pedido de qualquer segmento apenas com alguns *clicks* e mais ainda pesquisar ofertas e tomar conhecimento de *feedbacks* de outros clientes se realmente é confiável antes de adquirir qualquer coisa, se torna indispensável não estar nesse mundo digital que só tende a crescer ao longo dos anos.

## 2.6 ENGAJAMENTO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS

### 2.6.1 Engajamento

Quando uma empresa se insere nas redes sociais digitais é com o intuito de chamar atenção dos clientes gerando engajamento com curtidas, comentários e compartilhamentos dos conteúdos gerados pela empresa e influenciá-los subconscientemente para que o engajamento seja suficiente para despertar interesse de conhecer melhor a empresa e com isso efetivar vendas. É através da humanização e abordagem que vai permitir criar um relacionamento e fazer com que o cliente se identifique ou não com a empresa. Segundo Turchi (2019, p.151)

As pessoas hoje são mais informadas, exigentes e demandam um relacionamento mais próximo e relevante por parte das empresas, ou seja, mais humano, transparente, e orientado para seus próprios valores, que possibilite aproximação e troca de experiências para construir fortes elos de encantamento, engajamento e fidelização.

Para Strutzel (2015, p. 16) “o conceito de engajamento diz respeito à interação dos usuários com o conteúdo publicado. E o conteúdo é o que movimenta a internet e o engajamento reflete como o conteúdo impacta as pessoas.”

Para uma empresa ter bom engajamento nas redes sociais digitais é preciso planejamento e muito estudo sobre o público alvo, desenvolver publicações de bom conteúdo visando as pessoas se conectarem e conseqüentemente alcançar o maior número de pessoas possíveis com intuito de aumentar a popularidade e visitas ao perfil para conhecer um pouco melhor da empresa e o cliente se interessar em adquirir o produto ou serviço ofertado, que talvez não tinha noção de que precisava até ter conhecimento. Por isso, é de suma importância o investimento das empresas no marketing digital voltados para conquistar novos clientes e fidelizá-los.

### 2.6.2 Métricas de Engajamento nas Redes Sociais Digitais

As empresas que investem em marketing de conteúdo para divulgação em redes sociais digitais e mídias sociais, precisam saber interpretar as métricas para analisar se está surgindo efeito positivo ou não das publicações sobre o alcance de público e engajamento.

Para Borges (2019, p. 69) “as métricas são valores utilizados para medir e examinar o desempenho das campanhas de marketing”. É de suma importância para saber se está acertando nas decisões que podem ou não ser equivocadas se não usar ferramentas de análise das métricas. O empreendedor que quiser bons resultados nas redes sociais digitais através das campanhas, precisa ter constância e publicações com conteúdo relevante para atrair a atenção dos clientes e conseqüentemente dispor de engajamento e novos clientes.

Existem diversas métricas para analisar a quantidade de visitantes no perfil da empresa, sendo algumas para alcance de público e visualização das publicações, compartilhamentos e comentários, para saber quanto tempo uma pessoa passa no perfil e com todas essas informações é traçado metas para medição e análise se está dentro do esperado ou não, possibilitando mudar as estratégias para obter melhores resultados no alcance e engajamento do público. Porém, o engajamento não se resume somente em likes e visitas no perfil, mas é a relação que o cliente tem com a empresa que realmente importa nos resultados. A análise das métricas influenciam na tomada de decisões e diretamente na empresa física, por diminuir custos e impulsionar o setor de vendas com os resultados do alcance de pessoas nas redes sociais digitais.

## 2.7 DELIVERY ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS

### 2.7.1 Delivery

O *delivery* vai muito mais além de um entregador levar o produto até a casa do cliente. Com o tempo o *delivery* evoluiu muito e uma empresa é capaz de levar qualquer produto a qualquer lugar. Como esse trabalho está sendo focado em uma cidade de interior com cerca de 50 mil habitantes, não existem apps conhecidos de *delivery* em nível nacional. O *delivery* de produtos feito dentro da cidade é por motoboys ou os próprios proprietários das empresas fazem as entregas.

Define-se *delivery* como “Sistema de entrega em domicílio; ação de entregar, de levar compras até ao endereço indicado por quem as comprou: rede de restaurantes com *delivery* de comida.” (Dicio, 2009).

No entanto, o *delivery* ganhou força no Brasil com sua agilidade e facilidade para a vida das pessoas. Esse serviço não é mais isolado apenas a *delivery* de comida, mas de qualquer outro produto que uma empresa possa oferecer. Inclusive é um diferencial as empresas investirem nesse serviço já que beneficia com mais vendas.

Os empreendedores da cidade de Sapé PB, estudaram a viabilidade de usar o *delivery* não só para entregas de comidas, mas, para diversos segmentos e uma vantagem é o espaço territorial que permite que as entregas sejam feitas rapidamente, gerando maior satisfação dos clientes.

Os brasileiros estão cada vez mais ocupados e com menos tempo de ir às lojas físicas e restaurantes, então se tornou uma ótima estratégia a disponibilização de *delivery*, inclusive já existem aplicativos conhecidos nacionalmente como o *Ifood* para entrega de comidas.

### 2.7.2 Usando Delivery nas Redes Sociais Digitais

A maioria das pessoas estão sempre conectadas nas redes sociais digitais durante o dia e a melhor forma de mostrar a eles o que uma empresa tem a oferecer é ir até ele e mostrar. Então é essencial que as empresas tenham perfis em redes sociais para divulgar os produtos e serviços que disponibilizam. Até porque evita

constrangimento de telefone ocupado e agiliza no atendimento e na realização da compra.

Segundo Soares (2020) em decorrência da pandemia as pessoas tiveram que se adaptar rapidamente a consumir pela internet pelos apps de *delivery* e gostaram da experiência. Um perfil no Instagram, Facebook e o uso do WhatsApp é fundamental para colocar o consumidor mais perto da sua marca. As empresas deverão existir digitalmente daqui para frente, seja por *e-commerce*, *marketplace*, aplicativos ou redes sociais digitais para atender esse novo consumidor que surge a partir da pandemia.

As empresas têm que disponibilizar vários canais de vendas para atender o jeito que o cliente quer comprar, muitas divulgam seus produtos e serviços nas redes sociais digitais a fim de contactar e chamar atenção dos clientes para adquirir. Na cidade de Sapé – PB, a maioria das empresas que tem *delivery* independente do segmento, fazem seus pedidos através das redes sociais digitais e são entregues por *motoboys* ou pelos próprios donos da empresa.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem dessa pesquisa tem caráter exploratório com tipologia qualitativa, com o objetivo principal de obter relatos dos empreendedores da cidade de Sapé-PB para compreensão da usabilidade do Instagram na fidelização de clientes. Para Lakatos; Marconi (2003, p.188) as pesquisas exploratórias:

são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Para análise desta pesquisa, foi fundamentada na técnica do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2000) “que é uma proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos. Tendo como fundamento a teoria da Representação Social e seus pressupostos sociológicos”.

Esta técnica do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC é muito utilizada em pesquisas qualitativas, por consistir em análise e interpretação de material verbal coletado dos depoimentos durante as entrevistas. Para Stake (2011, p. 39)

Ao enfatizar uma experiência, um diálogo, um contexto específico e múltiplas realidades, o pesquisador pode diminuir as chances de compreensões simplistas. Mas ele também reduz a chance de melhorar compreensões mais generalizadas. Enfatizar a comparação pode nos ajudar a descobrir aquilo que mais queremos saber, dando pouca importância para a complexidade.

O Discurso do Sujeito Coletivo-DSC é uma ferramenta que facilita o entendimento coletivo através dos depoimentos individuais na integralização de seu grupo social. Portanto é necessário questionar os indivíduos selecionados como amostra representativa indagando-os em um contexto livre de interferências externas, possibilitando a compreensão substanciada dos argumentos, opiniões e posicionamentos grupais. (LEFRÈVE; LEFRÈVE, 2005.)

A pesquisa foi realizada com duas empreendedoras da cidade de Sapé-PB, ambas com público alvo feminino para manter uma análise mais equiparada.

As empreendedoras foram escolhidas com critérios baseados numa análise rápida do Instagram das lojas que foi percebido o esforço e dedicação com intuito de entregar o melhor para as clientes. O perfil de empreendedora que elas têm se encaixa perfeitamente na pesquisa por usarem a rede social digital com tanto afinco com objetivo de crescer suas lojas e conquistar mais visibilidade e clientela.

Para análise e discussão deste trabalho, serão identificados como Empreendedora 1 e Empreendedora 2 para preservação de identidade:

- Empreendedora 1: Proprietária de loja de semi-jóias e acessórios femininos.
- Empreendedora 2: Proprietária de loja de roupas e acessórios femininos.

As duas empreendedoras já atuam na área há mais de 5 anos, onde já acompanham a evolução do Instagram possibilitando perceber os avanços e benefícios que proporcionam às suas lojas, também sabendo identificar as dificuldades de se manter consistente no digital. Vale ressaltar que durante a realização desta pesquisa, foi entrevistada uma terceira empreendedora, também com público alvo feminino, mas que não usa as redes sociais da empresa com

frequência e não soube responder as perguntas com clareza, portanto não foi possível compor na sintetização do discurso do sujeito coletivo realizada com dados coletados das outras entrevistadas.

Para a execução da coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado de entrevistas individuais relacionadas a usabilidade do Instagram como influência na fidelização de clientes das pequenas empresas da cidade de Sapé-PB. Que foi realizada pela pesquisadora que utilizou a gravação de voz para registrar as entrevistas, mediante autorização das entrevistadas.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Conforme realização das entrevistas individuais com as empreendedoras, que estes foram guiados por um roteiro semiestruturado de pesquisa na qual foram questionados acerca do uso cotidiano do Instagram de suas empresas, experiências e opiniões sobre a Influência do Instagram na fidelização e relacionamento com os clientes. As entrevistadas foram selecionadas com base numa análise rápida feita pela pesquisadora através do Instagram das lojas, visto que o usam com frequência e buscam entregar o melhor para o público.

Em concordância com o que foi apresentado anteriormente na metodologia desta pesquisa, os dados coletados foram analisados por meio do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC que representará o pensamento de uma coletividade a partir dos depoimentos das entrevistadas, que apesar das respostas dos indivíduos sejam diferentes, se assemelham por terem o público alvo feminino que tende a formar um discurso síntese.

Os resultados coletados nas entrevistas foram apresentados por dimensões temáticas das questões equivalentes ao discurso, seguida das ideias centrais das respostas das entrevistadas e analisadas de acordo com o discurso coletivo.

**DIMENSÃO TEMÁTICA 1: Com qual finalidade você mais usa o Instagram da sua empresa e quais estratégias você usa para conseguir essa finalidade? Já percebeu alguma diferença de quando não fazia com frequência para agora?**

**Ideias centrais dos Discursos dos Sujeitos Coletivos:**

**Empreendedora 1** - *divulgação dos produtos para vender mais; percebi diferença usando estratégias para tornar a empresa e cliente mais próximos.*

**Empreendedora 2** - *vender e mostrar qualidade dos produtos; hoje o Instagram é nossa vitrine principal.*

De acordo com as ideias centrais obtidas das empreendedoras e apresentadas na pesquisa, fica notório que a finalidade principal é sempre voltada para vendas, cada empreendedor(a) escolhe quais estratégias utilizar para conseguir esse objetivo. O Instagram é uma das redes sociais digitais com mais usuários do mundo e por ser voltada para fotos e vídeos se tornou uma vitrine usada para o pessoal e para o profissional, tanto que as novas atualizações são bastante favoráveis às empresas. Portanto, fica evidente a necessidade dos empreendedores se adaptarem a essa nova atualidade que ficará cada vez mais presente e se inserir no mundo digital para sobreviver nesse mercado tão concorrido. Que segundo Cobra (1997, p.34) “o foco é a necessidade do cliente, o meio é o marketing integrado e o fim é a obtenção do lucro com a satisfação do cliente. Dessa maneira, o meio não é a venda em si, mas o marketing dentro da venda com a finalidade de satisfazer o cliente.” Quando um cliente está satisfeito, o famoso boca a boca acontece e que recentemente foi atualizado para as redes sociais digitais por ser mais prático, onde diversas pessoas estão conectadas simultaneamente com facilidade de comunicação, apesar do jeito tradicional permanecer. As empreendedoras ainda complementam:

*Usamos estratégias para divulgação dos produtos com finalidade de vendê-los, estratégias e as que mais temos resultados são por meio de sorteios para alcançar novas pessoas, brindes quando efetuam as compras e enquetes onde possa estar envolvendo e tornando empresa e cliente mais próximos. Depois dessa pandemia o Instagram se tornou a nossa vitrine, temos a vitrine na loja por obrigação de ter. Hoje vendemos mais pelo Instagram do que na loja física. Já percebi muita diferença porque antes abrangia apenas a cidade e hoje abrange também as cidades circunvizinhas, porque antes de se adaptar ao Instagram não cogitava postar muito por já ter os clientes fiéis e após a pandemia as vendas online aumentaram e tive que me adaptar a isso, também percebi que quanto mais ganho seguidor mais aumentam as vendas e apesar do preço ser competitivo com os concorrentes, tento conquistá-los com o atendimento.*

**(DSC – IDÉIA CENTRAL 1: Finalidade principal e estratégias; diferença de antes para atualidade)**

**DIMENSÃO TEMÁTICA 2: Você acha que o Instagram contribui para fidelização de clientes?****Ideias centrais dos Discursos dos Sujeitos Coletivos:**

**Empreendedora 1** - *Sim, o Instagram é uma ponte para manter a empresa próxima dos clientes.*

**Empreendedora 2** - *Sim, principalmente se tiver diferencial.*

De acordo com as empreendedoras entrevistadas, o Instagram de fato contribui para fidelização dos clientes. Obviamente, se souberem explorar e utilizar com esse objetivo. As empresas devem se conectar mais profundamente com seus clientes procurando se destacar no mercado. “Assim, a derradeira meta é encantar os clientes e convertê-los em advogados fiéis.” (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 88). Faz-se necessário uma pesquisa minuciosa dos clientes e estudar as necessidades que vos afirmam para fazer um planejamento em volta disso. Também é necessário atender com prontidão quaisquer reclamações que possam ter nas redes sociais digitais para evitar uma má reputação da empresa. “as tecnologias ao gerarem oportunidades gera também desafios, os quais emanam mais poder para os clientes que exibem modos de compartilhar suas opiniões sobre a marca com outros clientes” (Kotler e Armstrong, 2015, p. 17).

*Com certeza o Instagram contribui na fidelização dos clientes, é uma ponte para manter a empresa próxima dos clientes, dá pra gente fazer diversas coisas para manter contato com eles no dia a dia, usamos bastante enquetes e caixinhas pra manter eles por perto e lembrar da nossa loja além de estar presente nos stories diariamente também. Mas por outro lado também pode atrapalhar, por exemplo, durante uma live de promoção ou lançamento de coleção pode acontecer de um concorrente mandar um funcionário ou até criar um perfil fake para “comprar” e não efetuar a compra só para fazer a gente perder nosso tempo e não vender a uma pessoa que realmente queria só pra nos prejudicar e não vender.*

**(DSC – IDÉIA CENTRAL 2: Contribuição do Instagram na fidelização de clientes)**

De acordo com o relato acima, fica notório a dificuldade de lidar com concorrentes que prezam prejudicar ao invés de focar apenas no próprio trabalho. Ser empreendedor exige muita paciência e persistência para não desistir e ter em mente que “apesar de levar tempo para construir relacionamentos, eles tendem a ser duradouros, ou seja, o relacionamento construído acaba fidelizando o cliente que passa a ser um parceiro da empresa” (Torres, 2009).

### **DIMENSÃO TEMÁTICA 3: Quais estratégias você usa para criar relacionamento e engajamento com seus seguidores no Instagram?**

#### **Ideias centrais dos Discursos dos Sujeitos Coletivos:**

**Empreendedora 1** - *A principal estratégia são caixinhas de sugestões para sabermos como satisfazer eles.*

**Empreendedora 2** - *Atendimento humanizado; e ferramentas do Instagram para gerar engajamento.*

Para uma empresa criar relacionamento com os clientes é preciso saber as dores deles e achar meios para solucionar essas dores. “Uma visão baseada no comportamento considera que o consumidor é o centro da Internet e que seu comportamento, intenção, desejo e necessidades é que devem ser levados em consideração.”. (Torres, 2009, p. 66).

A cada nova atualização do Instagram é lançada uma nova ferramenta que auxilia os empreendedores independente de segmento, mas é necessário saber qual é o público alvo da empresa e focar direcionado a eles. Atualmente, um perfil profissional no Instagram com apenas fotos de produtos não gera tantos bons resultados e que alguns meios para expandir a visibilidade da empresa é necessário, por exemplo: utilizar os *reels*; posts carrosséis; soluções de problemas; dicas; eventualmente fazer uma apresentação da loja para os novos seguidores entre tantas outras coisas que estão disponíveis para quaisquer perfis, mas que cada um usa voltado para o público alvo e com a própria identidade para se destacar. Para Ferreira Junior; Azevedo, (2015, p. 134-135).

As principais estratégias do marketing digital estão focadas no ato de passar a mensagem certa para a pessoa certa e no momento exato, adequando, assim, a comunicação e aumentando por consequência a assertividade da ação de marketing. É por esse motivo que as redes sociais estão se tornando tão atrativas para as campanhas de nichos específicos, com características próprias de consumo, mas ao mesmo tempo facilmente identificáveis.

Usar o marketing digital integrado ao marketing de relacionamento para captação de clientes no Instagram é a melhor forma para aumentar o engajamento e visibilidade, que conseqüentemente aumentará a lucratividade. “O marketing digital é a atividade estratégica da empresa que utiliza ferramentas de marketing por meio da internet. É um trabalho que visa à fidelização do cliente, à avaliação imediata do

impacto das estratégias de comunicação utilizadas e à melhoria do relacionamento empresa-cliente de forma dinâmica”. (Ferreira Junior; Azevedo, 2015, p. 60). O maior diferencial hoje não é mais no preço de produtos e serviços, está muito mais em usar a criatividade junto com o perfil singular de cada empreendedor para se diferenciar no mercado, se o empreendedor faz tudo com verdade e personalidade os clientes se sentem mais conectados.

*Em tudo que fazemos tentamos entregar o melhor para nossos seguidores, clientes e futuros clientes. Focamos mais no atendimento humanizado, seja na loja física quanto nas redes sociais, apesar da correria do dia a dia tentamos aparecer ao máximo nos stories para que possam nos conhecer e saber quem está do outro lado quando nos perguntam algo. Usamos mais os stories diariamente para manter contato com os seguidores com enquetes e caixinhas, também mostramos alguns processos administrativos, organização da loja, separação de pedidos, fazemos de tudo para que se sintam parte da loja e do crescimento dela, porque de fato fazem, sem os clientes não existiria a loja, foi possível perceber como as vendas aumentaram quando decidimos fazer isso, inclui-los no nosso dia a dia.*

**(DSC – IDÉIA CENTRAL 3: Estratégias para engajamento e relacionamento com os clientes no Instagram)**

#### **DIMENSÃO TEMÁTICA 4: O atendimento para venda online é pelo Instagram?**

**Como é o seu processo de *delivery*?**

**Ideias centrais dos Discursos dos Sujeitos Coletivos:**

**Empreendedora 1** - *Por enquanto uso apenas o Instagram como meio de vendas online. Para o *delivery* é cobrado uma taxa e acordado com o cliente a entrega.*

**Empreendedora 2** - *Usamos o Instagram e WhatsApp para vender online e só cobramos taxa para entregar em outras cidades.*

Como ressaltado nos relatos das empreendedoras entrevistadas, ambas utilizam o Instagram para vender online e combinam a entrega de acordo com as necessidades dos clientes. Sapé não é uma cidade muito grande e isso facilita muito para as empresas a realizarem o *delivery* de forma mais eficiente. É notório que o Instagram se tornou uma ferramenta de trabalho, tanto para empresas já consolidadas quanto para novos empreendedores e prestadores de serviços e o quanto é essencial se adaptar, já que “mesmo que você não participe dela, os consumidores estarão lá, falando sobre seus produtos e serviços, comparando sua empresa com a dos concorrentes e, finalmente, buscando formas de se relacionar com sua marca.”. (Torres, 2009, p. 61).

*Todos aqui na loja temos acesso ao mesmo Instagram e WhatsApp, tentamos nos revezar constantemente no atendimento online. Para o processo de delivery usamos o Instagram e WhatsApp porque cada cliente tem preferência por uma rede social, então eles entram em contato conosco solicitando o catalogo ou peças específicas com os valores e explicamos o nosso diferencial, como métodos de pagamento e combinamos a cidade e o endereço para levarmos pessoalmente os produtos, para Sapé e cidades circunvizinhas não cobramos taxa, apenas se for uma cidade mais distante ou em outro estado que cobramos o frete.*

**(DSC – IDÉIA CENTRAL 4: Vendas online e processo de delivery)**

É muito perceptível a importância do Instagram para o *delivery*, tanto que já é possível criar catálogo de produtos para colocar o *link* na biografia do Instagram para facilitar esse processo para os clientes e empreendedores. Cada dia mais as pessoas estão criando novas formas de melhorar esses processos tecnológicos porque estão cada dia mais conectados e o motivo dessa evolução tão rápida é a praticidade que esses meios proporcionam.

*Por enquanto uso apenas o Instagram como meio de vendas online. Mas já estou estudando a possibilidade de criar um site para a loja e contratar alguém apenas para cuidar o e-commerce. Para o delivery é cobrado uma taxa fixa para cada cidade e acordado com o cliente a entrega. Às vezes eu mesma faço a entrega, mas prefiro combinar com algum moto taxi para fazer essas entregas, penso que ajuda ele e me ajuda também porque sobra tempo para resolver outras coisas.*

**(DSC – IDÉIA CENTRAL 4: Vendas online e processo de delivery)**

**DIMENSÃO TEMÁTICA 5: Como você investe nas mídias sociais e quais as maiores dificuldades que você encontra?**

**Ideias centrais dos Discursos dos Sujeitos Coletivos:**

**Empreendedora 1** - aplicativos para fazer o design das publicações, plataformas para divulgar promoções, digitais influencers; às vezes não tem o retorno esperado.

**Empreendedora 2** - investimos em digitais influencers periodicamente, patrocinando posts; às vezes o preço não compensa por não ter retorno.

Diante das dificuldades apresentadas pelas empreendedoras, percebe-se que é preciso ter cautela onde investir, quais publicações promover e quais digitais influencers contratar. “O *influencer* é uma pessoa formadora de opinião, que dá visibilidade através da divulgação de estabelecimentos, marcas e produtos nas redes sociais, influenciando milhares de pessoas através de interação e engajamento” (Borges, 2016). Para isso, tem alguns meios que podem ajudar a

evitar grandes perdas de investimento que podem ser feitos por eles, é: analisar bem as métricas de engajamento dos digitais *influencers*, analisar se o público deles se enquadram ao público alvo da empresa; analisar as publicações antes de promover, investir apenas se a qualidade for boa, atrativa e ter um bom engajamento orgânico. Para Borges (2019, p. 104)

Campanhas com influencer tendem a funcionar bem, principalmente por causa do tipo de relacionamento e da credibilidade junto aos seus seguidores. E o que eles recomendam se transforma numa prova social para os potenciais clientes da marca. O custo elevado da mídia de massa está levando as empresas a investirem fortemente nos influenciadores para promoverem suas marcas de maneira mais pessoal e menos invasiva. São três tipos principais: celebridades, *youtubers*/blogueiros e *everyday influencers*.

Porém, vale ressaltar que não é porque uma empresa que contratou um determinado *influencer* e deu bons resultados que dará para todas, significa que os seguidores desse digital *influencer* se enquadram no público alvo dessa empresa, portanto, é necessário ter cautela e pesquisar antes de investir.

*Investimos patrocinando posts, contratamos digitais influencers para fazer provador e as vezes para apresentar lives, e algumas dificuldades que temos é no preço que as vezes não tem o retorno esperado, também temos dificuldades com a concorrência, temos que ter muita criatividade para ter algum diferencial porque pelo preço dos produtos são iguais e as vezes até diminuem para vender mais. Mas, procuro sempre estudar e pegar dicas na internet que possa me ajudar na variação de conteúdos e planejamento para postar e melhorar pra alcançar as necessidades dos clientes.*

**(DSC – IDÉIA CENTRAL 5: Dificuldades e como investem nas mídias sociais)**

**DIMENSÃO TEMÁTICA 6: Você estuda e põe em prática as ferramentas das atualizações do Instagram em como pode auxiliar na visibilidade e crescimento da empresa? Faz análise de engajamento do Instagram comparando com suas vendas?**

**Ideias centrais dos Discursos dos Sujeitos Coletivos:**

**Empreendedora 1** - *Sim, vejo quais produtos dão mais engajamento, mais visibilidade e em torno dele, estudo como posso melhorar as vendas pelo Instagram. Nas métricas vejo a melhor hora para posts, publicações, como posso alcançar mais pessoas, que métodos utilizar a partir daí.*

**Empreendedora 2** - *Estudamos sim e sempre tentamos colocar em prática e analisamos o que o público gostou mais para continuarmos a fazer.*

Fica observado de acordo com os depoimentos das empreendedoras que é fundamental estudar as ferramentas que o Instagram lança a cada atualização para saber quais beneficiam mais as empresas. Não necessariamente o que dá certo para uma empresa dará para a outra, depende muito de quais estratégias cada empreendedor vai utilizar para chamar atenção e gerar engajamento.

A importância de analisar as métricas de engajamento ficou notório quando relataram que pode ajudar os empreendedores a tomar decisões, fazer modificações e aperfeiçoar as estratégias ou até mesmo mudar se não estiver dando certo para atender as necessidades dos clientes. “Todas as organizações têm interesse em desenvolver seus próprios sistemas de engajamento, sendo criativos e cultivando sua originalidade.”. (Kantar Media, 2019).

*Estudamos sim e sempre tentamos colocar em prática e analisamos o que o público gostou mais para continuarmos a fazer. Tentamos ouvir o máximo nossos clientes, o que gostam e no que podemos melhorar. Quando testamos alguma nova ferramenta do Instagram sempre colocamos uma chamada para interagir e dizer se gostaram ou não, os clientes que são mais fieis tem intimidade de chegar e falar quando não acham bom, confiamos muito na opinião deles. Quando o uso de alguma ferramenta dá certo para a loja o engajamento aumenta, ganhamos novos seguidores e possíveis futuros clientes. Fazemos análise de engajamento a cada 15 dias mais ou menos e quando postamos algo diferente pra saber se está sendo positivo ou não para o público para decidirmos se continuamos ou mudamos de estratégia. Fazemos também apenas com os produtos para saber qual o público mais gosta, seja modelo, marcas, tendências para tomar decisões que os atendam.*

**(DSC – IDÉIA CENTRAL 6: Estudo e prática das atualizações do Instagram e análise de engajamento)**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa supracitada evidencia que para uma empresa se manter firmemente no mercado deve-se inserir nas redes sociais digitais para divulgar e promover os produtos ou serviços para obter eficácia na captação de clientes e criação de relacionamento para fidelização.

Com mais esclarecimentos sobre o tema durante a pesquisa e com os resultados obtidos com os relatos extraídos das entrevistas com as empreendedoras, foi possível nitidificar tudo o que foi exposto em teoria.

Ao se averiguar os objetivos da pesquisa, foi notório a percepção através dos relatos das empreendedoras que o Instagram contribui e influencia na fidelização de clientes e que apesar das dificuldades encontradas, os benefícios se sobrepõem fazendo valer a pena o investimento com finalidade de melhorar a imagem da empresa com baixo custo mensal.

Sob o mesmo ponto de vista, apesar dos resultados serem satisfatórios para garantir esses resultados para empresa utilizando o Instagram, tem que fazer tudo certo ou ao menos tentar de acordo com os interesses do público alvo. A internet disponibiliza milhares de conteúdos voltados ao uso do Instagram para empresas sem custo nenhum. Ainda durante as entrevistas, foi solicitado para a pesquisadora sugestões de melhorias dos perfis do Instagram, sendo a resposta voltada para harmonização do feed, mais informações e localidade das lojas que não tinham, para atualização imediata.

Vale ressaltar que esta pesquisa teve início no primeiro semestre de 2020 e concluída no segundo semestre de 2021 e também é conveniente destacar que no início as empresas utilizavam apenas o Instagram, WhatsApp e telefone para fazer pedidos para *delivery* de quaisquer segmentos. Atualmente de acordo com as necessidades, foi criado aplicativos próprios semelhantes ao *ifood*, mas que é apenas para a cidade de Sapé-PB e que por enquanto é apenas voltado para o segmento de alimentos, mas que é perceptível a adaptação dos empreendedores para com o avanço da tecnologia.

O número de empresas nas redes sociais digitais vem crescendo significativamente por perceberem a importância para divulgação de produtos e serviços e como é possível manter o contato e aproximação dos clientes permitindo a fidelização deles.

Apesar da competitividade não precisa ser um ambiente hostil, podem-se conviver em harmonia e um pode ajudar o outro, porque mesmo que tenham o mesmo produto e com o mesmo preço e use as mesmas estratégias, os empreendedores serão diferentes e cada pessoa pode se identificar com um ou com outro, assim tendo clientes para todos.

O Instagram *Business* é ideal para pequenas empresas e empreendedores que desejam crescer o perfil e ter mais visibilidade, pois a praticidade dele permite a criação de anúncios dentro do aplicativo, promover os *posts*, acesso às métricas de

engajamento e indicadores de performance e o Instagram *Shopping* se também tiver *site* que pode ser direcionado para ele. O perfil comercial também deve ser engajado com seus seguidores, não pode esperar que apenas eles interajam, é um relacionamento e todo relacionamento é uma via de mão dupla.

O objetivo deste artigo de identificar a influência do uso do Instagram pelas empresas para fidelização de clientes e se os empreendedores estão compreendendo a usabilidade e se adaptando a evolução desta rede social digital foi atingido, sendo concluído que apesar das dificuldades que encontram, o Instagram contribui na fidelização de clientes e é notável pelas empreendedoras os resultados positivos desde que passaram a se dedicar nesta plataforma. Essa pesquisa apresenta contribuições significativas para pesquisas futuras, permitindo que outros pesquisadores dêem continuidade a este estudo como forma de mapear essa evolução das redes sociais digitais em municípios da Paraíba.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Elaine Cristina. **Marketing de serviços**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

BORGES, Admir R. **Marketing Digital Básico**: conceitos, fundamentos e estratégias. São Paulo: AgBook, 2019.

BORGES, Carlise N. **A nova comunicação e o advento dos digitais influencers: pesquisa realizada sobre blogueiras de moda**. Portal Intercom, Goiânia, 2016.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4º ed -São Paulo: ATLAS S.A. 1997.

DELIVERY. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2009. <<https://www.dicio.com.br/delivery/>>. Acesso em: 07/10/2020.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiros de. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.

GABRIEL, Martha. **Marketing Na Era Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

KANTAR MEDIA. **As tendências das mídias sociais para 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/as-tendencias-das-midias-sociais-para-2019-download/> Acesso em 17 de nov. de 2021.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. **Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Líber, 2005.

MOURA, Bruna Serafim. **Marketing de Relacionamento nas Redes Sociais para Pequenas Empresas. Abril de 2019. Disponível em:**  
<http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v12n1/5%20-%20Marketing%20de%20Relacionamento%20nas%20Redes%20Sociais%20para%20Pequenas%20Empresas.pdf>

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. Agosto de 2002. Disponível em <https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download.pdf>

RAMOS, Penha Élidea Ghiotto Tuão; MARTINS, Analice de Oliveira. **Reflexões sobre a rede social Instagram: do aplicativo à textualidade**. Texto Digital, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 117-133, jul./dez. 2018. Disponível em <https://doi.org/10.5007/1807-9288.2018v14n2p117>

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais Na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki et alt. **Marketing Digital**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

ROCHA, Marcos; TREVISAN, Nanci. **Marketing nas Mídias Sociais: (Coleção Marketing em Tempos Modernos)**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

SACHS, Justin. **Fidelização do Cliente**. Babelcube, 2015.

SEBRAE. **Guia definitivo do marketing digital para micro e pequenas empresas**. E-book. 2016. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/wp-content/uploads/2016/04/042016-Guia-definitivo-do-Marketing-Digital-para-MPEs-Parte-I-1.pdf>. Acesso em: 09 out. 2021.

SOARES, Alfredo. **Bora Varejo: como a cultura de transformação digital ajudou as empresas a enfrentarem a maior crise do século**. São Paulo: Editora Gente, 2020.

SOUSA, Marcio Vieira; Giglio, Kamil. **Mídias Digitais, Redes Sociais e Educação em Rede: experiências na pesquisa e extensão universitária**. São Paulo: Blucher, 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da Consultoria de Processos**: para construir relações que transformam. São Paulo: Peirópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa** [recurso eletrônico]: estudando como as coisas funcionam / Robert E. Stake; tradução: Karla Reis; revisão técnica: Nilda Jacks. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2011.

STRUTZEL, Tércio. **Presença Digital**: estratégias eficazes para posicionar sua marca pessoal ou corporativa na web. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de Marketing Digital e E-commerce**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

## A MUDANÇA DA DINÂMICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM RELAÇÃO AO DISTANCIAMENTO SOCIAL

Thaís Stefanny Batista da Silva  
(UNIESP)

[thaisstefanny17@hotmail.com](mailto:thaisstefanny17@hotmail.com)

Prof. Ms. Rodrigo Gonçalves Lucena (UNIESP)  
[prof1103@iesp.edu.br](mailto:prof1103@iesp.edu.br)

### RESUMO

Nos últimos dois anos, a pandemia da Covid-19 causada pelo coronavírus levou a humanidade a se isolar socialmente, causando grandes impactos na saúde, no número de vidas perdidas, na economia dos países, empresas e trabalhadores por todo o mundo. Em meio a esse cenário, o presente trabalho tem como objetivo identificar como o distanciamento social impactou na mudança da dinâmica do marketing de relacionamento devido ao vírus da Covid-19, mais especificamente na atuação de uma empresa do ramo odontológico, no segmento da implantodontia, onde seu principal meio de comunicação com seus clientes antes do isolamento era por meio de visitas e presença de vendedores em eventos do ramo. Após a nova realidade trazida pelo vírus, a organização teve que estudar e se adaptar a novas ferramentas do marketing de relacionamento, para que o impacto do distanciamento não fosse ainda maior. Este artigo reforça a importância que esse ramo do marketing tem nos mais diversos setores de uma organização, bem como buscou identificar os benefícios e consequências provocados pelo isolamento no relacionamento empresa x cliente e de que forma os aplicativos de mídias sociais surgiram como uma excelente ferramenta de comunicação com os consumidores para manter seu consumo em meio a pandemia.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento; Coronavírus; isolamento social; mídias sociais.

### ABSTRACT

In the last two years, the Covid-19 pandemic caused by the coronavirus has led humanity to socially isolate itself, causing great impacts on health, the number of lives lost, on the economy of countries, companies and workers all over the world. Amidst this scenario, the present work aims to identify how social distancing impacted the change in the dynamics of relationship marketing, more specifically in the performance of a company in the dental field, in the implant dentistry segment, where its main means of communication with its customers before isolation was through visits and presence of salespeople at industry events. After the new reality brought by the virus, the organization had to study and adapt to new relationship marketing tools, so that the impact of distance was not even greater. This article reinforces the importance that this branch of marketing has in the most diverse sectors of an organization, as well as seeking to identify the benefits and consequences caused by the isolation in the company x customer relationship and

how social media applications emerged as an excellent tool for communication with consumers to maintain their consumption in the midst of the pandemic.

**Keywords:** Relationship marketing; coronavirus; social isolation; social media.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (2006,) um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa.

Entretanto, o ano de 2020 nos trouxe uma nova forma de viver. Em um ano acometido pela maior pandemia dos últimos tempos a humanidade precisou se adaptar ao novo cenário que surgiu. De repente nos deparamos com um mundo onde o distanciamento entre as pessoas se tornou necessário para evitar a propagação de um vírus. Essa realidade causou impacto tanto nas relações humanas quanto no mercado. As empresas, em decorrência da problemática da pandemia do corona vírus, precisaram buscar a reinvenção na forma de se relacionar com seus clientes. Sendo o grande desafio tornar a comunicação mais interativa, humanizar a relação empresa-consumidor e estabelecer uma relação de confiança mesmo que a distância.

O marketing também sofreu modificações, sendo agora mais voltado para os canais de mídias sociais, em decorrência da maior utilização destes pelas pessoas e empresas. Tal ferramenta vem sendo utilizada pelas empresas como forma de captar clientes, engajar relacionamento e se sustentarem no mercado, uma vez que mais do que nunca as pessoas estão olhando mais para as telas que para o mundo externo.

O marketing de relacionamento é uma estratégia voltada a construir relações fortes e duradouras de uma marca com seu público. Suas ações possibilitam desde a criação de autoridade no mercado até a fidelização de clientes, o que repercute positivamente no faturamento e na longevidade da empresa.

Fazendo uma analogia a este novo cenário Stephen Hawinkg (2020) disse: Inteligência é a capacidade de se adaptar a mudança. O mesmo vale para o mundo comercial, o mais inteligente é aquele que melhor se adapta às mudanças e aos cenários, buscando formas de se firmar.

Este trabalho tem como objetivo fazer um apanhado da mudança na dinâmica do marketing de relacionamento em decorrência do distanciamento social. Assim, objetiva-se identificar a mudança na dinâmica do Marketing de Relacionamento em decorrência do distanciamento social devido à pandemia da Covid-19. Para tanto, conceituar a importância do Marketing de relacionamento como um dos principais pilares para a vida útil da empresa; identificar as consequências e benefícios que o distanciamento causou na relação empresa x cliente; e como os aplicativos de mídias sociais vieram como uma alternativa para manter o consumo mesmo durante a pandemia.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING

Marketing é uma palavra de origem inglesa, derivada de *Market*, que significa mercado. É utilizada para expressar ação voltada para o mercado. Embora seja difícil especificar quando surgiu o marketing, é consenso entre muitos estudiosos que a Revolução Industrial transformou a forma de praticar a atividade. Depois da Segunda Guerra Mundial, a concorrência crescia cada vez mais e os produtos antes vendidos em larga escala passaram a ser estocados. O foco das empresas, em vez de produção em massa, passou, então, a se direcionar às vendas e foi para ajudar nesse processo que o marketing entrou com maior expressividade. A seguir constarão algumas conceitos de marketing na visão de alguns autores que estudaram e ainda estudam essa ciência..

Existem muitas outras informações utilizadas para explicar o marketing e é possível dizer que grande número delas está correto. Segundo Kotler (2000, p. 27) “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta, troca de produtos de valor com outros”. Kotler (2000, p. 29) acrescenta, “a distinção destas informações é feita através de definições sociais e gerenciais”

Mas o que exatamente o marketing faz?

O marketing parte da ideia que a demanda e a oferta são heterogêneas, isto é, de que a demanda provém de um conjunto de consumidores cujas preferências são distintas entre si, e de que a oferta é composta por um conjunto de fabricante cujos produtos apresentam certo grau de dissimilaridade. O marketing procura obter o melhor acoplamento possível entre segmentos de oferta e demanda. (Rocha, 1990, p. 22)

O objetivo do marketing é **entender tão bem o consumidor que ele se torne cliente de uma empresa e nunca mais deixe de sê-lo.**

Lidar com processo de troca exige boas doses de trabalho e habilidade. A administração de marketing acontece quando pelo menos uma parte de uma relação de troca potencial e procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes. A *American Marketing Association* - AMA (2013) em 2007, apresenta o marketing como sendo “A atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.”

Vemos a Administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvos e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. (KOTLER e KELLER, 2006).

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Sobre o Marketing de relacionamento na visão de Bogmann apud Kotler e Armstrong (1999) afirma-se que criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados são as suas principais características. É a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento aos clientes, e quando bem aplicado, permite resultados excelentes para a empresa, podendo alcançar o nível mais elevado de atitude dos clientes em relação à uma marca, a advocacia da marca.

Para que uma venda seja realizada, a primeira iniciativa a ser tomada é colher informações conhecer o seu futuro cliente, objetivando obter dados sobre a suas necessidades e desejos para a partir criar suas estratégias que visam o entendimento, atendimento e o encantamento que irá estabelecer o início do relacionamento.

Para Bogmann (2002, p. 23) afirma:

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento de liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua, de difícil manutenção.

O valor que um cliente tem para a organização teve um crescimento significativo em importância desde a década de 1990. Atualmente há uma preocupação maior em satisfazer as necessidades desses clientes (LAS CASAS, 1997).

Ter uma marca forte, que fica na mente das pessoas é tão importante quanto oferecer produtos e serviços de qualidade. Esse trabalho de construção de marca exige paciência e os resultados começam a aparecer depois de algum tempo, mas, são decisivos para o sucesso e permanência de uma empresa no mercado.

Assim sendo, o objetivo de marketing focado no cliente é de obter um pleno valor de duração de cada consumidor, aumentar esse valor e mantê-lo cada vez mais crescente, e utilizar os lucros excedentes do sucesso para custear a conquista de novos clientes.

O Marketing de Relacionamento durante um período foi considerado uma relação entre comprador e vendedor, e através desta, a organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo. (VAVRA, 1993)

As formas de relacionamento entre as empresas e seus clientes são produto da cultura em que se encontram inseridas e, portanto, não podem ser descritas de uma única forma, afirma Rocha. Diz ainda que o impacto da cultura nos negócios vem assumindo uma relevância cada vez maior nas últimas décadas. (ROCHA, 2000)

Na década de 80, o fator qualidade do produto ou serviço deixa de ser um diferencial para se tornar um requisito mínimo da competição. Investir na qualidade do relacionamento empresa / cliente passa ser a medida mais apropriada para o sucesso. McKenna (1992, p. 5) ressalta que:

O objetivo real do marketing é ganhar o mercado – não apenas fazer ou vender produtos. Um marketing inteligente compreende definir que o mercado é seu. Significa pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança.

O Marketing de Relacionamento já conquistou o seu espaço nas estratégias de empresas de todos os portes. Diante de um mercado tão competitivo se faz necessário implementá-lo. Afinal cliente está no centro de qualquer plano de marketing.

Em uma afirmativa Peppers & Rogers (2004) falam que a primeira atitude a ser tomada em qualquer empresa é identificar e segmentar seu segmento de clientes. O tipo de segmentação a ser adotado deverá ser baseado na dinâmica de negócio e mercado que a empresa estará inserida.

### 2.3 FERRAMENTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Escolher qual a melhor maneira de divulgar uma empresa não é uma tarefa simples. Para Newell (2000, p. 67), “A ferramenta mestra, evidentemente, é o banco de dados de clientes. Este é o repositório central de todas as informações pertinentes ao relacionamento de uma empresa e seus clientes”.

Existem diversas ferramentas que podem ser implementadas nas estratégias de relacionamento com os clientes. Saber utilizar com eficiência algumas dentre as ferramentas com os clientes disponíveis é a chave para melhorar a satisfação dele e conseqüentemente, os resultados da empresa. Irei fazer uma listagem das principais ferramentas que melhor se comunicam com o cliente.

#### 2.3.1 CRM (*Customer relationship Management*)

CRM (*Customer Relationship Management*) que em português significa ‘gestão do relacionamento com o consumidor’ é um software específico para o gerenciamento do relacionamento com o cliente ou um sistema integrado de gestão com foco nele, uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma empresa.

Para Greenberg (2001, p. 31):

A questão não é estabelecer se CRM é importante para os negócios, mas qual a melhor forma de sua aplicação. CRM pode ser uma tarefa pessoal dos proprietários de pequenas empresas, que trabalham quase sempre em contato direto com seus clientes, em uma escala que permite que conheçam e compreendam seus negócios e seus parceiros, em um nível personalizado. O bom CRM torna-se um desafio à medida que essa escala aumenta, e as tendências tecnológicas e comportamentais inserem distância e anonimato entre o empresário e seus clientes.

Esse tipo de *software* tem como finalidade, a fidelização do cliente armazenando dados como: endereço, e-mail, telefone, redes sociais, data de nascimento e etc. Todas essas informações precisam ser estruturadas de forma

organizada, consistente, protegida e acessível em tempo hábil. Independente do ramo de atividade, é essencial que toda empresa trate os dados como parte do seu patrimônio. Taticamente ele é um diferencial para empresas que conseguem administrar bem as informações recebidas e assim usa-las a seu favor para estreitar laços cliente/empresas.

O CRM pode ser dividido em três partes ou tipos Segundo Caiçara Junior (2008, p. 167), o CRM operacional refere-se ao momento da interação com o cliente e da coleta de dados das informações sobre ele. Podemos encontrar canais tradicionais, como o balcão da empresa ou vendedores externos, e canais modernos, como websites. Por exemplo, normalmente iniciativas de CRM são criadas a partir de um CRM operacional. Alguns exemplos desse tipo de sistema são os call centers, centrais de vendas e pós-venda e a própria internet.

Já o CRM analítico é uma técnica que possibilita a empresa analisar o comportamento de seus clientes, é necessária a captura de dados através de um CRM operacional. Após isso, então, entra em ação o CRM analítico, que consiste na utilização de ferramentas de análise e suporte a decisão, baseadas em tecnologias de banco de dados e *datawarehouse*, onde sua principal função é analisar os dados dos clientes, gerar previsões com antecedência e orientar os tomadores de decisões a se anteciparem as novas necessidades dos clientes.

O CRM colaborativo refere-se a implementação do CRM operacional e do analítico, é o momento de compartilhar toda a informação dos clientes da empresa. É através da utilização do CRM colaborativo que ela tem a responsabilidade de atingir todos os benefícios do uso do conceito de CRM. Após sua implementação, todos os pontos de contato com os clientes terão as principais informações sobre cada um, permitindo, assim, uma interação com eles efetiva e personalizada.

Podemos dizer que o CRM atua na antecipação das necessidades do cliente fazendo com que o vendedor o surpreenda oferecendo produtos e serviços, buscando atender as suas necessidades com antecedência trazendo satisfação pelo fato de reduzir e valorizar o seu tempo.

Essa ferramenra facilita a estratégia de atrair novos clientes, antecipando as necessidades e desejos do cliente fazendo com que o vendedor o surpreenda oferecendo o produto/serviço que ele possivelmente estava a procura, assim valorizando e otimizando o tempo.

### 2.3.2 Pós- venda

Sabe-se que o foco principal de qualquer empresa, independente de seu segmento, ramo ou até localização, está voltado para a venda de seus produtos/serviços. Mesmo possuindo esse foco, muitas organizações sofrem muitas perdas de clientes devido a falta de qualidade no atendimento.

Investir em marketing pós-venda é uma maneira de demonstrar que você ainda se preocupa com a satisfação da pessoa, mesmo que o objetivo comercial e financeiro já tenha sido concluído. Uma das principais perda de clientes está na falta de qualidade no atendimento e dos serviços prestados no pós-venda.

“A concorrência a cada dia mais ativa, tem exigido das empresas de serviços uma postura mais agressiva para preservar posições e conquistar novos espaços”. (COBRA, 2001, p.15)

Os clientes querem obter o valor pelo produto adquirido valendo o seu dinheiro aplicado. Portanto um objetivo do pós-venda é garantir que o cliente sinta o valor da sua compra e ter maior proveito (SANTOS, 2016). O efeito desse esforço é a fidelização do cliente que, além de se tornar mais propício a procurar sua empresa para comprar novamente, passa executar um trabalho orgânico e espontâneo de marketing boca a boca.

Manter um relacionamento de confiança a longo prazo com seus clientes se torna um dever de cada empresa, portanto redirecionar os clientes o foco de vendas hoje e de amanhã podem estreitar a relação com seus clientes e entregar mais valor ao produto/serviço que foi comprado.

### 2.3.3 Programas de fidelização

Esse tipo de ferramenta é necessário para a sobrevivência da empresa, tendo em vista que uma das dificuldades enfrentadas do varejo é o retorno dos consumidores. A fidelização tornou-se essencial para as organizações, segundo Gonçalves (2007), o cliente é fiel de vez quando, mas não para sempre, as organizações precisam trabalhar nesse ponto, uma vez que fidelidade é um processo de conquista a longo prazo.

Nesse sentido, a fidelização envolve: atitude que possam transmitir confiança, cuidado, respeito, atenção e carinho com o outro, ou seja, a fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade. Para Pertence (2006), fidelização

ocorre quando a organização consegue atender as necessidades de seus consumidores, criando um vínculo entre consumidor e empresa, sendo que é necessário ficar atento ao atendimento que é ponto fundamental.

Mas existem vantagens e desvantagens nos programas de fidelidade tanto para os consumidores como para os varejistas. Para os varejistas que estão preocupados sobre a eficácia do programa, pois eles não conseguem impedir que os clientes participassem de vários programas ao mesmo tempo e em relação ao retorno sobre o investimento, pois é questionado o valor financeiro real e até que ponto ele cria lealdade sustentada.

Entretanto, Sharp (1997, p. 473) “entende de forma diferente o valor financeiro de um programa de fidelidade, pelo fato de que a lealdade aumenta a certeza de fluxos de caixa futuros, diminuindo o risco de perder clientes”.

É preciso entender o que vai motivar o cliente a voltar a empresa, para criação de um programa. A partir daí o próximo passo é escolher o prêmio a ser ofertado, os itens precisam ser atraentes de maneira com que o cliente se sinta atraído a participar do programa ou caso seja um serviço, o cartão fidelidade é bem usado para acumular pontos para troca de benefícios. Com isso planejado é hora de estruturar como isso será colocado em prática. Traçar um bom programa ajuda a aumentar as vendas e a motivar os clientes a retornarem a comprar na empresa.

## 2.4 CONSUMO

As pessoas nascem com necessidades de certos elementos considerados indispensáveis para a sustentação da vida, como por exemplo a água e o ar. Mas com o passar do tempo foram sendo desenvolvidos outros tipos de necessidades pelas pessoas que foram sendo adquiridas como um modo de se satisfazer em prol de participar de algum grupo cultural, status, poder, associação e etc. Tal aquisição fez com que a forma usada para satisfazer o consumo se torna-se uma necessidade chamada de desejo.

Martinho (2007, p. 17) refere que:

Com o aparecimento e crescimento da classe média, as necessidades e características dos indivíduos foram evoluindo, na medida em que aumentou a subjetividade e autonomia social, intensificou-se o individualismo, e foi atribuída uma maior importância ao corpo, ao estilo de vida, à cultura e aos valores de participação e realização pessoal.

O consumidor é o principal responsável por sua qualidade de vida quando ele opta por satisfazer o seu estilo de vida e assim manipular e influenciar suas necessidades e desejos. Para Gomes (2007, p.19), “quanto maior é a liberdade de escolha sem restrições mais elevada é a posição na hierarquia social.”

Sem dúvidas o estilo de vida escolhido funciona como uma identidade do consumidor, e isso sem dúvidas influencia a forma como o tal desejará se sobressair na sociedade onde pessoas buscam cada vez satisfazer o seu desejo ou necessidade para assim gerarem um certo tipo de valor a sua identidade.

Segundo Finotti (2004), tendo por base a definição apresentada pela American Marketing Association, a noção de estilo de vida tende a evidenciar seis ramos: relação com o ambiente externo; cotidiano; “valores”; “atitudes”; “padrões de comportamento”; e “opiniões”.

Para que as pessoas possam consumir bens e serviços é necessário que haja sua produção e oferta, ou seja, cada vez que o consumo aumenta, a produção e oferta também aumenta e conseqüentemente haverá a maior utilização dos recursos naturais para suprir essa produção e consumo. Ribeiro (2007) fala em seu livro que essa combinação de fatores, quando acentuada, leva ao “consumismo”, que é o consumo a níveis exagerados e até mesmo desnecessário.

#### **2.4.1 Hábitos de consumo e mudança de comportamento**

Ao transpor as necessidades do mercado para as necessidades individuais de cada um, a indústria cultural fez crescer a procura pelo entretenimento e pela diversão – em tempos de mercado e de consumo – e vem obtendo, como grandes aliados na relação entre tais produtos e o consumo dos mesmos, a parcela da juventude (FÉLIX, 2003).

Engel, Blackwell e Miniard, afirmam que o comportamento do consumidor é de interesse especial para aqueles que, por várias razões, desejam mudar ou influenciar este comportamento, incluindo aqueles cujo principal interesse esteja em marketing, educação e proteção do consumidor e política pública. A perspectiva dominante na pesquisa é o positivismo lógico, onde os objetivos são duplos: entender e prever o comportamento do consumidor, e descobrir as relações de causa e efeito que regem a persuasão e/ou a educação. (ENGEL; BLACKWELL;

MINIARD; 2000, p.4)

O comportamento do consumidor não se pode generalizar, pois é muito particular de cada um. Cada indivíduo tem um modo de pensar e agir, uma personalidade diferente construída ao longo dos anos, na sua grande maioria, influenciada pelas suas respectivas famílias.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO DE CASO**

A abordagem utilizada para obter informações nessa pesquisa foi a qualitativa que acompanha uma entrevista semi-estruturada como técnica da metodologia, e tendo como objetivo produzir informações aprofundadas sobre o impacto do marketing de relacionamento na empresa tomada como base.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 132), "É através da metodologia que são esclarecidos os métodos aplicados para a elaboração de um trabalho científico; ou seja, as ferramentas necessárias para a construção de determinado trabalho". Neste capítulo, foram apresentados os procedimentos adotados para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Para Richardson (1999, p. 21) método "É o caminho ou maneira para chegar a determinado fim ou objetivo". Ou seja, método é a forma como a pesquisa foi desenvolvida para o alcance dos objetivos propostos inicialmente. Ele ainda acrescenta que "A característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados da investigação científica, mas o próprio processo de investigação".

Segundo Haguete (1995), a entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistado tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno da problemática central.

Portanto a técnica citada acima foi adotada para melhor compreensão do caso em questão, utilizando-se de perguntas relevantes e para o entendimento de todos, em relação ao comportamento do consumidor diante da mudança de relacionamento com a organização dita como exemplo, para consumo durante a pandemia da Covid-19.

### 3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Optou-se pela entrevista semi estruturada, na qual o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre suas expectativas, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador, ao mesmo tempo que permite respostas livres e espontâneas do entrevistado, valoriza a atuação do entrevistador. As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o fenômeno social (TRIVINÕS, 1987).

A presente pesquisa foi realizada através da abordagem Qualitativa. A abordagem qualitativa realiza-se, segundo Malhotra (2004, p. 66), "Para que se possa compreender o problema, pois este tipo de pesquisa apresenta uma forma não estruturada, que permite interpretar a subjetividade do sujeito, que tem uma relação com a realidade".

"Uma das vantagens da utilização dessa técnica é a possibilidade de um contato pessoal do pesquisador com o objetivo de investigação, permitindo acompanhar as experiências diárias dos sujeitos e aprender o significado que atribuem à realidade e às suas ações." ( LUDKE E ANDRE, 1986, p. 26).

Minayo (2003) considera a pesquisa qualitativa como "a união de várias técnicas que podem ser utilizadas para a construção da realidade, de uma forma que não pode ser quantificada".

O autor Richardson (1999, p. 207) diz que a entrevista é uma técnica que "Permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas". Ainda de acordo com Richardson (1999, p. 208) "A entrevista tem-se restringido a circunstâncias nas quais uma pessoa – o entrevistador –, com um conjunto de perguntas preestabelecidas, leva a outra a responder a tais perguntas".

Portanto, a pesquisa feita na empresa no ramo odontológico, no segmento da implantodontia com caráter qualitativo preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser mensurados numericamente, entrando-se na compreensão e na explicação do caso específico.

### 3.3 AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa no ramo odontológico, no segmento da implantodontia nasceu em Campo Largo – PR e possui uma equipe formada por especialistas nas áreas de medicina odontológica, química e engenharia, atuando no segmento da implantodontia. A empresa cria, produz e comercializa seus próprios produtos, oferecendo vários tipos de treinamentos e investimentos em ciência e tecnologia.

Buscar a satisfação do seu cliente é primordial, por isso a empresa investe na qualificação de seus profissionais para que eles tenham um bom desenvolvimento e relacionamento com seus clientes. A fidelização para a organização é primordial, assim como o pós-venda é algo que é bem trabalhado dentro da empresa, suas redes sociais tem sido utilizada também como uma aproximação mais forte com seus clientes.

## 4 ANALISE DE RESULTADO

Foi realizada uma entrevista semi estruturada com na empresa no ramo odontológico, no segmento da implantodontia, com a Gestora comercial responsável pela filial na Paraíba.

No momento em que foi perguntado de que forma a empresa vê o marketing de relacionamento e se ele é praticado na empresa, a entrevistada respondeu que acerca do assunto abordado o marketing de relacionamento é visto e destacado como um dos grandes pilares de sustentação da empresa. A instituição tem como ação inicial, começar o primeiro contato com o cliente, após essa fase de interação, ir direcionando os produtos específicos para suprir as necessidade e desejos dos mesmos, gera uma grande satisfação por parte de seus consumidores. Sobre o pós-venda foi afirmado que essa técnica é importante para se manter o consumo, pois com o feedback obtido, é possível identificar se aquela compra atendeu as expectativas de seu consumidor.

Na visão de Bogmann (apud Kotler e Armstrong, 1999) afirma-se que criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados são as suas principais características. É a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento aos clientes, e quando

bem aplicado, permite resultados excelentes a empresa, podendo alcançar o nível mais elevado da atitude dos clientes em relação a uma marca.

O marketing de relacionamento tem como visão criar um laço mais forte e duradouro entre empresa e cliente, consolidando um elo que vai além de compras e vendas. Para uma organização é primordial ter uma visão sobre a importância de se praticar o marketing de relacionamento com seus clientes, como a empresa no ramo odontológico, no segmento da implantodontia, tem um público-alvo específico, praticar ações que envolvem atender as necessidades e desejos dos mesmos, fazem com que a organização obtenha um resultado positivo na hora de ofertar seus produtos, afinal a satisfação do cliente é uma das garantias de que ele voltará a comprar com a empresa.

Essa busca pela satisfação exige um esforço maior, o envolvimento dessas ações dentro de uma empresa também tem que se direcionar a mais departamentos, como o setor financeiro e comercial por exemplo. A imagem da empresa e a maneira como ela se relaciona com o mundo, são pontos-chaves para se estabelecer um plano de marketing de relacionamento, por isso ter uma boa perspectiva sobre essa ferramenta é uma excelente forma de posicionamento.

Logo em seguida foi perguntado, quais os objetivos mais pontuais da empresa no ramo odontológico, no segmento da implantodontia, com o marketing de relacionamento e esse acoplamento também é aplicado nesse segmento, a gestora respondeu que o principal objetivo da organização é a fidelização dos clientes, e que para essa ação obtenha um resultado positivo, é elaborada linha de comunicação linear entre os setores base da empresa, sendo o setor comercial e o marketing os responsáveis por desenvolver através dos dados obtidos ofertas que possam satisfazer as necessidades e desejos por parte de seus consumidores. Ela citou que uma técnica usada pelo comercial é de ter o produto certo para a pessoa certa, para poder assim atender a demanda e sua marca cada vez mais forte e bem vista no meio, esse é um diferencial da marca diante da concorrência. Trabalhar bem o marketing de relacionamento com os clientes inativos é um outro objetivo, ir em busca daqueles que já não compram com tanta frequência ou que deixaram de comprar, é um meio de fazer melhorias em sua equipe.

Para Rocha (1990, p. 22), O marketing procura obter o melhor acoplamento possível entre segmentos de oferta e demanda. Ele parte da ideia de a demanda e a

oferta são heterogêneas, isto é, de que a demanda provém de um conjunto de consumidores cujas referências são distintas entre si, e de que a oferta é composta por um conjunto de fabricante cujos produtos apresentam certo grau de dissimilaridade.

O entusiasmo em conhecer o consumidor não é algo novo, desde o princípio há 150 anos já era estudado o comportamento do consumidor e isso criou uma relação de troca entre empresa x cliente. Em meio a tantas mudanças, os consumidores alteraram seus hábitos, existem aqueles atarefados que para economizar tempo compram hoje por catálogo, telefone, como existem também aqueles consumidores que demonstram hoje mais exigência com relação ao seu produto e preço. A empresa tomada como base hoje usa de uma técnica que está sendo eficaz no que se diz a respeito de atender a sua demanda, pois conhecer o perfil do cliente e filtrar as suas necessidades e após isso ofertar o “produto certo, para a pessoa certa”, faz da organização se destaque no meio. Hoje em dia a abundância de produtos em uma só categoria e a milhares de ofertas disponíveis ao seu grupo de consumidores, eles irão mostrar interesse em torno das ofertas que melhor atendam a suas necessidades e expectativas individuais.

Posteriormente foi perguntado se a empresa utiliza de alguma estratégia ou sistema de banco de dados para esse tipo de coleta ser realizado. No que se refere a pergunta, foi relatado que a empresa possui seu próprio sistema de armazenamento de dados, onde essas informações são coletadas no primeiro contato da empresa com cliente. Não são coletados apenas dados básicos, a organização criou uma planilha padrão que possibilite criar um perfil exclusivo, com informações sobre a vida acadêmica, segmento escolhido de atuação, consultório próprio ou franquia, entre outros. Existe também uma atualização semestral, e após a conclusão dessas etapas, é realizado um filtro nos dados e direcionado o catálogo de produtos específico para a área de atuação.

“O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento de liderança no mercado, a rápida aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da fidelidade do consumidor. A criação das relações sólidas e duradoras é tarefa árdua, de difícil manutenção”, afirma Bogmann (2002, p. 23)

Com o passar dos anos, o mercado ficou cada vez mais competitivo e guiado pela tecnologia, as informações possuem um papel importante nas organizações,

ocupando uma posição central no mundo dos negócios. Por isso ter um sistema que colete e armazene esses dados, passa a ser um diferencial que permite a empresa uma melhoria na tomada de decisões, prever demandas, controlar melhor o estoque, comandar as ações de vendas com mais eficácia e com isso reduzir os custos operacionais. A entrevistada informou que essa coleta é feita logo no primeiro contato com o cliente e que são coletados dados que sejam de relevância para criação do perfil do consumidor em seu sistema, o impacto desse tipo de ação é positivo não só para a produtividade da equipe de vendas, como também para a comunicação de todo o time, mantendo claras suas expectativas, metas e objetivos através da gestão de dados, obtendo bons resultados mensalmente. É importante salientar que todo bom sistema de banco de dados deve apresentar um projeto, que visa a organização das informações e utilização de técnicas para que o futuro sistema obtenha boa performance e também facilite infinitamente as manutenções que venham a acontecer.

Em seguida foi questionado sobre quais as práticas de marketing de relacionamento da organização que visam fidelizar o cliente. Sobre o tema abordado, a gestora respondeu que são desenvolvidas campanhas promocionais mensalmente com o foco de chamar a atenção do cliente para sua marca. “A gente entende que o mercado se inova a cada dia, ter o suporte técnico onde o nosso cliente possa sanar suas dúvidas mais específicas sobre o procedimento em questão, sem dúvidas se tornou uma prática essencial para o nosso time” (Palavras da gestora). Que ainda ressaltou sobre a experiência positiva que obteve ao propor pro cliente uma abertura maior a sua marca, seus gestores estão a disposição para um contato direto com seu público alvo, podendo fidelizar não apenas o cliente, mas, criando um laço íntimo e de confiança. A empresa considera como práticas de fidelização, poder ofertar ao consumidor produtos com qualidade comprovada, a um preço competitivo de mercado, gera atenção e no momento da tomada de decisão ele acaba optando por sua marca, agregando valor no seu segmento

Vavra (1993), diz que O marketing de relacionamento durante um período foi considerado uma relação entre comprador e vendedor, e através desta, a organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo. Sendo assim, o objetivo de marketing focado no cliente é de obter um pleno valor de duração de cada consumidor, aumentar esse valor e mantê-lo cada vez mais

crescente, e utilizar os lucros excedentes do sucesso para custear a conquista de novos clientes.

O marketing de relacionamento é um conjunto de ações tomadas pela empresa como forma de criar e manter um relacionamento positivo com seus clientes. Tendo em consideração que a concorrência entre empresas de um mesmo setor é cada vez maior e por mais que a empresa em questão seja do ramo específico o da Implantodontia, seus concorrentes ofertam os mesmos produtos e serviços, considerando isso, conquistar o cliente de forma que este seja fiel ao seu produto ou serviço se torna um grande desafio. Criar um plano para fazer uso de ferramentas que funcionem como um sistema de atendimento que cativa e conquiste o seu cliente, de forma que a relação seja concluída com a venda do produto ou serviço e se estenda para outras operações de vendas, é o ponta pé inicial para fidelização. O cliente precisa ser uma forma de propaganda da empresa, ele precisa falar bem não só do produto ou serviço, ele precisa ter uma boa experiência com o atendimento inicial e o pós-venda, a forma como a compra ou serviço satisfaz a ele, isso é, o cliente precisa ter suas expectativas de compras alcançadas ou superadas. As práticas descritas pela entrevistada, são eficazes a organização, ter esse cuidado em criar um relacionamento mais íntimo que traga segurança ao cliente, planejar campanhas promocionais e bonificação para agradar o seu público, de forma que eles tenham e vejam as vantagens em continuar essa relação comercial com a empresa, de forma com ele queira desfrutar dessa experiência novamente comprando ou seus produtos ou serviços.

Posteriormente foi perguntado, existe algum sistema de gestão dos dados dos seus clientes? Se sim, de que forma o CRM auxilia no relacionamento com cliente? Se não, por que a empresa não buscou ter esse tipo de sistema? De acordo com o tema abordado, foi narrado que existe um sistema de gestão de dados, onde o responsável pela gestão, realiza um filtro na coleta dessas informações para logo em seguida serem analisadas. As estatísticas fornecidas viabilizam o gestor a saber qual o produto mais vendido naquele período, o cliente que mais comprou ou daqueles que por alguma eventualidade não voltaram a comprar, isso dentro do período filtrado.

Para Greenberg (2001, p. 31), “A questão não é estabelecer se CRM é importante para os negócios, mas qual a melhor forma de sua aplicação. CRM pode

ser uma tarefa pessoal dos proprietários de pequenas empresas, que trabalham quase sempre em contato direto com seus clientes, em uma escala que permite que conheçam e compreendam seus negócios e seus parceiros, em um nível personalizado. O bom CRM torna-se um desafio à medida que essa escala aumenta, e as tendências tecnológicas e comportamentais inserem distância e anonimato entre o empresário e seus clientes.”

O CRM é um conjunto de técnicas, de estratégias de negócios e tecnologia focadas no relacionamento com o cliente. Esse tipo de prática armazena dados de clientes atuais e potenciais, entretanto, esse sistema não é apenas uma lista de contatos elaborada, ela reúne e integra dados valiosos para preparar e atualizar os setores com informações pessoais dos clientes, histórico e preferência de compras. Segundo Caiçara (2008, p. 167), “O CRM pode ser dividido em 3 partes ou tipos e um deles é o CRM Operacional, com o relato feito pela gestora entrevista de como funciona o comando do CRM na organização e após análise foi verificado que este foi o tipo adotado inicialmente pela empresa, que funciona como um suporte e um atendimento rápido e ágil, com informações completas e históricos detalhados da relação com os cliente, um exemplo bem simples da utilização desse tipo de técnica é quando um vendedor está fazendo uma venda complexa, uma venda consultiva de alto nível, nessa situação ele pode acessar todas as informações necessárias sobre este cliente durante a fase de preparação para visita do mesmo.” Essa prática por sua vez é a mais exercida pelas empresas de vendas no dia a dia, visto que essa coleta de dados tem a intenção final de assegurar que o público alvo compre os produtos ofertados. As estatísticas fornecidas pelo sistema da empresa, possuem uma importância relevante ao setor de vendas, pois com essas informações é possível que o vendedor compreenda a necessidade ou desejo do cliente naquele momento e de quebra possibilita um relacionamento mais ágil e efetivo com o time de vendedores.

Seguidamente, foi perguntado de que forma as redes sociais auxiliaram a empresa a manter o relacionamento e consumo com seus clientes? Foi narrado que o relacionamento com o público por meio das redes sociais era de forma indireta, não havia uma procura por essas vias, diferente no momento atual. Com o passar dos dias foi sendo notado o aumento no engajamento nessas plataformas. No instagram por exemplo, seu perfil começou ser mencionado em diversas publicações de compra e procedimentos, a marca foi ganhando espaço e força. Quando a pandemia afetou o

contato presencial, as mídias sociais conseguiram atingir um público maior que o esperado, superando as expectativas do próprio setor do marketing, desse modo, o contato que se iniciou de forma indireta passou a ser de forma direta e lucrativa.

Para Caiçara (2008, p. 167), “O CRM Operacional refere-se ao momento da interação com o cliente e da coleta de dados das informações sobre ele. Podemos encontrar canais tradicionais, como o balcão da empresa ou vendedores externos, e canais modernos, como websites.” Por exemplo. Normalmente iniciativas de CRM são criadas a partir de um CRM operacional. Alguns exemplos desse tipo de sistema são os *call centers*, centrais de vendas e pós-venda e a própria internet. Podemos dizer que essa ferramenta facilita a estratégia de atrair novos clientes, antecipando as necessidades e desejos do cliente fazendo com que o vendedor o surpreenda oferecendo o produto/serviço que ele possivelmente estava a procura.

Com o isolamento social devido a pandemia da Covid-19, as alterações forma de se relacionar com os clientes e com a diminuição de colaboradores em campo, as empresas tiveram que adotar as mídias sociais como aliadas para continuarem a ter eficiência no atendimento com os clientes. O *Omnichannel* que é uma estratégia de vendas que integra diferentes canais de comunicação e divulgação, oferecendo aos clientes uma experiência de marca unificada para que casa um possa alternar entre vários canais e, ainda assim, conseguir a melhor qualidade no atendimento, nos serviços e produtos que adquire. Essa estratégia estava em discussão no mercado há alguns anos, aqui no Brasil, isso ainda não havia caído totalmente no gosto dos consumidores, e as próprias empresas não se engajaram na resolução das demandas e em promover o relacionamento com o cliente via canal digital, no dia a dia é muito comum o cliente entrar em um site e ser atendido por um robô e muitas vezes resolver o problema, e essa ferramenta veio para quebrar essa prática de atendimento, com ela a empresa tem possibilidade de personalizar o atendimento de sua marca, assim a relação fica mais humana e mantém o relacionamento com o cliente e a organização, alguns canais como *Whatsapp* e o *Facebook* por exemplo se tornaram ótimas alternativas nesse período da pandemia da Covid-19. A empresa ter notado o engajamento nas mídias sociais e ter optado por desenvolver melhor o relacionamento com clientes por meio delas foi um dos diferenciais que fizeram com o consumo se mantivesse mesmo nesse período que estamos vivenciando, com isso o

impacto do distanciamento foi sentido de forma que não causasse percas de clientes e de lucro para a organização.

Em seguida foi perguntado, sabendo que a ferramenta mestra é o Banco de dados, com base nessa afirmativa a empresa usou dessa ferramenta para identificar as consequências e benefícios que o distanciamento social durante a pandemia causou com os clientes? Foi relatado que o uso do banco de dados é ininterrupto, pois o ramo que a instituição segue fazer um contato eficaz com o cliente é primordial, desse modo ter acesso a dados que possam nortear essa comunicação, principalmente no período crítico como esse da pandemia, assegurou que a marca não fosse atingida numa proporção ainda maior que o esperado negativamente. Uma consequência do isolamento social, foi o fechamento do comércio sim, para nós o fechamento dos consultórios, escolas parceiras, congressos em si, afetou drasticamente a demanda da empresa. Diante desse episódio, com o auxílio do banco de dados os vendedores de campo se empenharam em não perder a via de comunicação com público e com isso os outros meios de comunicação a distancia ganharam mais forças, conseguindo diminuir as consequências do distanciamento.

Escolher qual a melhor maneira de divulgar uma empresa não é uma tarefa simples. Para Newell (2000, p.67), “a ferramenta mestra, evidentemente, é o banco de dados de clientes. Este é o repositório central de todas as informações pertinentes ao relacionamento de uma empresa e seus clientes”. Existem diversas ferramentas que podem ser implementadas nas estratégias de relacionamento com os clientes. Saber utilizar com eficiência algumas dentre as ferramentas com os clientes disponíveis é a chave para melhorar a satisfação dele e conseqüentemente, os resultados da empresa.

Nos primeiros dias de alarde sobre a Covid-19, as empresas não faziam ideia do que o isolamento social iria causar, em parte muitas delas não se prepararam para esse tipo de episódio. Ter uma gestão que conheça a importância em ter um banco de dados com informações atualizadas e que fossem de relevância para os setores da empresa foi uma ação que diferencia a empresa de seus concorrentes e se ganha destaque no meio, visto que essas informações para a empresa no ramo odontológico, no segmento da implantodontia, no momento mais crítico do isolamento, possibilitou um norteamto para as próximas decisões a serem tomadas por sua equipe.

O sistema de banco de dados garantem mais segurança, dado que as informações alocadas ficam menos exposta a ataques e possibilidades de perda dos dados, essas informações agilizam a comunicação entre os setores, abstendo-se de falhas, os usuários dessa ferramenta pode ter uma visão mais completa do seu negócio e traçar estratégias mais alinhadas com a realidade, e não baseadas apenas em suposições e estimativas, bem como fez a gestão comercial da empresa em questão, usar os dados para coletados para continuar sendo enxergada por seu público e conseguir reduzir o déficit na demanda foi a solução para continuar satisfazendo o consumido. Não é uma ação fácil de se colocar em prática, mas, ter esse tipo de conduta trouxe resultados positivos, para o consumidor era comum ter a presença da empresa em seu meio de forma direta, e ao notar que essa atenção e cuidado com o contentamento das suas necessidades ou desejos, continuou de por meios digitais sem perder a confiabilidade, concebeu destaque e agregou valor a sua marca no momento em que mostrar o seu posicionamento perante a dificuldade que muitos encontravam em se relacionar, foi notado de forma assertiva no mercado.

Adiante foi questionado, qual a postura tomada pela da empresa frente a concorrência para diminuir o impacto da pandemia? Quais as estratégias utilizadas? De acordo com o tema abordado, foi respondido que sua primeira iniciativa foi planejar uma ação em que a comunicação com o cliente não fosse perdida, desse modo, foi utilizado o sistema de armazenamento de dados. Em seguida, o uso dos aplicativos de mídias foram utilizados como ferramenta de venda. A empresa apostou nos dispositivos de interação que esses aplicativos disponibilizam, exemplificando, as *lives* foram uma forma de engajamento bem aceita, promovidas com temas atraentes ao público alvo, renderam benefícios desfrutados até o momento.

“A concorrência a cada dia mais ativa, tem exigido das empresas de serviços uma postura mais agressiva para preservar posições e conquistar novos espaços”. (COBRA, 2001, p.15). Os clientes querem obter o valor pelo produto adquirido valendo o seu dinheiro aplicado, manter um relacionamento de confiança a longo prazo com seus clientes se torna um dever de cada empresa, portanto redirecionar os clientes o foco de vendas hoje e de amanhã podem estreitar a relação com seus clientes e entregar mais valor ao produto/serviço que foi comprado.

A pandemia desafiou as empresas a reinventarem seus negócios, esse novo desafio exigiu mudanças no comportamento cotidiano e adaptações nos mais diversos setores da empresa. A reformulação digital foi uma ferramenta utilizada por muitos gestores para continuar presente na vida do seu cliente nos mais diversos aspectos, elaborar meios que conseguissem fazer com que a empresa acompanhasse o seu cliente onde ele estivesse, enfatiza o fato de que era necessário mudar hábitos. Buscar ser referência em seu segmento de atuação torna esse desafio ainda maior diante da concorrência, para que esse destaque aconteça é importante que a empresa saiba qual a necessidade de seu público, entender quais são e buscar estratégias para atender as expectativas dos potenciais clientes é o mais importante para o negócio, e ter optado por realizar *lives* com temas que fossem atraentes foi uma ação válida, afinal naquele momento ter um contato por meio de temas que atendessem as necessidades ou desejos dos clientes para compra de instrumentos ao qual foi relatado foi positiva.

Os clientes não querem apenas pagar por algo comprado, eles querem que seja uma aquisição de valor, um investimento de seu dinheiro, e cabe a organização escolhida pelo consumidor ofertar um atendimento de qualidade, visto que, o atendimento pode ser motivo de sucesso ou insatisfação de um negócio, usar a tecnologia de forma certa, é quase uma obrigação para que qualquer empresa atinja esse nível de satisfação com o atendimento e diferencie a mesma do seu concorrente. Ser referência no mercado de atuação, não é apenas ofertar um produto ao cliente, é preciso proporcionar experiências únicas e viável personalizada, diante dessas estratégias é mantido o relacionamento com o consumidor a longo prazo.

Em seguida foi questionado se a organização foca na abordagem via redes sociais com seus clientes, com relação a criação de desejo e seus produtos, através de aplicativos de mídias sociais em meio a pandemia? Levando em consideração que estas foram pontes de relacionamento no período de isolamento social. Foi relatado que até o momento a empresa até o momento não se preocupou em criar um aplicativo de uso exclusivo para seus colaboradores. Quando entraram em vigor os decretos municipais, foi planejado pelo setor do marketing, ações que aumentassem o número de seguidores ativos em seu perfil, o foco foi e continua sendo gerar valor nas mídias sociais já existentes. “O *instagram*, foi a nossa aposta

durante o período de isolamento, já foram criadas propagandas pagas que é uma ferramenta desse rede social que nos possibilita direcionar conteúdo publicado pela empresa ao nosso público alvo, como também apostamos na criação de conteúdo didático, foram elaborados conteúdos com temas atraentes ao público direcionado e o cliente com um *post* só consegue interagir diretamente com a empresa.” – relatou a gestora.

O consumidor é o principal responsável por sua qualidade de vida quando ele opta por satisfazer o seu estilo de vida e assim manipular e influenciar suas necessidade e desejos, Para Gomes (2007, p. 19), “quanto maior é a liberdade de escolha sem restrições mais elevada é a posição na hierarquia social”. Sem dúvidas o estilo de vida escolhido funciona como uma identidade do consumidor, e isso sem dúvidas influencia a forma como o tal desejará se sobressair na sociedade onde pessoas buscam cada vez satisfazer o seu desejo ou necessidade para assim gerarem um certo tipo de valor a sua identidade.

Em meio ao isolamento social e transformação digital dos negócios durante a pandemia da Covid-19, colocar o consumidor como centro na elaboração de estratégias passou a ser uma via de regra no mundo dos negócios. Tendo em vista que as mídias sociais e digitais passaram a ser um espaço importante de relacionamentos entre pessoas e relações coletivas, além de impactar nas atividades sociais do cotidiano, também atingiram as atividades organizacionais, principalmente a área do marketing e, dentro desta o relacionamento entre organização e seu público-alvo. Diante disso o *instagram* se destacou pelo aumento no número de engajamento dos usuários, o qual os permite curtir e comentar publicações, enviar posts, seguir e ser seguido, além de novidades que surgem a cada atualização do aplicativo, essa participação foi notável em todos os segmentos de mercado e a empresa em questão, usou desses benefícios para criação de conteúdo que chamassem atenção do seu cliente naquele momento e o envolvessem em seu perfil, com apenas um “click” as mídias sociais tem o objetivo de ter uma maior proximidade com o público. Depois de todas essas transformações, a forma de se relacionar com o cliente jamais será a mesma, e o aprendizado digital servirá de herança para elaboração das novas estratégias de marketing da empresa.

Por fim foi perguntado, a organização cria estratégias ou tem algum setor redirecionado ao de pós venda que possam aumentar seus níveis de fidelização com o cliente? Referente ao que foi perguntado, foi descrito que não existe um setor específico para planejamento e melhoria do pós-venda, contudo, existe a intenção de elaborar um equipe que desenvolva de forma adequada essa tática. A medida que são executados tais planejamentos, o pós-venda é realizado na forma como a compra é embalada, o envio de brindes e agilidade na entrega são formas de mostrar ao cliente a preocupação que a marca tem que atingir suas expectativas. O feedback após a compra feita é essencial para a melhoria e adequação do time.

Os clientes querem obter o valor pelo produto adquirido valendo o seu dinheiro aplicado. Portanto um objetivo do pós-venda é garantir que o cliente sinta o valor da sua compra e ter maior proveito (SANTOS, 2016). O efeito desse esforço é a fidelização do cliente que, além de se tornar mais propício a procurar novamente a empresa para compras futuras, passa a executar um trabalho orgânico e espontâneo de marketing boca a boca.

O pós-venda é tão ou mais importante do que as outras etapas do processo comercial, essa etapa de inicia logo após a aquisição do produto pelo consumidor, essa prática determina se o cliente vai manter o relacionamento com a empresa ou procurar a concorrência após a experiência de compra. É essencial que sejam elaboradas estratégias para conquistar o cliente após a venda e assim começar uma relação duradoura, afinal esse é o maior interesse da organização. A frase clássica de Philip Kotler, o pai do marketing, diz que “conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um atual”, diante disso, do ponto de vista financeiro é muito mais interessante fidelizar um cliente que conquistar um novo. A carteira de clientes está entre os bens com valor intangível da empresa, ter destaque no segmento adotado é oportuno, mas, criar e manter um vínculo forte com sua carteira de clientes potenciais é crucial, esse tipo de relacionamento permite que a fidelização aconteça de forma natural, o cliente se sente seguro em comprar e passa a sentir alguém importante para a empresa, isso gera caminhos para novas oportunidades de negócio. Não é apenas vender, é proporcionar ao seu público uma experiência de compra, quando um cliente gosta dessa vivencia (antes e depois da compra), ele volta a fazer negócio com a empresa e ainda se torna um defensor e promotor da marca.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi analisar as principais mudanças no marketing de relacionamento em decorrência do distanciamento social, na empresa no ramo odontológico, no segmento da implantodontia, bem como o uso das mídias sociais auxiliaram a manter o consumo durante esse período. Para tal, fez-se necessário o levantamento de informações a respeito da empresa, por meio de uma entrevista semiestruturada com a gestora comercial responsável pela filial na Paraíba.

A respeito do objetivo específico que trata sobre conceituar a importância do marketing de relacionamento como um dos principais pilares para a vida útil da empresa. Diante dos dados coletados, observou-se que a empresa em questão, entende a importância de executar com eficiência essa ferramenta, visto que são elaborados meios que possibilitem manter o contato próximo com seus consumidores, uma vez que seu objetivo é construir um relacionamento consistente, com visão a longo prazo. Na organização esse contato deve ser contínuo, praticado antes e depois da venda porque isso faz com que sua atuação na comunicação com o público alvo se diferencie dos seus demais concorrentes do segmento.

De acordo com o que foi relatado pela empresa, sobre identificar as consequências e benefícios que o distanciamento causou com relação a empresa x cliente, o uso do banco de dados foi o principal recurso utilizado, por constar informações sobre o perfil de compra e de especialização de cada cliente, essa composição conduziu os próximos passos da organização para diminuir as consequências que o fechamento dos consultórios por um período e a não presença física de seus vendedores em campo, provocaram. A dinâmica para se comunicar com seu público por outros meios digitais ganharam mais força na organização e suas redes sociais possibilitaram um relacionamento próximo mesmo com o distanciamento imposto. Ainda por uso desse instrumento de armazenamento de dados, o número de pessoas do ramo para o mundo virtual mais especificamente para suas redes sociais, vem aumentando consideravelmente.

Contudo, observa-se que a empresa não só conhece o marketing de relacionamento, como se preocupa em desenvolver alguns tipos de relacionamentos

diferenciados para fortalecer a relação com os clientes e assim fortalecer a fidelização.

Sobre como os aplicativos de mídias sociais vieram como uma alternativa para manter o consumo mesmo durante a pandemia, a empresa acredita que ter utilizado dessas ferramentas digitais, foi o ponto chave da diminuir o impacto negativo na baixa na procura de seus produtos. A empresa não criou um aplicativo exclusivo de uso, no entanto, investiu em táticas que levasse a marca a gozar de resultados satisfatórios nas plataformas dos próprios aplicativos, direcionando seus produtos aos seus seguidores e assim eles não só conseguiram manter o consumo, como aumentou sua demanda por parte de seu público alvo.

Por fim, conclui-se que foi possível atingir o resultado dos objetivos expostos, baseado na busca da empresa por inteirar-se das necessidades e desejos de seus clientes antes de ofertar algum produto de seu catálogo, gerando um alto nível de satisfação em seu segmento, aumentando a possibilidade de fidelização dos mesmo. Entretanto, se faz necessário que o pós-venda seja melhor trabalhado por parte de seus colaboradores, com a criação de técnicas eficazes que viabilizem a instituição passar aos seus consumidores a sensação de que o investimento feito na marca, agrega valor a sua carreira profissional e lhe passe uma segurança maior nas próximas compras.

## REFERÊNCIAS

- AMA – American Marketing Association, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Pictures/Dialnet-Marketing-5061375.pdf >. Acesso em: 29 set. 2021.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas integrados de gestão ERP: uma abordagem gerencial**. Curitiba: Ibpex, 2008.
- COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. 2. Ed. São Paulo: Cobra, 2001.
- DA ROCHA, Ângela. **Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. Tradução: Cristina Ávila de Menezes. 8ª. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.

FELIX, F. **Juventude e Estilo de Vida: Cultura de Consumo, Lazer e Mídia.** São Paulo: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2003.

FINOTTI, M. **Estilos de vida: uma contribuição ao estudo da segmentação do mercado.** São Paulo: Universidade de São Paulo: 2004

FONSECA, 2020. Disponível em: <https://rduirapuru.com.br/colunas/inteligencia-e-a-capacidade-de-se-adaptar-a-mudanca-stephen-hawking/> . Acesso em: 31 de março de 2021.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer Relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOMES, R. **Os lazeres e as práticas culturais: da ética do trabalho à estética do consumo.** Lisboa: 2007

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de clientes.** Monografia – Pós-graduação em Administração – UFRG, Porto Alegre, 2007.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração do Marketing.** 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip, Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing,** 7 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: A bíblia do Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUKDE, M.; André, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINHO, A. **Estilos de vida e lazer urbano.** In Rui M. Gomes (ed.). Olhares sobre o Lazer. Lisboa: 2007.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com.** Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.

PEPPERS, ROGERS, M. **CRM Series Marketing 1**. 1 ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2004

PERTENCE, Janaina Naoum. **Marketing de relacionamento**. Brasília/DF. Na UNICEUB. Monografia em Administração de Empresas. Faculdade da UNICEUB. Brasília, 2006.

RIBEIRO, Ricardo. **Consumo consciente**: Por que isso nos diz respeito?. 1. Ed. São Paulo: 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Angela. **Empresas e clientes**: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Ana Paula (2016). Disponível em: <[www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc](http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc)>. Acesso em: 25 maio 2021.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

SHARP. B. **Os programas de fidelidade e seu impacto na repetição de compra padrões de lealdade**. São Paulo, 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS:** influência em uma pizzeria delivery em João Pessoa.

Joreny Ferreira de Araújo<sup>1</sup>  
Eduardo Albuquerque de Sá<sup>2</sup>

**RESUMO**

A comunicação interna é um tema relevante no sentido de que todas as operações e atividades de uma empresa necessitam da troca de mensagens que ocorre desde a criação, planejamento, execução até a entrega do produto final ao cliente externo. Para que a organização se torne competitiva e de excelência o cliente interno, ou seja, o colaborador precisa estar ciente da cultura da empresa e se sentir inserido em tal contexto, ter conhecimento absoluto dos processos que sua função vai executar fazendo assim com que ele seja uma peça satisfeita e produtiva na organização onde atua. O objetivo desse artigo é analisar a comunicação interna numa pizzeria *delivery* em João Pessoa, e reúne para embasamento teórico a pesquisa em livros e artigos científicos. Se trata de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva, descrevendo fatos ao invés de medições utilizando ainda de entrevista com o proprietário da empresa e visita ao local para compreender *in loco* o funcionamento da mesma em tempo real. Com a coleta dos dados pode ser observado que a comunicação interna quando realizada de fato com cuidado e presteza o resultado é um bom clima organizacional influenciando assim nos resultados aguardados.

**Palavras-chaves:** Comunicação; Qualidade; Fluxo de informação; Padronização.

**ABSTRACT**

Internal communication is a relevant topic in the sense that all operations and activities of a company require the exchange of messages that takes place from creation, planning, execution to delivery of the final product to the external customer. For the organization to become competitive and the internal customer of excellence, that is, the employee needs to be aware of the company's culture and feel inserted in such a context, have absolute knowledge of the processes that their function will perform, thus making them be a satisfied and productive part of the organization where he works. The aim of this article is to analyze internal communication in a pizza delivery restaurant in João Pessoa, and it brings together research in books and scientific articles as a theoretical basis. It is a bibliographical, qualitative and descriptive research, describing facts instead of measurements, using an interview with the company owner and site visit to understand *in loco* how it works in real time. With the collection of data, it can be observed that internal communication, when

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração E-mail: joreny@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor Orientador, Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Faculdade ESUDA do Recife - PE, Mestrado em Administração de Negócios pela Faculdade Alpha do Recife - PE, Especialização em Gestão de Projetos pela FATE JP de João Pessoa - PB; Docente do Curso Superior em Administração de Empresas, disciplina de Gestão da Qualidade no Centro Universitário UNIESP E-mail: easa.17@hotmail.com

performed with care and promptness, the result is a good organizational climate, thus influencing the expected results.

**Key-words:** Communication; Quality; Information flow; Standardization.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2016, p.30) "As interações promovem a comunicação que proporciona um estado firme ou equilíbrio dinâmico do sistema e permite manter o incessante fluxo de entradas, transformação e saídas do sistema." Sendo assim, as interações humanas dentro da empresa por si só geram a comunicação e sendo operada e trabalhada de uma boa maneira, permite que a empresa trabalhe e explore mais seus recursos, sem perdas e gere os melhores resultados.

Partindo do pressuposto que comunicação interna é um fator relevante para o êxito dos processos existentes em uma empresa, coube à presente pesquisa agregar alguns pontos com o propósito de responder ao seguinte questionamento: Quais os impactos podem ser relacionados à comunicação interna numa pizzaria delivery em João Pessoa?

O tema foi escolhido em virtude do interesse do pesquisador sobre o estudo acerca da comunicação organizacional, e direcionando ao contexto da comunicação interna numa pizzaria de João Pessoa. O estudo é importante no sentido de que, ao entender o que é comunicar-se e inserir a comunicação eficiente nas empresas, os pares tendem a aumentar a produtividade e a empresa usando isso estrategicamente se torna mais competitiva, tendo em vista como imediata a melhoria da qualidade dos processos.

Podemos ainda citar que a comunicação eficiente se relaciona com a área de gestão de pessoas. O bom relacionamento entre os pares, o sentimento de pertencimento à organização que o conhecimento da cultura da empresa proporciona traz inúmeros benefícios para o andamento dos processos. De acordo com Flatley *et al.* (2015, p.9) "o comportamento dos funcionários em relação à empresa, aos seus colegas e as suas tarefas afeta diretamente a sua produtividade".

Matos (2014) opina no contexto do *endomarketing* que se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores. O *endomarketing* é um termo que ganhou força,

pois reflete as ações de divulgação de tudo o que diz respeito às atividades internas aos que pertencem à organização.

Chiavenato (2016) reforça a ideia de que o colaborador precisa estar ciente do propósito da empresa para que entregue resultados satisfatórios.

Endomarketing, o marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrá-los por meio de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização por meio de dinâmicas relações de intercâmbio. (CHIAVENATO, 2016, p. 280)

Para que os processos aconteçam de forma eficaz nas organizações a comunicação precisa acontecer de forma efetiva. Os gestores, coordenadores, setor operacional, enfim, todos os colaboradores devem estar atentos em como acontece a troca de informações no decorrer de cada processo, apontar falhas e com auxílio da gestão corrigi-las o quanto antes a fim de buscar o sucesso nas operações e conseqüentemente ser mais competitiva.

O compromisso de comunicar-se bem dentro das empresas deve ser assumido por todos e o controle de tudo o que envolve e afeta o ato deve acontecer de forma correta.

Gerenciar as comunicações é o processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final e adequada das informações do projeto. O principal benefício desse processo é que possibilita um fluxo de informações eficiente e eficaz entre a equipe do projeto e as partes interessadas (PMI, 2017, p. 379).

O Guia PMBOK® 2017 define o termo projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMUNICAÇÃO**

“A comunicação interna inclui um conjunto de processos comunicativos que permitem informar o público interno, possibilitando uma relação e uma interação entre os diferentes atores organizacionais, e o conseqüente desenvolvimento de uma

entidade organizacional” (ALMEIDA, 2003; SMIDTS, RIEL & PRUYN, 2000 apud MOURÃO, 2019, p 41). A comunicação organizacional envolve procedimentos, práticas, técnicas com o objetivo de melhorar a comunicação entre a empresa e seus públicos.

A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos, ideias, práticas e conhecimentos. Assim, toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: aquela que envia uma mensagem e aquela que a recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar, pois somente com outra pessoa é que ela pode completar o ato de comunicação. A comunicação envolve necessariamente transações entre pessoas (CHIAVENATO, 2021 p.232).

Para o PMI (2017) comunicação é a troca de informações, intencional ou involuntária. As informações trocadas podem estar em forma de ideias, instruções ou emoções.

Pode ser classificada em dois tipos: interna e externa. A interna é direcionada para os colaboradores da empresa, para tratar de assuntos internos como alterações sobre processos, situações sejam elas externas ou internas que podem contribuir para alguma mudança, além disso tem o intuito de estimular a integração e motivar os funcionários no cumprimento de metas. Ela deve ser planejada para trazer um ambiente de trabalho saudável, melhorar a qualidade e trazer ganhos de produtividade.

Segundo Silva Neto (2010) a comunicação interna é parte integrante da comunicação corporativa. Não se pode perder de vista que, atualmente, o funcionário é também cliente e um formador de opinião da mais alta credibilidade. Ele também explica que, muito mais do que disseminar informações e colaborar para a motivação dos funcionários, a comunicação interna tem hoje um desafio maior, o engajamento. Engajar é um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir a sua própria percepção sobre a empresa, com base em fatos reais, e então manter-se “auto comprometido” com as estratégias do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos. Além de uma nova ordem econômica e de mercado, os empregados de hoje são diferentes dos empregados de décadas atrás. O atual público interno é complexo com múltiplos comportamentos e características. E a comunicação eficaz faz com que exista esse engajamento respeitando cada grupo.

França (2014) relaciona os principais objetivos da comunicação interna: interagir com o cliente interno; tornar claros e fluentes as informações, e conseqüentemente, proporcionar a integração de todos os funcionários da empresa; possibilitar aos colaboradores acesso ao conhecimento das transformações na empresa no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios – esse resultado é fantástico para iniciarem a criação e uma relação duradoura e fidedigna; fazer com que o funcionário se sinta parte integrante da empresa, e com isso se doe mais e venda melhor seu produto.

Aguiar (2019) expõe que a comunicação interna envolve todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediadas por tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da organização. É uma função responsável por tratar da comunicação efetiva entre os funcionários da empresa, envolvendo ferramentas de áreas diversas, como relações públicas, marketing e recursos humanos. A comunicação interna é, sobretudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas e, como tal, deve ser transparente, clara e respeitar a diversidade de ideias e opiniões.

Já a externa, se refere àquela vinda do ambiente exterior ou emitida para ele. Podendo ser uma notificação, um e-mail, um informativo para clientes, fornecedores de materiais, parceiros, governo. Em muitos casos, e dependendo do porte da empresa um profissional de comunicação é contratado para que essa ação seja realizada com maior clareza e eficácia. Segundo Tarja (2014), uma comunicação interna pode gerar uma comunicação externa e o inverso também é verdadeiro.

Em se tratando da evolução da comunicação organizacional, houve grandes avanços acerca de velocidade e produtividade. Anteriormente, a comunicação existia apenas como elo de relacionamento entre o emissor e receptor, o foco das empresas era o produto e não existiam diálogos internos, e as expectativas e exigências dos *stakeholders* não eram consideradas, mas com as mudanças ocorridas com as revoluções industrial, tecnológica e a globalização, as organizações sentiram a necessidade de mudanças, criando assim um relacionamento - que era basicamente comunicar-se com os clientes habituais - mais próximo tanto com estes como com todos os envolvidos na cadeia, sendo considerado assim um fator estratégico.

Desde o surgimento da internet e as facilidades que com ela o mundo teve acesso, as organizações também evoluíram no sentido de trocar informações interna e externamente. Conforme expõe Bhatia, & Balani (2015 apud Teixeira, 2020, p. 10) “com a evolução do contexto empresarial, com a integração de equipes de trabalho cada vez mais diversificadas, a comunicação bidirecional, ou num estilo *bottom-up*, isto é, entre os colaboradores e a gerência, tornou-se uma realidade”. A comunicação com os colaboradores através de programas específicos trouxe celeridade e um avanço inestimável. Setores que antes se comunicavam por meio de reunião programada, hoje são interligados e podem trocar conteúdos e diligências por um chat ou chamada de vídeo. Com os demais representantes da cadeia produtiva: fornecedores, instituições privadas ou públicas, clientes entre outros, a comunicação também se faz de maneira rápida e eficaz, otimizando assim o tempo de resposta e entrega do produto/serviço.

O PMI (2017) endossa que a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de expertise, perspectivas e interesses.

## 2.2 QUALIDADE

Alguns conceitos podem ser associados à qualidade, conforme evidencia Lobo (2019). No que tange a controle de qualidade pode-se dizer

Trata-se de um conjunto de técnicas e atividades operacionais que visam satisfazer os requisitos da qualidade. O controle da qualidade envolve tais técnicas e atividades com vistas ao acompanhamento de processos e eliminar as causas de deficiências em todas as fases do ciclo da qualidade, de modo a atingir a eficácia econômica (LOBO, 2019, p. 24)

E quando se refere a processo ele diz que qualidade é “Conjunto de recursos e de atividades inter-relacionadas que transforma elementos de entrada em elementos de saída (transformação da matéria-prima em produto final). Os recursos podem ser: pessoais, financeiros, instalações, equipamentos, técnicas e/ou métodos” (2019, p.25)

A ABNT NBR ISO 9000 (2000) define qualidade como o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos. Requisitos esses que são necessidade ou expectativa expressa, geralmente de forma implícita ou obrigatória.

No século passado a preocupação com a qualidade dos produtos se dava somente com o resultado final, onerando os custos das empresas, tendo em vista que muitos itens seriam refeitos. Com a Primeira Guerra Mundial e a crise econômica da época surge a necessidade de reformular os processos de fabricação com intuito de deixá-los baratos. A partir daí foram inseridos novos padrões, regras, etapas foram surgindo, melhorando assim todo o processo.

Atualmente as mudanças nos mercados, a forma de se relacionar, de gerir negócios, de produzir, trocar ideias a respeito de tudo o que envolve a cadeia produtiva acontece de forma acelerada e trabalhar a gestão da qualidade dentro das organizações tem um papel importante, pois assegura que seus processos sejam estabelecidos e seguidos e seus produtos e serviços oferecidos de maneira a satisfazer as necessidades a que se propõem.

Sobre otimização de processos através da gestão da qualidade Paladini (2019, p. 21) apresenta as seguintes características:

engloba os esforços destinados a minimizar custos, reduzir defeitos, eliminar perdas ou falhas e racionalizar as atividades produtivas; é evidente que o reflexo dessas melhorias pode migrar diretamente para os produtos, que, afinal, são resultados dos processos que foram otimizados; de fato, produtos que mantêm suas características básicas e são comercializados por menores preços ou sem defeitos possuem, aos olhos do mercado, maior qualidade.

De acordo com Toledo (apud Toledo *et al*, 2017, p. 28) “a gestão da qualidade é a abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas pela empresa para se obter, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto.”

Aguiar (2019) expõe que é importante indicar as redes de comunicação em que os fluxos operam. (SILVA; OLIVEIRA, 2015 apud AGUIAR, 2019, p.168) “A rede formal depende de canais preestabelecidos e trata da comunicação administrativa composta por normas que regem comportamentos, objetivos, estratégias que norteiam as responsabilidades das pessoas dentro das organizações. Trata-se de comunicados, portarias, recomendações, pronunciamentos pelos mais diversos meios de comunicação da organização: veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, entre outros. No sistema informal ele mostra que é relevante mencionar que tal sistema surge das relações sociais entre as pessoas. A necessidade de obter informações sobre a organização e como as mudanças podem afetar as suas vidas é o que explica a necessidade das pessoas por informações confiáveis e seguras.

Nesse sentido, às vezes os canais formais não proporcionam informações suficientes para o caso de dúvidas e curiosidades, o que pode fomentar boatos.”

A depender de cada organização, necessidade de cada setor ou empregado e suas rotinas, os métodos são escolhidos com o objetivo de otimizar o tempo na execução e proporcionar qualidade aos processos. A informalidade pode ser um meio utilizado para se obter informações e a “rádio peão” ou “rádio corredor” são exemplos simples dessa questão. Sendo assim, a empresa necessita monitorar juntamente com seus líderes até que ponto essa informalidade influencia na produtividade e no desenvolvimento dos processos.

Sobre alguns atributos para uma comunicação e o desenvolvimento de artefatos para uma comunicação eficaz o PMI (2017) aponta: clareza sobre o propósito da comunicação —definir seu objetivo; entender o máximo possível sobre o destinatário das comunicações, atender as necessidades e as preferências; e monitoramento e medição da eficácia das comunicações.

### 2.3 FLUXO DE INFORMAÇÕES

O sentido e o caminho das informações compartilhadas na organização são fatores que devem receber atenção, tendo em vista que o resultado deles resulta na qualidade dos processos existentes. Clareza e objetividade são fundamentais e os setores devem estar interligados para evitar que ruídos não interfiram no recebimento e entendimento dessas informações.

O enfrentamento desse problema pode ser feito por meio de um conjunto de ações, que passam, inicialmente, pela correta identificação das origens (locais e fontes), cursos de treinamento, reuniões integrativas até redefinição de políticas e normas técnicas, organizando-se, de modo transparente, o fluxo informativo. (TORQUATO, 2012, p. 151)

Sobre os tipos de fluxo informacional observa-se o descendente, que funciona de cima para baixo, segue do topo da empresa até os níveis gerenciais, utilizando meios formais como e-mail, material impresso; o ascendente caminha da base para os níveis mais elevados contando com pesquisas de clima, reuniões, o mecanismo do *feedback*, o que tende a ser mais lento, tendo em vista que o meio mais utilizado é a rádio peão e rádio corredor. Tomasi e Medeiros (2019) se referem a esses métodos com uma rede informal de comunicação que veicula assuntos variados,

fofocas, aumentos salariais, cortes de empregados (rescisões contratuais), saúde dos diretores, fusões, abertura de novas filiais, fechamento de filiais. Ainda há o diagonal que pode acontecer com pessoas de níveis e funções distintas, proporcionando maior difusão das informações e o lateral ou horizontal que ocorre entre os pares de mesmo nível hierárquico, consolidando assim as ideias.

“O gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, o qual é responsável pela qualidade e adequação da informação às necessidades do usuário” (OLIVEIRA e BERTUCCI, 2003 apud CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2015, p.113).

França (2014) afirma que em relação ao colaborador, seu comprometimento com o negócio está relacionado ao nível de conhecimento que possui sobre a empresa, e implicará diretamente o sucesso ou fracasso da organização, logo percebe-se como são fundamentais a transparência e a prioridade das informações a esses clientes.

Ainda sobre França (2014) A comunicação deve ser muito bem planejada e incentivada à conquista de melhores resultados numa empresa, lembrando que não basta implantar, é preciso controlar e avaliar constantemente seus resultados e nunca perder “de vista” seu objetivo.

Sendo assim, um caminho a ser trilhado é o da exposição da cultura organizacional e processos no período de integração do colaborador e sobretudo durante sua permanência na empresa. Nos meios de comunicação interna já exibidos anteriormente, a mensagem a ser passada pelos líderes, gestores e pares em geral faz um papel de grande importância na produtividade e entrega final do produto ou serviço.

Burmester (2018) complementa, afirmando que é fundamental que o meio de comunicação permita o fluxo da mensagem, embora não deva se esgotar aí a preocupação com o processo; é imprescindível que o receptor atue em função da mensagem e promova a mudança nela prevista. Caso contrário, a comunicação não terá se concretizado.

As funções e responsabilidades de cada colaborador precisam estar bem definidas, pois a necessidade de cada setor se diferencia de acordo com os processos, informações e responsabilidades a qual estão ligados.

Conseqüentemente, a união dos setores e a padronização dos processos fazem com que a comunicação corra de maneira satisfatória.

Toda organização produz a partir dos fluxos de informações e processos de comunicação. No entanto, por melhor equipada e estruturada que seja uma empresa, ela só funcionará com produtividade e qualidade se puder contar com pessoas e equipes integradas. As linhas de comunicação de cada área ou setor precisam estar interligadas e interagindo para que a organização funcione como um sistema integrado de emissão e recepção de informações, com pessoas se relacionando e cooperando mutuamente para o alcance dos melhores desempenhos e resultados, nos planos individuais, coletivos, globais e planetários. (MATOS, 2014, p.98-99)

Flatley, Rentz e Lentz (2015) comparam o fluxo de informações com o sistema sanguíneo do corpo humano, uma vez que os vasos funcionam como canais de distribuição bem como as informações que circulam no ambiente organizacional.

Há ainda o fator motivação quando se trata de comunicação interna. A maneira como o fluxo informacional é realizado nas organizações reflete na satisfação de seu colaborador. Quando a empresa é aberta a ouvir sugestões, críticas, opiniões de seus colaboradores, e quando eles se sentem inseridos nas tomadas de decisões do setor, e conseqüentemente da empresa como um todo, a produtividade de todo grupo cresce, tornando assim a empresa mais competitiva.

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. (MATOS, 2014, p.139)

## 2.4 PADRONIZAÇÃO

Quando se fala em prestação de serviço, seja qual ramo represente, a empresa precisa ter a preocupação com uma entrega de melhor qualidade. O processo produtivo é uma cadeia, sendo assim, protocolos devem ser estabelecidos e seguidos desde o topo da pirâmide da organização até os colaboradores da linha de frente. E os líderes, em sua função de delegar, organizar e monitorar esse processo precisam estar alinhados ao máximo com sua equipe a fim de obter um resultado final satisfatório.

Para Rodrigues (2020) todas as atividades produtivas podem e devem ser estruturadas, delimitadas e analisadas como um processo. Uma empresa é um processo; uma diretoria dessa empresa é um processo; um departamento dessa diretoria é um processo; um colaborador desse departamento é um processo. E relata que uma das principais vantagens dessa análise é a possibilidade de estabelecer divisões com as outras atividades da organização auxiliando na comunicação, definindo responsabilidades e explicitando fluxo de ações.

Toledo (2017) afirma que a qualidade do serviço ao cliente final (serviço externo) irá depender da qualidade do serviço interno. Para tanto, deve-se levar em conta a atividade que cada colaborador exerce, quais responsabilidades dispõe e identificar se há gargalos que o impedem de cumprir suas metas. Ele ainda explica a diferença entre o colaborador da linha de frente e retaguarda, onde o primeiro tem maior destaque, pois lida com os clientes de perto e o segundo oferta apoio para quem está em maior visibilidade.

Sobre algumas causas de problemas organizacionais:

Treinamento ineficaz – os colaboradores não receberam o treinamento adequado, não desenvolvendo, então, os processos de forma satisfatória. Um colaborador bem treinado desempenha suas atividades com segurança e eficiência. Protocolos não estão sendo seguidos – os protocolos existem para otimizar os processos, padronizar os produtos e garantir a segurança dos trabalhadores. Se os protocolos não forem seguidos, os processos serão ineficientes, os produtos não terão qualidade e a segurança do trabalhador estará comprometida. Falta de clareza na descrição dos protocolos – protocolos pouco claros, escritos de forma que não seja fácil compreendê-los e segui-los, não favorecem sua execução. É fundamental que os protocolos sejam atualizados sempre que houver uma mudança nos processos. Ineficiência na inspeção – os processos precisam ser supervisionados e os produtos, inspecionados. Controlar a qualidade do que se faz ou do que se produz é fundamental para o desenvolvimento da organização. (OLIVEIRA, 2017, p.169-170)

A organização deve considerar o fato de que seu cliente interno leva a imagem da empresa a todos os envolvidos no ciclo de produção ou desenvolvimento de um serviço. Fornecedores, consumidores externos, sociedade em geral absorve de alguma forma o processo desenvolvido e implantado juntamente com os protocolos a serem seguidos. O resultado positivo torna a empresa competitiva e bem vista no mercado, no entanto falhas que não sejam corrigidas de imediato podem trazer prejuízos que vão desde o desequilíbrio interno de setores até a queda

na procura pelo produto ou serviço, por exemplo. Desse modo, o controle e monitoramento desses processos e protocolos deve ser uma constante para que a padronização aconteça de fato.

Segundo Chiavenato (2015) um processo é a sequência de atividades que tem início, meio e fim. Começa com o fornecedor inicial e termina no cliente final. A ordem sequencial dos processos muda em cada empresa de acordo com sua natureza e seus objetivos.

“A análise de processos identifica oportunidades para melhorias de processos. Também examina a ocorrência de problemas, restrições e atividades sem valor agregado durante um processo” (PMBOK®, 2017, p. 292).

O mercado exige competências e habilidades dos indivíduos, mas a partir de algumas exposições até aqui entendemos a importância de conhecer como a empresa funciona e quais são os processos que farão da sua função fator relevante para que o serviço seja realizado de forma eficaz e eficiente. E para isso, as organizações precisam investir na comunicação interna e da melhor forma disseminar as informações que todos devem e precisam absorver. Nessa perspectiva, a cultura organizacional deve ser exposta e amplamente difundida entre todos que fazem parte do processo produtivo.

Chiavenato (2016) define cultura organizacional como o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ele continua expondo que a cultura organizacional é considerada o aspecto mais básico e fundamental das organizações, sua característica mais importante. Por essa razão, a cultura organizacional é chamada de DNA organizacional.

A cultura organizacional é constituída de toda uma rede de concepções, normas e valores que regem uma organização, oferece um sentido de pertencimento aos colaboradores e dá a eles um significado comum. É formada por um conjunto de elementos que reforçam a integração organizacional, interna e externa, e representa a maneira correta de perceber, pensar e agir em um dado contexto. A cultura de uma organização é decorrente de um processo complexo e multifacetado, que compreende a interação de fatores tangíveis com aspectos não materiais, como crenças, tradições, rituais, hábitos, atitudes e preconceitos. (ROCHA e TREVISAN, 2018, p.56)

O colaborador, como cliente interno está diariamente participando do que a cultura da empresa manifesta em seus valores, normas. Sendo assim, o *endomarketing* é uma ação imprescindível que faz com que todos tenham conhecimento das decisões tomadas pelos níveis competentes e torne acessível as opiniões, críticas, sugestões dos que fazem a organização.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A teoria aqui exposta fez parte de pesquisa bibliográfica, onde o autor reuniu informações de diversos livros, artigos e material publicado no âmbito digital sobre o tema comunicação, comunicação organizacional e gestão da qualidade. De acordo com Alyrio (2009, p.1) “a pesquisa bibliográfica é muito importante na área de administração, assim como em todas as áreas do conhecimento. É utilizada como ponto de partida para todos os tipos de pesquisa, facilitando a investigação através do estudo do conhecimento armazenado tradicionalmente em livros e documentos.” O estudo abordou como a comunicação influencia na qualidade dos processos dentro de uma organização, em particular numa pizzaria *delivery* em João Pessoa.

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e descritiva, pois tratou-se de interpretar os resultados obtidos por meio de entrevista.

No que tange a pesquisa descritiva:

Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento. (GIL 2009, apud PEREIRA, 2016 p.90).

A abordagem qualitativa auxiliou na compreensão do fenômeno, tendo em vista que o pesquisador teve contato direto com o ambiente que esteve inserido. Segundo Martins e Theófilo (2016, p.142), “é importante em uma pesquisa qualitativa que o pesquisador tente capturar a perspectiva dos participantes ou envolvidos com o estudo [...] a pesquisa qualitativa tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições.”

#### 3.2 INSTRUMENTO

O instrumento utilizado na coleta de dados foi a entrevista, com perguntas sobre o funcionamento e processos desenvolvidos na empresa a fim de entender como a comunicação interna afeta o dia a dia da organização para o público interno e externo.

Sobre entrevista para coleta de dados pode-se afirmar que:

Pode oferecer elementos para corroborar evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulações e conseqüente aumento do grau de confiabilidade ao estudo. Além disso, uma entrevista pode oferecer perspectivas diferentes sobre determinado evento, por falas, e olhos, de distintos entrevistados. (MARTINS; THEÓFILO 2016, p.88).

A autora almejou utilizando-se desse instrumento obter o máximo de informações sobre os procedimentos da empresa a fim de inserir na análise os pontos essenciais ao entendimento de todos no que tange ao objetivo principal deste estudo.

A entrevista foi realizada na data de 06/10/2021 com o proprietário da empresa, o Sr. Eduardo Varandas *in loco*. O instrumento compreende 9 (nove) perguntas, foi enviado do início via aplicativo de mensagens WhatsApp, mas posteriormente reaplicado presencialmente para finalização e visualização da empresa como um todo.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nessa etapa, a coleta dos dados junto a pizzaria *delivery* se deu por meio de entrevista realizada com o proprietário da empresa. A escolha do modo de coleta se deu pela oportunidade de dialogar pessoalmente com o gestor direto e conhecer o processo produtivo *in loco*.

Foram aplicadas nove perguntas respondidas presencialmente em visita ao local e fatores como fluxo de informação, processos e respostas concedidas ao público interno e externo são destaque. Espera-se assim nessa etapa entender na prática como funciona a gestão da comunicação interna num estabelecimento do tipo e o quanto isso influencia nas atividades nele realizadas. A empresa em questão é de pequeno porte, com poucos funcionários e procedimentos simples, mas não permitiu que a pesquisa fosse inviabilizada.

Após a coleta foi observado que o sistema de comunicação utilizado na maior parte do tempo é o informal. O método mais frequente entre os pares é a conversa direta com a pessoa a quem se destina a mensagem, e o aplicativo de mensagens Whatsapp também é um meio bastante utilizado para comunicação quando não há a oportunidade do presencial. A empresa possui uma área física reduzida, facilitando assim que o fluxo das informações ocorra com maior celeridade.

Um ponto importante notado é que os proprietários têm como premissa envolver os colaboradores nos problemas e conquistas da empresa. Desejam assim que todos se sintam parte da organização. Reuniões frequentes são realizadas entre sócios e funcionários para discutir pontos, dar e receber feedbacks, expor dificuldades e problemas como por exemplo, melhoria na produção, comunicação, respostas aos clientes, bem como comemorar metas alcançadas.

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. (MATOS, 2014, p.139)

As rotinas presentes na empresa são as habituais de uma pizzaria, tendo em vista a preocupação com a padronização e o ciclo produtivo. Esse ciclo se caracteriza por algumas etapas: o pizzaiolo é responsável pela identificação e listagem dos insumos a serem comprados e repassado diretamente, na maioria das vezes por meio de mensagem de Whatsapp a um dos sócios, responsável por essa função. Havendo alguma dúvida ou divergência, o problema é deliberado no momento para que não haja atraso no restante dos processos. Há o pré-preparo de alguns itens para que não comprometa o processo de fabricação do produto principal e o atendimento de boa qualidade. A empresa possui uma receita padrão que uniformiza toda a produção, com regras e normas de higiene, com o acompanhamento de engenheira de segurança do trabalho, assegurando assim a qualidade do produto final.

Toledo (2017) afirma que a qualidade do serviço ao cliente final (serviço externo) irá depender da qualidade do serviço interno. Para tanto, deve-se levar em conta a atividade que cada colaborador exerce, quais responsabilidades dispõe e identificar se há gargalos que o impedem de cumprir suas metas. Ele ainda explica a diferença entre o colaborador da linha de frente e retaguarda, onde o primeiro tem

maior destaque, pois lida com os clientes de perto e o segundo oferta apoio para quem está em maior visibilidade.

A empresa está presente em plataformas como Ifood e Rappi. Recebendo os pedidos, o responsável pelo atendimento emite duas comandas, uma para ele como forma de controle e uma é enviada imediatamente para o setor de produção. De acordo com o proprietário, existe o cuidado frequente em observar tudo o que está descrito nas comandas, pois, um equívoco por menor que seja da parte do cliente ou de quem recebe a comanda pode prejudicar toda produção, gerando assim retrabalho e prejuízo financeiro. Pronto o pedido, o pizzaiolo avisa de forma verbal ao atendente que repassa para o entregador, funcionário terceirizado, confirmando todos os dados e observações da comanda. No fluxograma abaixo pode ser observado os processos mencionados.



**Figura 1:** Fluxograma de processos.

Fonte: Autoria Própria, 2021

No momento da entrevista e visita ao local foi presenciado que um dos clientes solicitou um produto escrevendo no campo de observação uma mensagem de boa noite para o proprietário da empresa, que no momento recebeu o pedido. Isso demonstra o relacionamento mais estreito da empresa com alguns clientes. Toda troca de informações, dúvidas, críticas ou qualquer necessidade de alteração no pedido é realizada de forma ágil e respondida prontamente pelo responsável. O

modo como as respostas aos questionamentos vindos das plataformas de *delivery* é realizado foi perguntado ao entrevistado, que prontamente explicou que essa é uma das maiores preocupações da empresa, tendo em vista que serve como termômetro de qualidade para todo a cadeia produtiva. Internamente não é diferente, como citado anteriormente há o momento das reuniões, mas o relacionamento entre os pares é constante e direto, fazendo com que o processo produtivo não estacione devido a ruídos no fluxo da informação e refletindo assim na entrega do produto final.

Aguiar (2019) expõe que a comunicação interna envolve todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediadas por tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da organização. É uma função responsável por tratar da comunicação efetiva entre os funcionários da empresa, envolvendo ferramentas de áreas diversas, como relações públicas, marketing e recursos humanos. A comunicação interna é, sobretudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas e, como tal, deve ser transparente, clara e respeitar a diversidade de ideias e opiniões.

Foi verificado que o caminho que a informação percorre na empresa não ocorre em um único sentido, e sim é uma mescla do ascendente com o descendente, pois tanto parte do nível hierárquico mais alto para os demais funcionários como segue a via contrária, com fatos do nível mais baixo exposto em reuniões ou feedbacks para os gestores. Isso demonstra que a organização se adapta às situações e as necessidades do momento.

Por fim, apesar dos poucos dados obtidos, pode-se observar que a comunicação interna mesmo em estruturas de menor porte, faz a diferença quando envolve fatores como inserção do funcionário nas “dores” e conquistas diárias, atenção e padronização no que diz respeito ao fluxo de informação, seja internamente ou na resposta às demandas de cliente. Tudo isso retrata a boa qualidade do atendimento e entrega do produto final.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a importância da comunicação interna numa pizzeria delivery na cidade de João Pessoa, e como a comunicação interna influencia na qualidade dos processos organizacionais. O que se pretende,

como e pra quem emitir as informações, abordar as rotinas organizacionais da empresa e verificar o padrão das respostas aos clientes internos e externos são fatores fundamentais para que esse fluxo aconteça de maneira eficiente, tornando assim a empresa mais competitiva. O bom relacionamento entre os pares também é um ponto a ser observado, tendo em vista que a gestão da comunicação está diretamente ligada aos recursos humanos. É a partir dessa interação que os processos acontecem e o cuidado para que ocorra da melhor maneira deve ser uma preocupação contínua dos gestores e líderes. Com isso, buscou-se responder quais impactos são relacionados à comunicação interna na referida empresa.

A pesquisa, a partir de estudos bibliográficos permitiu entender pontos como o que é e como acontece a comunicação, como ocorrem os fluxos informacionais, que tipo de ferramenta a empresa utiliza, a importância da padronização de processos e a influência do comportamento dos responsáveis pela liderança na comunicação interna. E para discorrer o processo de análise foi realizada também entrevista *in loco* com um dos proprietários da empresa com o intuito de presenciar em tempo real boa parte do processo produtivo e alguns momentos da troca de informação entre os pares. A empresa é de pequeno porte e pouco tempo no mercado alimentício, o sócio recebeu a pesquisadora gentilmente e aberto aos questionamentos, e por não haver setores definidos e rotinas e processos que estão presentes em empresas grandes do ramo houve uma certa limitação para alcançar os objetivos da pesquisa.

Apesar da dificuldade abordada anteriormente, a pesquisa bibliográfica aliada à entrevista possibilitou concluir que a preocupação com a parte de recursos humanos e seus comportamentos só têm a acrescentar de forma positiva internamente e os resultados finais. Inserir os colaboradores nos problemas e conquistas do dia-a-dia e abrir espaço para que todos troquem de forma constante experiências e *feedbacks* faz do *endomarketing* uma ferramenta de grande importância. O meio para comunicação mais utilizado é o pessoal, direto e habitualmente utilizam o aplicativo de mensagens Whatsapp. A atenção com o fluxo das informações também é outro ponto a ser destacado a partir da entrevista e visita à empresa. Quando o pedido é recebido por meio dos aplicativos é gerada comanda e a mesma é encaminhada ao setor de produção, o pizzaiolo devolve com o pedido

pronto e segue para a entrega ao consumidor final por meio do serviço de *motoboy* que também confere a comanda.

Tendo em vista os aspectos observados, pode-se dizer que a comunicação interna é um instrumento que traz resultados positivos a todas as organizações que se prestam a desenvolvê-la com qualidade. Se antes era vista apenas como uma simples troca entre emissor e receptor, sem conversa ou troca consistentes, através da revolução tecnológica passou a ser considerada um fator estratégico. Os gestores, líderes, colaboradores precisam estar compromissados com a eficiência e gerenciamento do fluxo informacional, gerando assim uma interação valiosa e uma empresa competitiva. Pretende-se com esse estudo contribuir com pesquisas futuras, tendo em vista que o tema comunicação interna é de natureza intrínseca ao desenvolvimento estratégico das empresas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda Rocha de. **Comunicação interna [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ANDRADE, M.G.D.; RENATO, T.C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000.

BURMESTER, H. **Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8 ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo. Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CUNHA, I. B. A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. R. **Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA)**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 20, n. 4, p. 107-128, 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pci/a/DYBkQpKyXVkd7DvjqHZD6mr/?lang=pt&format=pdf>

Acesso em 17 ago 2021.

- FRANÇA, A. S. (Org.). **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.
- LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.
- MARIE, F.; KATHRYN, R.; PAULA, L. **Comunicação empresarial**. Porto Alegre: Grupo A, 2015.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.
- MATOS, G.G. D. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo**. Barueri: Editora Manole, 2014.
- MOURÃO, R. A. M. (2019). **Entre vozes e silêncios: A avaliação 360º e a comunicação organizacional** [Tese de doutoramento, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/20706> Acesso em 01 abr 2021
- OLIVEIRA, L.O. D. **Consultoria organizacional**. Porto Alegre: Grupo A, 2017.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- PMI. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.
- ROCHA, M.; TREVISAN, N. **Comunicação Integrada de Marketing - Coleção MKT em Tempos Modernos**. São Paulo Editora Saraiva, 2018.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade (G E I Q)** / Marcus Vinicius Rodrigues. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.
- SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação corporativa e reputação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.
- TAJRA, Sanmya Feitosa. **Comunicação e negociação: conceitos e práticas organizacionais**, São Paulo, Editora Érica Ltda, 2014.
- TEIXEIRA, B. I. **Comunicação organizacional: o impacto da linguagem formal vs. Informal na troca de e-mails**. 2020.
- TOLEDO, José Carlos de *et al.* **Qualidade - gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 5 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI**. 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

## DESAFIOS PARA EMPREENDER NA CIDADE DE CABEDELLO EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19

Keila da Silva Santana<sup>1</sup>  
Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite<sup>2</sup>

### RESUMO

Empreendedorismo é fazer algo novo dentro de um ambiente, seja dentro de uma empresa, dentro de um mercado ou para a sociedade e refere-se à busca por novas oportunidades por meio da criatividade e da inovação. O presente trabalho tem como principal objetivo analisar os desafios de empreendedores da cidade de Cabedelo para se reinventar em tempos de pandemia da Covid-19. Este estudo reúne, primeiramente, alguns conceitos e definições de empreendedorismo. Para colher informações, ideias, definições e conceitos e assim ter um estudo mais aprofundado do tema, foi indispensável a aplicação do embasamento teórico, sendo realizado por meio de pesquisa em artigos, livros e revistas. A pesquisa é descritiva como pesquisa de campo, onde a coleta de dados ocorreu através do *Google Forms*, com 15 questões divididas em questões abertas e fechadas e aplicada ao total de 30 empreendedores da cidade de Cabedelo. Com base na análise e coleta de dados foi possível observar que, com a pandemia da Covid-19 os empreendedores sofreram e enfrentaram muitos desafios, porém mesmo com os desafios, muitos deles conseguiram se reinventar e até enxergar oportunidades em meio à tantas dificuldades.

**Palavras-chaves:** Desafios; Pandemia; Empreender; Covid-19.

### ABSTRACT

Entrepreneurship is doing something new within an environment, whether within a company, within a market or for society and refers to the search for new opportunities through creativity and innovation. The main objective of this work is to analyze the challenges of entrepreneurs in the city of Cabedelo to reinvent themselves in times of pandemic of Covid-19. This study first brings together some concepts and definitions of entrepreneurship. In order to gather information, ideas, definitions and concepts and thus have a more in-depth study of the subject, it was essential to apply the theoretical basis, being carried out through research in articles, books and magazines. The research is descriptive as a field research, where data collection took place through *Google Forms*, with 15 questions divided into open and closed questions and Applied to a total of 30 entrepreneurs in the city of Cabedelo. Based on the analysis and data collection, it was possible to observe that, with the Covid-19

---

<sup>1</sup> Aluna Graduanda no curso de administração no Centro Universitário UNIESP

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Pessoas pela UPE e em Gestão da Educação Municipal no Programa Nacional de Escola e Gestores- UFPB (2017). Atualmente fazendo pós-graduação em Metodologias ativas (2019). Possui graduação em Administração - Administração de Empresas pela Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP (1997), graduação em Pedagogia pela Universidade de Pernambuco (2004) e graduação em Filosofia pela Universidade Federal de Pernambuco (2000). Professora do Ensino Fundamental - Séries Iniciais- por 25 anos. Atualmente Professora e Assessora Pedagógica do Centro Universitário UNIESP. Coordenadora do Núcleo de inovação e Aprendizagem com vasta experiência na orientação de práticas docentes.

pandemic, entrepreneurs suffered and faced many challenges, but even with the challenges, many of them managed to reinvent themselves and even see opportunities in the midst of so many difficulties.

**Keywords:** Challenges; Pandemic; Undertake; Covid-19.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2009) o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

Em março de 2020 foram descobertos os primeiros casos de covid-19, e desde então, os desafios de empreender foram aumentados. Muitos negócios tiveram que se reinventar para se adaptar a essa nova realidade, o que não foi e não é fácil, pois, se fez necessário várias mudanças, tendo em vista que a maioria dos estabelecimentos funcionavam apenas de forma presencial.

A Covid –19 acelerou o processo de mudanças tecnológicas, tendo em vista que muitos trabalhadores passaram a trabalhar de home office, e os empreendedores que só vendiam em seu espaço físico, tiveram que se adaptar às vendas online e os que já haviam aderido o delivery, tiveram que aprimorar ainda mais esse meio.

Segundo Dornelas (2008) empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Nesse contexto, o problema de pesquisa apresenta o seguinte questionamento: **Quais os desafios que os empreendedores na cidade de Cabedelo enfrentaram para se reinventar na pandemia da Covid-19?**

O presente projeto de pesquisa tem como justificativa o momento atual de pandemia que estamos vivenciando, e que vem desafiando o ato de empreender. A pesquisa irá analisar os desafios para empreender na cidade de Cabedelo tendo

que se reinventar em tempos de pandemia. A motivação para que essa pesquisa fosse realizada, foi ver de perto a realidade dos empreendedores na cidade e perceber as dificuldades, mas ao mesmo tempo, ver a persistência. Nesse sentido, a proposta é fazer um estudo para buscar identificar as dificuldades e desafios de empreender nos dias atuais.

Assim, objetiva-se analisar os desafios de empreendedores na cidade de Cabedelo para se reinventar em tempos de pandemia. E para tanto, identificar os desafios juntamente com os empreendedores através de uma pesquisa; comparar os desafios enfrentados pelos empreendedores antes da pandemia e no primeiro ano da pandemia e apresentar as dificuldades e melhorias com atividades presenciais e delivery.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo é recente e “é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999, p. 43).

O empreendedorismo vem crescendo cada vez mais no Brasil, principalmente nos tempos atuais. O empreendedorismo está ajudando o país a se reerguer pois muitas pessoas começaram a enxergar o ato de empreender como uma saída para sobreviver, algumas porque se identificam com a área, mas, de todas as formas, o empreendedorismo vem se desenvolvendo a cada dia e se faz necessário que o empreendedor saia da zona de conforto para a ação.

Segundo Chiavenato (2004, p.11) “uma pesquisa feita 2001, envolvendo cerca de 29 países, sobre a população entre 18 e 64 anos que se dedicam ao empreendedorismo, o Brasil aparece em 5º lugar com o percentual de 14,2% da população”.

Ainda para Chiavenato (2004) espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulse de talentos, a dinâmica de ideias.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os

empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2001, p. 19).

Assim, os empreendedores vêm surgindo e se reinventando todos os dias para conseguir se encaixar no meio dos negócios, acompanhar todas as tendências principalmente através das redes sociais, já que a nossa geração é ágil e através da tecnologia o empreendedorismo vem mudando, dando a oportunidade das pessoas empreenderem virtualmente e conseguir ter uma renda, tendo em vista que muitas pessoas veem o empreendedorismo como uma saída para o desemprego.

### 2.1.1 Características do empreendedor

As características dos empreendedores de sucesso segundo Dornelas (2008) são: visionários, sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar o máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade.

Ninguém nasce empreendedor, as características empreendedoras podem ser desenvolvidas ao longo da vida através de estudos, contatos, que irão influenciar na vida do empreendedor, até mesmo quem se considera sem jeito para os negócios ou sem criatividade, pode se tornar um empreendedor ao longo dos tempos, através de estudos e pesquisas voltadas para esse meio.

É interessante observar que o empreendedor de sucesso leva consigo uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, que leva tempo e requer experiência. Talvez esse seja um dos motivos que levam a falência empresas criadas por jovens entusiasmados, mas sem o devido preparo (DORNELAS, 2001, p.33).

De acordo com o Sebrae (2017), o Empretec desenvolveu 10 características de um empreendedor de sucesso, baseado em estudos da ONU. Essas características do empreendedor podem ser relativas à realização, relativas ao planejamento, ou relativas ao poder. Características relativas à realização:

- a. Busca de Oportunidades e Iniciativa: O empreendedor age com proatividade antes de ser solicitado, busca a oportunidade para expandir o seu negócio e aproveita as oportunidades para crescer.
- b. Persistência: O empreendedor é persistente e não desiste diante das dificuldades, reavalia e insiste ou muda os planos para superar os seus objetivos e se esforça para atingir as suas metas e objetivos.
- c. Correr riscos calculados: O empreendedor avalia as alternativas para as tomadas de decisão, aceita desafios moderados e busca reduzir as chances de erro.
- d. Exigência de qualidade e eficiência: O empreendedor busca melhorar os seus produtos ou serviços, satisfaz a expectativa dos clientes e cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.
- e. Comprometimento: O empreendedor coloca as necessidades dos clientes acima das necessidades de curto prazo, atua em conjunto com a sua equipe para obter maiores resultados e traz para si as responsabilidades sobre sucesso e fracasso.
- f. Busca de informações: O empreendedor investiga como oferecer novos produtos e serviços através de pesquisas, busca a orientação de especialistas para as tomadas de decisão e se envolve na avaliação do seu mercado.
- g. Estabelecimento de metas: O empreendedor tem visão de longo prazo, cria objetivos mensuráveis e persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo.
- h. Planejamento e monitoramento sistemáticos: O empreendedor enfrenta grandes desafios agindo por etapas, adequa os seus planos às mudanças de mercado e acompanha os indicadores financeiros.
- i. Persuasão e rede de contatos: O empreendedor cria estratégias para conseguir apoio para os seus projetos, tem o apoio de pessoas chaves para o seu objetivo e desenvolve rede de contatos, construindo bons relacionamentos comerciais.
- j. Independência e autoconfiança: O empreendedor confia nas suas próprias opiniões, é otimista e determinado e transmite confiança na sua própria capacidade.

### 2.1.2 Empreendedorismo oportunidade x necessidade

Ângelo (2003) dividiu os empreendedores de acordo com a motivação existente em adquirir um negócio próprio, para assim determinar se a iniciativa é resultado da percepção da oportunidade ou se há relação ao desemprego ou à falta de outras fontes de ganho, no caso uma necessidade

Existem dois tipos de empreendedores: os empreendedores por necessidade e os empreendedores por oportunidades, ambos com uma motivação para dar início a uma empresa. Embora sejam diferentes, os dois tipos precisam ter habilidades dos empreendedores de sucesso, como: persistência; paciência; capacidade de liderança; criatividade para assim obter bons resultados no mercado.

Nos dias atuais onde estamos vivenciando um período de pandemia, muitas pessoas que trabalhavam, acabaram perdendo o emprego e para as que não trabalhavam, dificultou ainda mais a conquista de um emprego, se fazendo necessário abrir um negócio para conseguir uma renda para sobreviver. A maioria das empresas abertas por necessidade, de acordo com Aidar (2007), são por falta de oportunidade no mercado.

Empreendedorismo por oportunidade caracteriza-se para Shane e Venkataraman, (2000) em empresas que identificam e exploram oportunidades de mercado.

O empreendedor por oportunidade possui algum conhecimento sobre a área, o que não torna a tarefa simples, pois muitas pessoas hoje em dia chegaram a abandonar o seu emprego formal para começar a empreender e trabalhar para si próprio, o que se faz necessário muito conhecimento e estudo, reserva financeira, um bom planejamento, reflexão do que almeja e suas competências, para garantir maior lucro. Aidar (2007) afirma que as oportunidades de negócios surgem de situações relacionadas a novos conhecimentos, transformações tecnológicas, mudanças de preferências dos clientes, inconsistências deixadas pelo mercado. O empreendedorismo vai além de apenas abrir uma empresa, é preciso ter iniciativa, criatividade e paixão pelo seu negócio.

### 2.1.3 Desafios enfrentados para empreender

Segundo Hisao (2017), empreender no Brasil não é uma tarefa muito fácil, além de necessitar de conhecimento e habilidades, o administrador também depende do governo e das condições de mercado. Os desafios encontrados para empreender são muitos, como: economia, falta de infraestrutura, tributação, mudanças tecnológicas, etc, e cabe ao empreendedor se adaptar a todas essas coisas. Atualmente com a pandemia do Covid-19, muitos empreendedores tiveram que se reinventar para se adaptar às medidas preventivas de combate ao vírus, se fazendo necessária várias mudanças.

Empreender é um assunto muito sério. Não estamos falando de abrir uma loja de bonecas ou uma barraquinha de pulseiras numa praia de Ibiza. Estamos falando de empreender, de arriscar o próprio dinheiro e uma carreira profissional, de comprometer a economia familiar do empreendedor e, e na maioria das vezes, seu próprio patrimônio (BES. 2007, p.8).

Maximiano (2012), vem dizer que nem tudo são flores na vida dos empreendedores, o período que vai da criação de uma empresa até sua consolidação exige dedicação integral do responsável.

Com a pandemia do Covid-19, os empreendedores não tiveram outra alternativa a não ser se reinventar, muitas empresas que só trabalhavam com atendimento físico tiveram que aderir o delivery para melhor atender os seus clientes e não quebrar a sua empresa, o que foi e vem sendo desafiador, mas a reinvenção é uma das etapas do empreendedorismo e é necessário colocar isso em prática como já vem sendo.

### 2.1.4 Empreendedorismo e inovação

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2021) inovação é criar algo que tenha utilidade, que seja diferente do que já existe e tenha mercado, pois a inovação precisa gerar lucros. Não teria como falar de empreendedorismo sem citar a inovação, pois, os mesmos são meios para realizar entregas de valor que satisfaçam os desejos e necessidades dos clientes, tendo em vista que, sem a inovação haverá uma dificuldade maior para atingir um

espaço no mercado, principalmente pela competição entre empreendedores que a cada dia que passa vem sendo mais acirrada.

A natureza da inovação está fundamentalmente ligada ao empreendedorismo. A capacidade de avisar oportunidades e criar novas formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação. Os empreendedores correm riscos, especialmente se isso significa superar os participantes já envolvidos no negócio. (BESSANT; TIDD, 2009, p.21-22)

Em tempos da pandemia da Covid-19 se fez necessário que os empreendedores apostassem em inovação para assim, conseguirem se manter no mercado. Unir empreendedorismo e inovação é uma questão ligada à sobrevivência e crescimento das organizações, e, especialmente na pandemia, que com as medidas de prevenção foi necessário que muitas coisas fossem mudadas, empreendimentos que só trabalhavam presencialmente tiveram que se adaptar ao delivery, vender de forma online e atrair clientes a partir disso.

Drucker (1987) ainda afirma que a eficácia da inovação está ligada à sua simplicidade e concentração, caso contrário, poderia ser confusa ou simplesmente não funcionar, o que a tornaria inútil. Com a pandemia, a inovação se tornou indispensável para os empreendedores superarem a crise e se manterem, sendo necessário que os mesmos acompanhassem o cenário atual, ajustassem às tendências e assim, inovarem.

### **2.1.5 Perfil Empreendedor**

Segundo Chiavenato (2004), o empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou construtor de novos negócios. Ele é a energia de uma economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Um empreendedor está sempre em busca de novos caminhos e soluções, tendo em vista sempre as necessidades do consumidor.

Para Dolabela (1999), o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com o prazer.

O empreendedor deve ser uma pessoa otimista e buscar sempre o sucesso mesmo com as dificuldades.

Os empreendedores provêm de experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais variadas. O empreendedor em potencial pode ser hoje enfermeira, secretária, trabalhador de linha de montagem, mecânico, vendedor, dona de casa, gerente ou engenheiro. O empreendedor em potencial pode ser homem ou mulher e de qualquer raça ou nacionalidade. (HISRICH; PETERS, 2004, p.77)

De acordo com o SEBRAE (2018), todo empreendedor deve se dedicar ao seu negócio com tempo e envolvimento pessoal. Foram separados alguns aspectos fundamentais do perfil de um empreendedor de sucesso.

- a. Criatividade: O empreendedor aceita os desafios e busca as soluções variáveis para o equacionamento de problemas;
- b. Liderança: O empreendedor inspira confiança, motiva, delega as responsabilidades, forma equipes, cria um clima de moral elevado, sabe compartilhar ideias, ouve, aceita opiniões e elogia.
- c. Perseverança: O empreendedor se mantém firme em seus propósitos, sem deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas.
- d. Flexibilidade: O empreendedor controla os seus impulsos para ajustar-se quando a situação demandar mudanças, está aberto para estudar e aprender sempre.
- e. Vontade de trabalhar: O empreendedor se dedica plenamente e de forma entusiasmada ao seu negócio.
- f. Automotivação: O empreendedor encontra a realização pessoal no trabalho e nos seus resultados.
- g. Formação permanente: O empreendedor busca constantemente informações sobre o mercado e a atualização profissional sobre novas técnicas gerenciais.
- h. Organização: O empreendedor compreende as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com essas mudanças.

- i. Senso crítico: O empreendedor se antecipa aos problemas principais, analisando-os friamente.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo surgiu no Brasil com muita força nos anos 90 durante a abertura brasileira para a economia e muitos brasileiros se envolveram no ramo e construíram negócios.

De acordo com a pesquisa GEM 2019, o Brasil atingiu a sua 2ª maior taxa de empreendedorismo total, o que quer dizer que 38,7% da população adulta estava envolvida de alguma forma com a atividade empreendedora. Estimular o empreendedorismo no país sempre foi um dos objetivos do SEBRAE, e em 2019, 23,3% da população adulta estava a frente de um negócio com até 3,5 anos ou envolvidos na criação de um, enquanto em 2002 apenas 13,5% da população adulta fazia parte dos empreendedores iniciais.

No Brasil existe uma outra razão, tão ou mais importante, pela qual empreender nos negócios passou a ser uma opção procurada pelos indivíduos em geral, tenham ou não uma qualificação profissional: a falta de emprego! Durante os anos 80, a “década perdida”, um número assustadoramente grande de pessoas perdeu o emprego e teve de “se virar” para sobreviver por meio de subempregos, “bicos”, trabalhos temporários, negócios próprios, atividades informais etc. (OLIVEIRA, 1995, p. 47)

Para Dolabela (1999), o empreendedor deve ser alguém preparado para aprender. Com a pandemia da COVID-19 os empreendedores estiveram preparados para aprender a inovar e adaptar diversas coisas em seus negócios, tendo que andar de acordo com as medidas de prevenção contra o Coronavírus.

Em meio a pandemia, uma crise econômica se alastrou pelo Brasil e pelo mundo, porém, algumas mudanças foram positivas. Como é o caso do empreendedorismo, onde muitas pessoas começaram a empreender para assim ter uma nova fonte de renda. No Brasil, enquanto as médias e grandes empresas encerraram 2020 com resultado negativo de 193,6 mil empregos, as micro e pequenas empresas (MPE) foram as únicas a conseguirem reverter a perda de trabalhos provocada pela pandemia, com geração de 293,2 mil novos empregos, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

No cálculo geral, as pequenas empresas foram as grandes responsáveis pelo saldo final de 142,7 mil empregos gerados no país durante o ano, evitando que o drama do desemprego atingisse um número ainda maior de trabalhadores brasileiros.

O número de Microempreendedores Individuais (MEI) também cresceu no país ao longo de 2020. Do total de 3.359.750 empresas abertas no período, 2.663.309 era MEIs, representando um crescimento de 8,4% em relação ao ano de 2019. De acordo com os números, no fim do terceiro quadrimestre de 2020, existiam, no Brasil, 11.262.383 MEIs ativos. Em março de 2021 eles já respondiam por 56,7% do total de negócios em funcionamento no país.

O momento atual pode ser chamado de “a era do empreendedorismo”, pois, segundo Dornelas (2004), são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, gerando riqueza para a sociedade.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA**

O presente trabalho tem como intuito uma pesquisa descritiva como pesquisa de campo, pois foi aplicado um questionário com alguns empreendedores da cidade de Cabedelo, para assim gerar informações estratégicas e uma coleta de dados. Segundo Fachin (2003), a coleta de dados é realizada através de questionários que apresentam variáveis distintas, cujas análises são geralmente apresentadas através de tabelas e gráficos.

Essa abordagem irá ajudar a ter um controle dos resultados obtidos da pesquisa, trazendo clareza das informações. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento entre variáveis.

Assim, essa pesquisa pode ser utilizada em diversas técnicas para realizar uma coleta de dados, sendo primordial para a realização de um trabalho e assim conseguir obter um bom resultado final.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE MATERIAIS

O principal meio para a coleta de materiais foi a realização de um questionário através do Google *Forms*. A pesquisa foi realizada entre os dias 21 de setembro a 21 de outubro, no ano de 2021, com algumas perguntas compreensíveis, em relação aos desafios enfrentados para empreender na cidade de Cabedelo na Pandemia do Covid-19, tendo em vista que os empreendedores tiveram que se reinventar e se adaptar a coisas que não eram da sua realidade.

O questionário contou com 15 (quinze) perguntas, sendo 12 (doze) questões objetivas e 3 (três) questões abertas, onde a primeira das perguntas os entrevistados informaram o nome do seu empreendimento. A análise contou com a capacidade total de 30 empreendimentos, sendo assim, foram analisados 30 questionários, onde os ramos dos negócios foram: comércio e serviços, como: salão de beleza, barbearia, design de sobrancelhas, lanchonetes, confeitarias, lojas de roupas e maquiagem, decoração de festas e esses empreendimentos foram escolhidos para participar da pesquisa, pois por Cabedelo ser uma cidade pequena, foi possível observar de perto todos os desafios enfrentados por esses empreendedores.

“O enfoque quantitativo vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento” (LAKATOS, 2007, p.285).

Mediante a isso, se feita corretamente a pesquisa quantitativa por meio do recurso para a coleta de dados e materiais, será possível obter um melhor discernimento das informações, de uma forma clara e objetiva. Sendo assim, a pesquisa foi realizada com excelência.

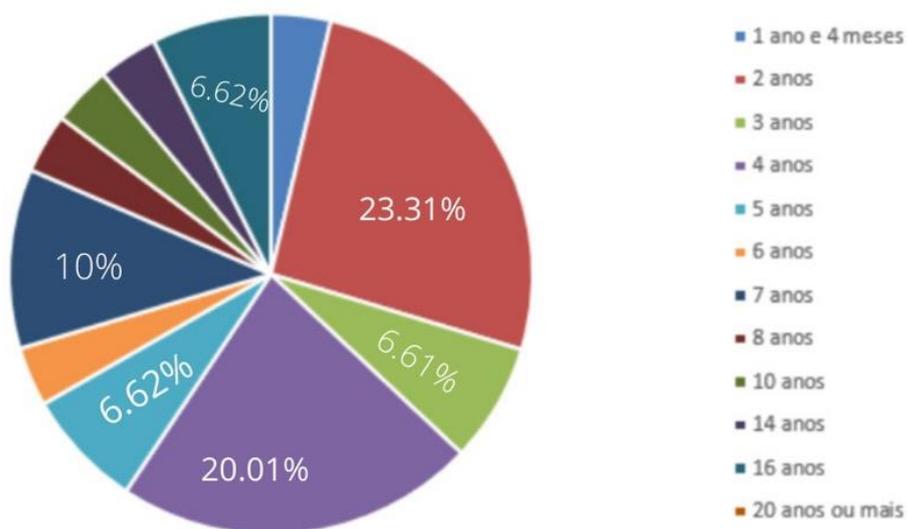
## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta etapa da pesquisa são mostrados os resultados obtidos após a análise dos questionários aplicados com alguns empreendedores da cidade de Cabedelo através do Google *Forms*. A análise contou com a capacidade total de 30 empreendimentos, sendo assim, foram analisados 30 questionários.

#### 4.1 DADOS DO INSTRUMENTO DE COLETA

O questionário contou com 15 (quinze) perguntas, sendo 12 (doze) questões objetivas e 3 (três) questões abertas, onde a primeira das perguntas os entrevistados informaram o nome do seu empreendimento.

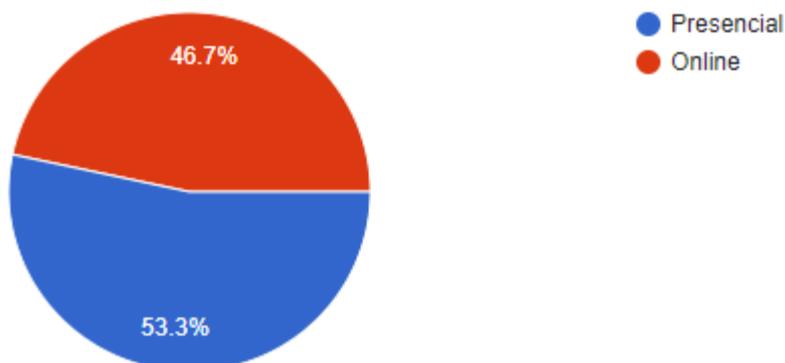
**Gráfico 1.** Tempo de empreendimento



**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

Nesse momento, os entrevistados foram questionados a respeito do tempo em que vinham empreendendo. Como visto no gráfico 1, alguns empreendem há um bom tempo e outros, começaram a empreender mais recentemente. Com base no gráfico, vimos que 9,92% dos entrevistados empreendem há mais de 20 anos, 6,62% empreendem há 16 anos, 3,31% empreendem há 14 anos, 3,31% empreendem há 10 anos e 3,31% empreendem há 8 anos. 10% dos entrevistados empreendem há 7 anos, 3,31% empreendem há 6 anos, 6,62% empreendem há 5 anos, 20,01% empreendem há 4 anos, 6,61% empreende há 3 anos e 23,31% empreendem há dois anos. 3,31 empreende há 1 ano e 4 meses com registro no MEI.

Segundo Robbins (2000) o empreendedorismo é o processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários, assumir riscos e recompensas.

**Gráfico 2.** Forma de atendimento

**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

Quanto à forma de atendimento, no gráfico 2, mostra que a maior parte dos entrevistados atendem presencialmente, que com a pandemia da Covid-19 foram bastante afetados. 53,3% dos empreendedores entrevistados funcionam apenas de forma presencial, já 46,7% funcionam de forma online, e em meio à pandemia da Covid-19, as empresas que funcionavam apenas de forma online, tiveram que exceder-se ainda mais das redes sociais para se manter e manter os clientes, e algumas das empresas que funcionavam apenas de forma presencial tiveram que inovar e se adaptar ao mundo online, para que assim, conseguissem ao menos manter os clientes para quando pudessem voltar a atender presencialmente.

Para Bessant e Tidd (2009) a inovação não só requer a abertura de novos mercados, como também exige a implementação de novas formas de servir aqueles já estabelecidos e maduros.

**Gráfico 3.** Funcionamento da empresa

**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

No gráfico 3 foi questionado sobre o funcionamento da empresa durante o primeiro ano de pandemia da Covid-19, que foi onde mais tiveram restrições de funcionamento. Foi identificado que 50% dos empreendedores entrevistados mantiveram a sua empresa com o funcionamento normal, já 26.7% dos entrevistados, tiveram o seu funcionamento suspenso, porém, com o passar do tempo as coisas foram se normalizando e o atendimento voltou ao normal, e 23.3% tiveram o horário reduzido, mas não pararam de funcionar.

Nesse tempo de pandemia da Covid-19 as empresas foram bastante afetadas, principalmente no primeiro ano da pandemia e para as empresas que funcionavam apenas presencialmente, sem ter a opção de migrar para empreender de forma remota.

Para Stangherlin, João e Oliveira (2020), a Covid-19 veio trazendo muitos obstáculos, e que diante disso todos foram afetados de alguma forma pela pandemia, principalmente as pequenas empresas que se sentem muito fragilizadas durante esse momento crítico. Fez-se necessário que os empreendedores adotassem novas maneiras para que pudessem vencer essa crise causada pela pandemia da Covid-19, principalmente as empresas que só atendem presencialmente e tiveram que fechar por um certo tempo, sendo persistentes e tendo um bom planejamento estratégico, para que com isso alcançassem bons resultados quando pudessem reabrir novamente.

**Gráfico 4.** Medidas adotadas no período de pandemia da Covid-19



**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

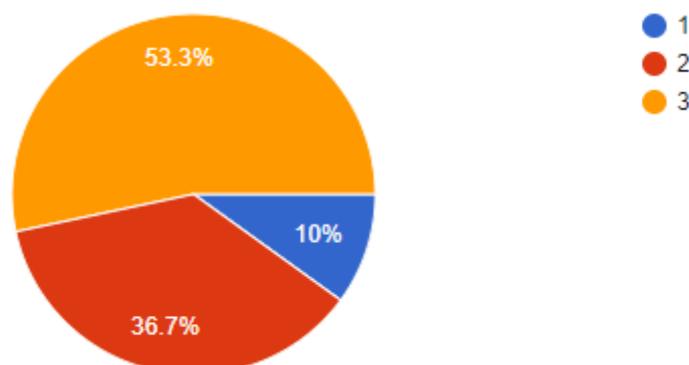
De acordo com o gráfico 4, observamos que foram adotadas várias medidas pelos empreendedores no período de pandemia da Covid-19, onde 56.7% dos empreendimentos adotaram as vendas dos produtos online e delivery, 3,3% optou por vendas dos produtos no local e delivery, 3,3% optou por ir à casa do cliente, porém, com todas as precauções necessárias, 3,3% trabalhou com atendimento agendado, 3,3% adotou material descartável para cada atendimento, 3,3% fez o registro no MEI em meio à pandemia e desde já, sempre foi online. Já 3,3% não teve como trabalhar nesse período e para 23,3% dos entrevistados, tudo permaneceu igual.

Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento as informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

A pandemia da Covid-19 fez com que os empreendedores tivessem que adotar algumas medidas para que a empresa não viesse a falir em meio à toda a crise causada pela pandemia, e com isso, os empreendedores tiveram que se reinventar de diversas maneiras para conseguir manter o seu negócio no mercado e não perder os seus clientes.

Nesta próxima etapa da pesquisa foi pedido para que os entrevistados pudessem avaliar com 1 (um), 2 (dois) e 3 (três) a intensidade com que a empresa realizou algumas atividades durante esse período de pandemia da Covid-19, sendo 1 (pouco), 2 (mais ou menos) e 3 (muito).

**Gráfico 5.** Lançamento de novos produtos e serviços



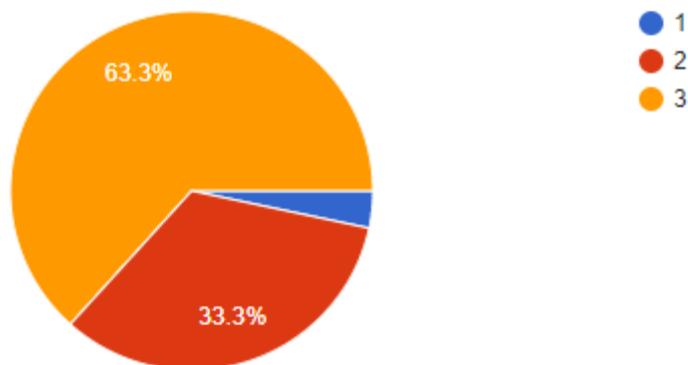
**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

Nesse momento, os entrevistados foram questionados a respeito do lançamento de novos produtos e serviços em meio à pandemia da Covid-19. Como observado no gráfico acima, a maioria dos empreendedores lançaram novos produtos e novos serviços em suas empresas, sendo 53.3% muito, 36.7% mais ou menos e 10% pouco, considerando que, os empreendedores viram o lançamento de novos produtos e/ou serviços como uma oportunidade de se reinventar, se manter e manter os clientes.

Para Schumpeter (1950 Apud, DANTAS, 2008, p.06), o empreendedorismo força a destruição criativa através dos mercados e indústrias, criando, simultaneamente, novos produtos e modelos de negócios.

Esse processo de se reinventar, de inovar e de criar se faz necessário todos os dias para quem empreende, pois os clientes gostam de coisas novas e criativas e principalmente nesse tempo da pandemia da Covid-19, onde os empreendedores não tiveram outra opção a não ser se reinventar para conseguir manter a sua empresa no mercado em meio à tanta crise e tantas incertezas causadas pela pandemia.

**Gráfico 6.** Melhora dos produtos e serviços



**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

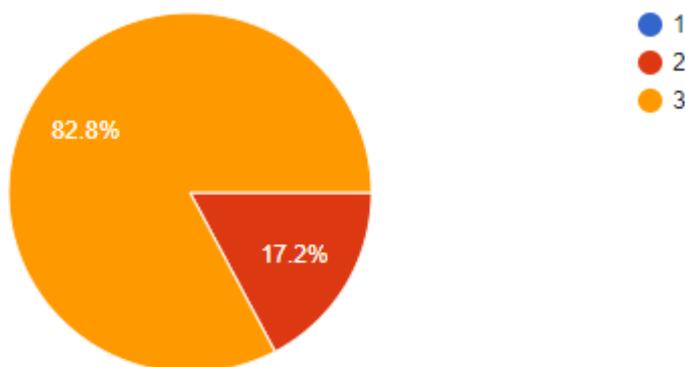
Quanto a melhora dos produtos e serviços, como visto no gráfico 6 observa-se que grande parte dos entrevistados melhoraram os seus produtos e serviços para que conseguissem manter a sua clientela, sendo 63.3% muito, 33.3% mais ou menos e 3,3% pouco. Essa melhora dos produtos e serviços é conhecida como inovação dos mesmos, tendo em vista que a inovação visa as melhorias de produtos já existentes no mercado para atender ainda mais a necessidades dos seus clientes.

Segundo Drucker (1987), qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação.

Em meio à pandemia da Covid-19 muitos empreendedores decidiram inovar dentro de suas empresas, revendo o seu modelo de negócio e se adequando a realidade imposta pela pandemia e isso exigiu novidades e melhorias nos produtos e serviços, um bom atendimento ao cliente e qualidade nas entregas. Fez-se necessário que o empreendedor ficasse atento as mudanças para que conseguissem se adaptar rapidamente e criar ações eficientes e eficazes.

Para Chiavenato (2007), o empreendedor não se resume apenas em ser um criador de novos negócios, ele tem papel fundamental na energia da economia, ou seja, é o impulsionador de recursos, o propulsor de talentos e o estimulador da evolução de ideias. E ainda mais: é um grande aproveitador de oportunidades impensadas ou inesperadas, precisando ser diante disso muito rápido em suas ações antes que outras pessoas o exerçam.

**Gráfico 7.** Formas de relacionamento com os clientes



**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

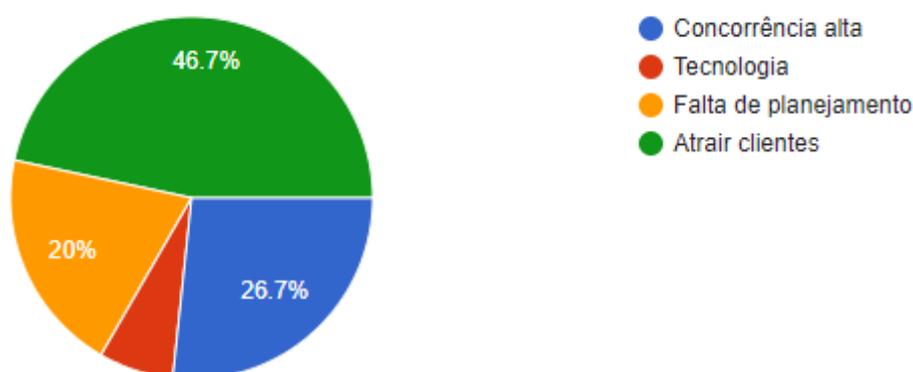
No gráfico 7, os empreendedores entrevistados foram questionados sobre a implementação de novas formas de relacionamento com os clientes em meio à pandemia, pois, como as empresas sofreram muito com a crise causada pela pandemia da Covid-19 foi necessário que criassem um relacionamento sólido com os clientes, proporcionando aos mesmos uma boa experiência. Como visto no gráfico acima, os empreendedores conseguiram implementar novas formas de relacionamento com os clientes, ficando dividido entre 82.8% muito e 17.2% mais ou menos.

É fundamental saber por onde se comunicar com os clientes, principalmente em meio à crise causada pela pandemia, onde se fez necessário ainda mais fidelizar

e encantar os clientes, predispondo aos mesmos uma boa experiência em suas compras, desde o processo do pedido até a entrega e o pós-venda.

Segundo Nascimento (2020), a crise sanitária trouxe uma nova realidade para o mundo, e o modelo comercial foi obrigado a mudar a forma de relacionamento com os clientes, sendo mais personalizado e com total atenção. Para o SEBRAE (2018), todo cliente quer ser bem atendido, e o bom atendimento é um verdadeiro diferencial competitivo entre as empresas. É através do bom relacionamento com o cliente que o mesmo se agrada e se torna leal a empresa.

**Gráfico 8.** Desafios enfrentados para empreender antes da pandemia da Covid-19



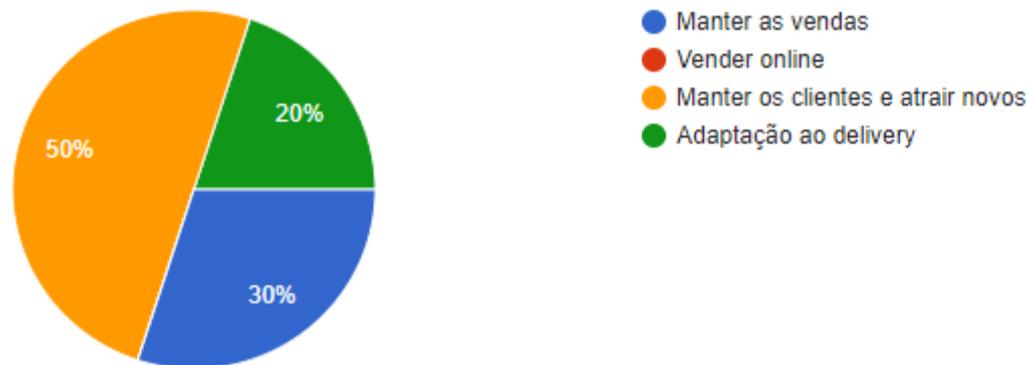
**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

No gráfico 8, os empreendedores entrevistados foram questionados sobre os desafios enfrentados para empreender antes da pandemia da Covid-19, onde foi apontado como um dos maiores desafios, a atração de clientes, com 46,7%. 26,7% dos entrevistados apontaram a concorrência alta como um grande desafio e 20% viram como desafio a falta de planejamento, tendo em vista que um bom planejamento é de extrema importância para qualquer empresa. Já 6,7% apontaram como um desafio a falta de tecnologia, já que a tecnologia vem dominando o mundo e o mercado cada vez mais.

Todo empreendedor sofre desafios, seja ele grande ou pequeno, todos enfrentam uma sequência interminável de desafios em seu negócio quase que diariamente. Por isso, faz-se necessário um bom planejamento, pois, um bom planejamento faz com que quando os desafios vierem o empreendedor tenha um norte e consiga suportar com mais leveza esses desafios. É de extrema importância ter organização e disciplina para conseguir tocar o empreendimento, e além do

planejamento, organização e disciplina, é importante conhecer o mercado e os seus concorrentes e inovar sempre.

**Gráfico 9.** Desafios enfrentados para empreender na pandemia da Covid-19



**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

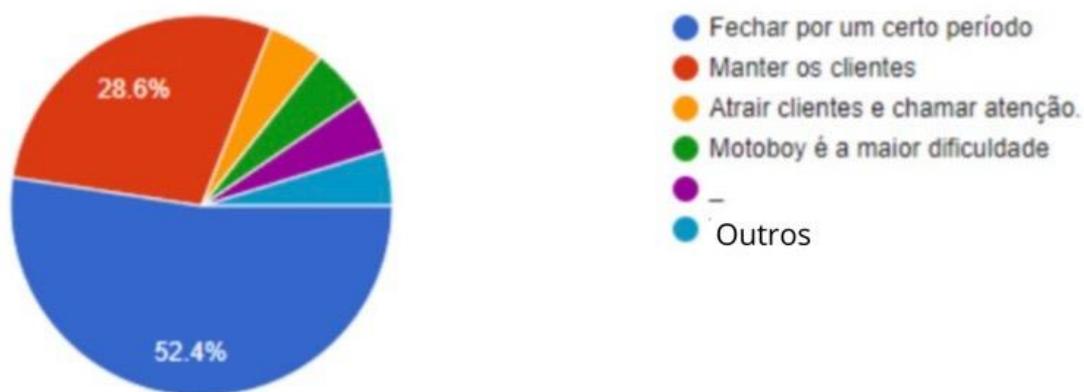
Quanto aos desafios enfrentados para empreender na pandemia da Covid-19, como visto no gráfico 9, observa-se que o maior desafio para empreender durante o período da pandemia foi manter os clientes e atrair novos, com 50%. Por ser um tempo de muita crise e de muitas incertezas, muitos empreendimentos passaram por esses desafios e manter a clientela para se manter no mercado se tornou um grande desafio, pois a crise veio e afetou muitas pessoas, foi preciso se reinventar para conseguir manter os clientes e atrair novos. Observa-se também que manter as vendas foi um grande desafio, com 30%, pois com a crise e com a dificuldade de manter os clientes não haveria como manter as vendas. Já 20% dos entrevistados viram como um desafio enfrentado na pandemia a adaptação ao delivery, tendo em vista que muitos empreendimentos funcionavam apenas de forma presencial.

Segundo Jorge (2021), se por um lado empreender foi a solução encontrada por milhares de pessoas para passar pela crise, para muitos empreendedores que já atuavam nesse modelo antes da pandemia, a chegada dela foi extremamente desafiadora para os negócios. Foi preciso, mais do que nunca, ter a cabeça no lugar, os pés bem firmes no chão e um olhar mais atento para a inovação.

Na pandemia da Covid-19, vimos que muitos empreendedores sofreram com isso, tendo que enfrentar e superar desafios todos os dias. Fez-se necessário que os mesmos tivessem uma boa estratégia de vendas, um bom marketing, para assim conseguir manter as vendas e atrair novos clientes, tendo em vista que, com a

pandemia, o consumidor optava sempre pelo delivery, mesmo que a empresa estivesse atuando de forma híbrida. O primeiro ano de pandemia foi o mais difícil para os empreendedores, pois foi um tempo de muitas incertezas, então foi preciso que os mesmos ficassem firmes para conseguir enfrentar todos esses desafios.

**Gráfico 10.** Dificuldades enfrentadas em relação ao funcionamento de forma presencial das empresas na pandemia da Covid-19



**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

No gráfico 10, os empreendedores entrevistados foram questionados sobre as dificuldades enfrentadas em relação ao funcionamento da empresa de forma presencial em meio à pandemia da Covid-19, pois muitos empreendimentos tiveram que fechar as portas por um certo tempo. Como visto acima, 52,4% dos empreendedores entrevistados enfrentaram a dificuldade de fechar o seu empreendimento por um certo período, 28,6% tiveram dificuldades de manter os clientes, 4,8% apresentou como dificuldades enfrentadas nesse tempo a atração dos clientes para o seu negócio, 4,8% viu como dificuldade encontrar motoboy para trabalhar com delivery. Já 4,8% não apresentou dificuldades e 4,8% outros. Para Jorge (2021), nessa palavra forçada, a resiliência foi a palavra de ordem. Foi o momento de traçar a melhor estratégia para manter o negócio em pé, otimizando serviços, enxugando gastos e até criando novas rotinas para trazer uma sustentação mais sólida no futuro e pular na frente na relargada.

Com todas as dificuldades enfrentadas para empreender nesse tempo de pandemia da Covid-19, foi imprescindível que ainda mais o trabalho fosse constante, principalmente nas redes sociais, pois, já que a empresa não podia funcionar de

forma presencial, a forma remota se tornou a única opção, visto que manter a comunicação e relacionamento com os seus clientes é fundamental. A estratégia, a constância e um bom planejamento foram cruciais para que essas dificuldades fossem enfrentadas e superadas.

**Gráfico 11.** Dificuldades enfrentadas em relação ao funcionamento de forma remota das empresas na pandemia da Covid-19.

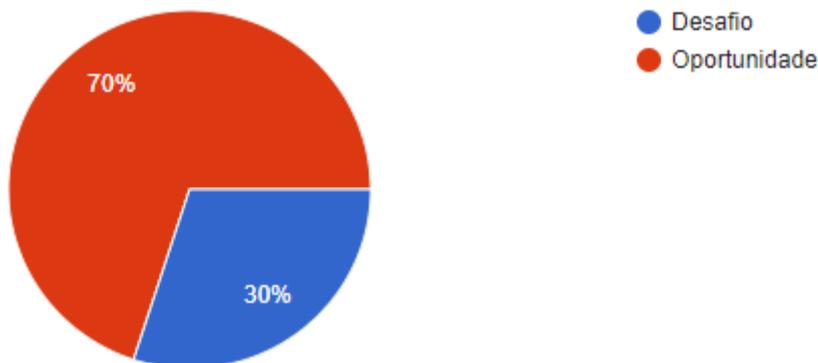


**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

Quanto as dificuldades enfrentadas em relação ao funcionamento da empresa de forma remota na pandemia da Covid-19, como visto no gráfico 11, observa-se que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos empreendedores foi manter os clientes, com 40%, visto que foi um momento muito desafiador tanto para o empreendedor quanto para o consumidor. 30% dos empreendedores viram como uma dificuldade a ser enfrentada a adaptação as novas ferramentas das redes sociais, já que essa foi a forma mais utilizada por muitos para se manter no mercado, manter os clientes e atrair novos e principalmente se comunicar e interagir com os clientes. 25% apresentaram como dificuldade a confiança que deveriam passar para os clientes, pois com a pandemia da Covid-19 surgiram muitas inseguranças e incertezas e 5% outros.

Segundo Jorge (2021), empreender segue sendo muito desafiador, especialmente, no nosso país e com o cenário em que nos encontramos. É preciso, mais do que nunca, estar atento e forte e resistir.

Com a pandemia da Covid-19 vieram muitas dificuldades, e mesmo com as dificuldades de se adaptar as ferramentas das redes sociais, se fez necessário para manter o relacionamento com os clientes e alavancar as vendas através desse meio.

**Gráfico 12.** O processo de se reinventar como desafio ou oportunidade

**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

No gráfico 12, os empreendedores entrevistados foram questionados se eles viram o processo de se reinventar em meio à pandemia da Covid-19 como um desafio ou como uma oportunidade. 30% viram esse processo como um desafio, já 70% viram esse processo como uma oportunidade de se manter.

Foi fundamental que os empreendedores saíssem da sua zona de conforto e tivessem um bom planejamento e estratégias para conseguir entregar as suas propostas de vendas aos seus clientes. A avaliação do cenário da pandemia da Covid-19 também se fez necessário para conseguirem colocar na balança os pontos fortes e os pontos fracos e assim, estruturar os caminhos e se adaptar ao meio pandêmico.

#### **Quadro 1.** Oportunidades que surgiram mesmo com a pandemia da Covid-19

<b>Oportunidades que surgiram mesmo com a pandemia da Covid-19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos em aplicativos próprios</li> <li>• Investimento nas redes sociais</li> <li>• Mudança estrutural</li> <li>• Abertura de novos negócios</li> <li>• Tempo para divulgar o trabalho</li> <li>• Vendas online</li> <li>• Abertura de loja física</li> <li>• Aumento das vendas de bolos e doces</li> <li>• Sair do comodismo</li> <li>• Atração de clientes pelas redes sociais</li> <li>• Lançamento de novos produtos</li> <li>• Criatividade e inovação</li> <li>• Cursos</li> <li>• Não houve</li> </ul>

**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

Nesse ponto do questionário foi solicitado que os entrevistados apontassem as oportunidades que surgiram mesmo com a pandemia da Covid-19. A partir das respostas obtidas, foi formulada uma tabela com os pontos citados pelos empreendedores entrevistados. Observa-se que mesmo em meio à pandemia, surgiram diversas oportunidades no meio empreendedor, e uma das principais oportunidades apontadas foi nas redes sociais, onde os mesmos conseguiram investir mais tempo nas redes sociais, conseguindo assim atrair clientes por meio disso e conseqüentemente, aumentando as suas vendas online. Alguns apontaram como oportunidades a saída da zona de conforto, pois já havia sendo necessário há muito tempo, porém, só com a pandemia que isso foi possível para muitos, pois se os empreendedores não saíssem do comodismo, não iriam conseguir acompanhar o cenário da pandemia da Covid-19. Os lançamentos de novos produtos e a criatividade e a inovação também foram oportunidades apontadas pelos empreendedores entrevistados, visto que a inovação foi um ponto de extrema importância para conseguir manter os clientes e atrair novos. Outros, mesmo com a pandemia, conseguiram passar por uma mudança estrutural e também sair apenas do meio virtual e abrir uma loja física. Já alguns, conseguiram fazer cursos para obter mais conhecimento e trazer o melhor para os seus clientes, e para outros, não houve oportunidades.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, nota-se que, mesmo em meio à pandemia da Covid-19 eles foram criativos e inovadores, conseguiram enxergar oportunidades mesmo em um momento tão difícil, conhecendo as necessidades dos consumidores e se adequando a isso, e principalmente mantendo-se firmes.

**Quadro 2.** Maiores desafios de empreender na pandemia da Covid-19

Maiores desafios de empreender da pandemia da Covid-19
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vendas on-line</li><li>• Fechamento</li><li>• Adaptação as regras da pandemia da Covid-19</li><li>• Mostrar a qualidade dos produtos</li><li>• Lidar com as redes sociais</li><li>• A incerteza</li><li>• Adaptação ao delivery</li><li>• Manter os clientes</li><li>• Se reinventar</li><li>• Valores dos insumos</li><li>• Falta de saúde mental</li></ul>

- Concorrência
- Manter as novidades
- Manter as vendas
- Atendimento ao cliente

**Fonte:** Autor da pesquisa, 2021.

Nesse momento foi pedido para que os empreendedores entrevistados apontassem alguns desafios enfrentados para empreender em meio a pandemia da Covid-19. Como visto acima, alguns apontaram como maior dificuldade as vendas on-line, pois muitos trabalhavam apenas presencialmente e ter que fechar as portas foi um grande desafio, o que dificultou muito ficar apenas no modo remoto. Outros viram como um desafio a adaptação as regras da pandemia, onde tudo ficou muito restrito e não tinha outra coisa a se fazer a não ser seguir essas regras mesmo com todas as dificuldades. Alguns enfrentaram o desafio da adaptação ao delivery, visto que, algumas lojas mantinham apenas o atendimento presencial, porém com a pandemia, o atendimento presencial ficou restrito por um certo tempo, fazendo com que as empresas não tivessem outra escolha a não ser se adaptar ao delivery para que assim, conseguissem se manter firmes no mercado. Lidar com as redes sociais também foi um grande desafio, pois muitas pessoas não tinham esse costume de vender e de atrair os clientes pelas redes sociais, mas se tornou necessário. As redes sociais foram grandes aliadas nesse tempo, pois através delas muitas pessoas conseguiram divulgar o seu negócio e manter o relacionamento com os seus clientes.

Se reinventar foi crucial nesse tempo, porém, foi um grande desafio também, visto que muitas pessoas estavam acomodadas e sair do comodismo para criar, se reinventar não foi nada fácil. Trazer novidades para os seus clientes, mostrar a qualidade dos seus produtos foi necessário em meio a pandemia da Covid-19, pois mesmo com tantos desafios e dificuldades, se reinventar e inovar a cada dia se tornou ímpar para manter a clientela e conseqüentemente, as vendas. Outro desafio apontado foi os valores dos insumos e mercadorias, onde os valores aumentaram muito, sendo assim, foi impossível manter aquele valor de antes da pandemia para os clientes. Com a pandemia da Covid-19 surgiram vários negócios, e, conseqüentemente, vários concorrentes, o que não foi nada fácil para nenhum empreendedor, uma vez que todos queriam se destacar no seu negócio, por isso a importância da inovação nos empreendimentos. O atendimento ao cliente foi

apontado como um desafio também, pois manter a relação com o cliente principalmente em meio a pandemia se tornou crucial, porém, difícil. Se fez necessário um atendimento mais humanizado através de novos sites e principalmente atendimento via WhatsApp, dado que a relação entre o consumidor e a empresa é de extrema importância. Outro ponto citado foi a falta de saúde mental que atingiu muitas pessoas nesse tempo de pandemia, principalmente os empreendedores, pois em meio a tudo isso houveram muitas incertezas, não tínhamos como saber como seriam os próximos dias, e a saúde mental de muitas pessoas foi afetada por meio disso.

Empreender em meio a pandemia da Covid-19 foi extremamente desafiador, foi necessário mais do que nunca se manter firme, manter a cabeça no lugar e olhar além dos desafios para enxergar soluções para enfrentar os mesmos. Foi primordial que tivessem um bom planejamento, traçassem novas estratégias e sendo resistentes para assim, manter o negócio firme.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todo empreendedor, seja ele grande ou pequeno, enfrenta muitos desafios em seus negócios quase que diariamente e para superar esses desafios é preciso de muita garra e firmeza. Com a pandemia da Covid-19 esses desafios que já existiam na vida do empreendedor aumentaram ainda mais, onde os empreendedores não tiveram outra alternativa a não ser se adaptar a nova realidade.

A elaboração do trabalho possibilitou identificar e analisar os desafios para empreender em meio à pandemia da Covid-19, comparar os desafios enfrentados pelos empreendedores antes e no primeiro ano da pandemia e apresentar as dificuldades e melhorias com atividades presenciais e delivery.

A partir deste estudo, foi possível observar que os empreendedores entrevistados passaram por muitos desafios para conseguir manter a sua empresa firme, desde o funcionamento da empresa até as medidas que foram adotadas nesse período de pandemia da Covid-19, como fechar as portas e se adaptar ao delivery, visto que muitas empresas funcionavam apenas de forma presencial, onde muitos conseguiram entrever oportunidades apesar dos desafios.

Como sugestão de melhoria para esses desafios, visto que a pandemia da Covid-19 amenizou mas ainda não acabou, algumas das intervenções sugeridas são um bom planejamento e uma boa estratégia, pois, o planejamento ajuda na antecipação de problemas e oportunidades, fazendo com que o empreendedor tenha um bom direcionamento a partir do planejamento e das estratégias traçadas e esteja preparado para enfrentar dificuldades e desafios.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. **Empreendedorismo**: Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thompson, 2007. 168p.

ÂNGELO, E. B. **Empreendedor Cooperativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 250p.

BES, Fernando Trías de. **O Livro negro do empreendedor**: depois não diga que não foi avisado. Rio de Janeiro: Editora Best Seller Ltda, 2007.

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

CAIAN, Felipe. **Empreendedorismo no Brasil cresce em meio à pandemia**. IESB, 2021. Disponível em: <https://www.iesb.br/noticias/empreendedorismo-no-brasil-cresce-em-meio-a-pandemia/> . Acesso em: 30. Set. 2021

CHIAVENATO, I. (2004). **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

Dornelas, J. C. A. (2001). **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 6ª edição, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GEM. **IBQP**: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, c2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf> . Acesso em: 30. Set. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

HISAO, Geraldo. **Quais os principais desafios do empreendedor brasileiro**. In: GGVConsultoria empresarial. [S.l.], 2017. Disponível em: <https://ggvconsultoria.com.br/desafios-para-o-empendedor-brasileiro>. Acesso em: 13. Mai. 2021.

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

JORGE, Pedro Baches. Os desafios e oportunidades de empreender na saúde em meio à pandemia. **Exame**, 16. Abr. 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/os-desafios-e-oportunidades-de-empreender-na-saude-em-meio-a-pandemia/>. Acesso em 06. Nov. 2021.

KIRZNER, I.M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amarau, **Empreendedorismo**. São Paulo: Person, 2012.

NASCIMENTO, Fernanda. **Como fortalecer a relação com os clientes no pós-pandemia?** ProXXIma, 16. Jun. 2020. Disponível em: < <https://www.proxxima.com.br/home/proxxima/how-to/2020/07/16/como-fortalecer-a-relacao-com-os-clientes-no-pos-pandemia.html>>. Acesso em 30. Out. 2021.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

OS 5 maiores desafios dos empreendedores. **Pequenas empresas e grandes negócios**, 15. Jul. 2016. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/os-5-maiores-desafios-dos-emprededores.html>. Acesso em 06. Nov. 2021.

QUAL o papel da inovação nesses tempos de pandemia? **Visa**, 2021. Disponível em: <https://www.visa.com.br/empresas/pequenas-e-medias-empresas/dicas-para->

seu-negocio/qual-o-papel-da-inovacao-na-pandemia.html. Acesso em: 30. Ago. 2021.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.p.9.

RUFFO, Ricardo. **Entenda como combinar empreendedorismo e inovação**.

Echos, 2019. Disponível em:

<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/03/empreendedorismo-e-inovacao/>. Acesso em: 30. Ago. 2021.

SEBRAE. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** 27. Nov. 2019. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo/> Acesso em: 10. Abr. 2021.

SEBRAE, **Características do Empreendedor**. 11. Dez. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=O%20semin%C3%A1rio%20desenvolve%20mudan%C3%A7as%20comportamentais,mercado%20e%20para%20a%20vida.&text=Durante%20o%20Empretec%2C%20voc%C3%AA%20vai,oportunidades%20e%20fortalecer%20suas%20habilidades>. Acesso em: 13. Mai. 2021.

SEBRAE, **Empreendedorismo e inovação: a moeda para o sucesso nos negócios**. 13. Jul. 2021. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/empreendedorismo-e-inovacao/>. Acesso em: 30. Ago. 2021.

SEBRAE, **Como ter um atendimento ao cliente com excelência**. 17. Jul. 2018.

Disponível em: <

[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/como-ter-um-atendimento-ao-cliente-com-excelencia,4a4560538c814610VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/como-ter-um-atendimento-ao-cliente-com-excelencia,4a4560538c814610VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 30. Out. 2021.

SEBRAE, **O perfil de um empreendedor de sucesso**. 17. Jul. 2018. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/o-perfil-de-um-empendedor-de-sucesso,ebd39fe28a3a4610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

Acesso em: 29. Set. 2021.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The Promise of Entrepreneurship as Fiel of Research**. The Academy of Management Review. V.25, n,1, p.217-227, 2000.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STANGHERLIN, Aline; JOÃO, Daniel de Moraes; OLIVEIRA, Nara Delazeri de. **Os desafios encontrados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid-19**. Santa Maria, FAPERGS, 2020.

## OS IMPACTOS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO HOME OFFICE EM ÉPOCA DA PANDEMIA DA COVID-19

Suênia da Silva Oliveira

Suenia41@hotmail.com

Prof. Ms Fernanda Larissa Brasilino e Alencar

larissabrasilino@hotmail.com

### RESUMO

Este estudo reúne, inicialmente, os conceitos e as definições mais relevantes sobre a psicologia organizacional e os efeitos colaterais do isolamento social no âmbito profissional. Visto que muitas empresas aderiram ao home office surgiu a curiosidade de como as empresas estariam proporcionando um ambiente adequado para que os colaboradores. Na obtenção de informações, conceitos e ideias a serem usadas e citadas neste artigo foram utilizadas as tipologias de pesquisa bibliográfica, descritiva e quantitativa. Para se obter os resultados esperados, foi realizada uma pesquisa de campo, na qual utilizamos como instrumento principal para a coleta de dados a aplicação de um questionário de 12 questões aplicado através da plataforma google forms, o que externará os resultados alcançados segundo os objetivos propostos pelo projeto. Após analisar os resultados desta pesquisa, é possível concluir que os impactos emocionais causados nos trabalhadores de home office tem uma grande proporção e que poucas empresas utilizam a psicologia organizacional para amparar seus colaboradores e conseguir localizar a raiz dos problemas emocionais dos mesmos.

**Palavras-chave:** Home office; Psicologia organizacional; Sobrecarga emocional.

### ABSTRACT

This study initially brings together the most relevant concepts and definitions about organizational psychology and the side effects of social isolation in the professional sphere. Since many companies joined the home office, the curiosity arose as to how companies would be providing a suitable environment for employees. To obtain information, concepts and ideas to be used and cited in this article, bibliographic, descriptive and quantitative research typologies were used. To obtain the expected results, a field research was carried out, in which we used as the main instrument for data collection the application of a 12-question questionnaire applied through the google forms platform, which will express the results achieved according to the proposed objectives by the project. After analyzing the results of this research, it is possible to conclude that the emotional impacts caused on home office workers have a large proportion and that few companies use organizational psychology to support their employees and be able to locate the root of their emotional problems.

**Key words:** Home office. Organizational psychology. Emotional overload

## 1 INTRODUÇÃO

O referido artigo abordará uma temática de suma importância para as organizações, especialmente nos dias atuais, quando o isolamento social tem provocado danos à saúde mental da população, gerando consequências também no âmbito profissional. A Psicologia organizacional é um campo da psicologia que tem como principal objetivo compreender os eventuais casos do comportamento humano que acontecem dentro do ambiente de trabalho, comprometendo-se com a solução de problemas que estão relacionados a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoal interno da empresa.

Por muito tempo algumas empresas não investiam em psicólogos organizacionais, pois os casos de depressão, ansiedade, dentre outros problemas emocionais, que eram relatados na empresa não mostravam dados tão significativos, Mas com a pandemia o cenário mudou totalmente. Em decorrência do isolamento social, muitas empresas acharam no home office o caminho para evitar demissão em massa e uma possível falência. No entanto, muitas delas não contavam com o efeito colateral de um trabalho em isolamento.

Neste contexto, surge o problema de pesquisa com o seguinte questionamento: **Como manter um bom atendimento em meio a tantas sobrecargas emocionais?**

Segundo Johann (2017), a intensidade e a velocidade das mudanças são tão proeminentes que é difícil para as organizações em geral acompanhar o chamado pulsar do mercado. E cada vez mais as empresas precisam oferecer respostas efetivas aos novos desafios, Sabemos que de fato ninguém estava preparado 100% para esta mudança inesperada e drástica que nos trouxe a pandemia da COVID-19, porém veremos que muitas empresas se adaptaram rapidamente a estas mudanças aderindo ao *Home Office*.

Este trabalho é importante para identificar os principais motivos dessa sobrecarga e também enxergar como as empresas estão reagindo a esta onda de crescimento de problemas emocionais no meio organizacional.

O interesse pelo tema escolhido surgiu diante de vários questionamentos pessoais, em relação a tantas pessoas trabalhando sozinhas, em ambientes muitas vezes não tão apropriados, e também por ter dados preocupantes sendo publicados em pesquisas e através da mídia, ampliou-se ainda mais a curiosidade de saber

como as empresas estão enxergando isto, e o quanto o capital humano esta sendo valorizado, tendo em vista que o objetivo da psicologia organizacional se baseia na premissa de preservar e recuperar a saúde mental e holística do ser humano, buscando garantir o bem-estar do mesmo no trabalho, iremos estudar como ela está ajudando as empresas e também os colaboradores a passarem por estes momentos delicados de isolamento.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de enfrentar os cenários de crise de saúde que afetam milhões de trabalhadores no país e no mundo. Onde centenas de colaboradores tiveram que se adequar a uma nova forma de executar suas tarefas de trabalhos. Com a recomendação do isolamento e distanciamento social, o trabalho remoto/*home-office*, teve uma ampliação em diversos setores e segmentos econômicos do país e em todo o mundo e chega a ser visto como uma tendência na atualidade. Assim, analisar os impactos da pandemia no atendimento *home office*, através de métodos da psicologia organizacional que as empresas utilizaram como suporte em meio a crise sanitária da Covid-19. Para tanto, identificar os principais impactos para a sobrecarga emocional; investigar quais são os principais métodos utilizados e mensurar os níveis de funcionalidade destes métodos

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo destina-se a analisar e compreender alguns conceitos e práticas utilizadas pelas empresas para que consigam se manter vivas no mercado e também os impactos gerados na vida do colaborador com *home office*.

O atual cenário de negócios mostra mudanças contínuas e expressivas, alterando profundamente o posicionamento da empresa no mercado. Essa mudança relacionada à globalização obriga as organizações a se adaptarem rapidamente para manter a alta competitividade (CHIAVENTO, 2007). É nesse cenário que, em um mercado altamente competitivo, as empresas devem continuar atendendo às expectativas dos consumidores, portanto, precisam estar focadas e preparadas para atender e satisfazer os clientes (COSTA et al., 2015).

De acordo com Costa et al. (2013), no passado o mercado comercial focava apenas no lucro e apresentava estratégias de produtos, enquanto as estratégias atuais focavam no cliente. Mandelli (2014) destacou que dentre às estratégias utilizadas no mercado comercial atual para melhorar a competitividade, destaca-se a

qualidade do atendimento ao cliente que pode ser considerada um serviço agregado ao produto, é determinado com um ponto estratégico efetivo para a empresa leal.

Diante da crise que estamos vivenciando por conta da covid-19, percebemos que precisamos a cada dia mais estarmos preparados para nos adaptarmos as mudanças, sejam ela de curtos períodos ou mais longos, só conseguirá se manter vivo no mercado, o profissional e a empresa que rapidamente se familiarizar com as constantes evoluções do mundo, e se adequar principalmente ao meio tecnológico com excelência, o que não é uma tarefa fácil, tendo em vista as diversas adversidades, incluindo principalmente as psicológicas.

Segundo Costa et al. (2013, p 55) “para que uma empresa seja reconhecida por seus clientes, ela deve satisfazê-los e ter uma equipe dedicada ao desenvolvimento de trabalhos de alta qualidade”. Para tanto, todos os funcionários da organização devem reconhecer a premissa da qualidade no atendimento (MANDELLI, 2014).

Ou seja, a satisfação do cliente esta no topo do mercado, os preços são importantes, mas não são apenas eles que ditam o sucesso da empresa, e para que o cliente possa ter um atendimento satisfatório é necessário que os funcionários estejam no mínimo engajados e que também estejam satisfeitos com seu trabalho.

Como disse o executivo norte-americano Jack Welch, “as pessoas que fazem as coisas acontecerem são de carne e osso. Não são cargos, títulos ou posições organizacionais” (ALCÂNTARA, 2001 p.21). Portanto, neste contexto, surge um novo modelo de gestão, que pode se tornar a chave para o equilíbrio entre a qualidade de vida e a produtividade em uma organização. O artigo tem como objetivo revelar uma revisão de literatura a partir de conceitos derivados de pesquisas bibliográficas que contextualizam o mercado que vivemos no Século XXI.

## 2.1 DEFINIÇÕES DO *HOME OFFICE*

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), trabalho remoto é definido como: Teletrabalho significa que você pode trabalhar fora do local de trabalho, como em casa, para que as necessidades da família possam ser adaptadas ao horário de trabalho. O uso prolongado dessa medida pode levar ao isolamento, onde trabalho e tempo livre não são separados. (OIT, 2013).

Para Silva (2009, p.86), “O Teletrabalho é uma forma de trabalho flexível, seja em termos de tempo ou espaço de comunicação, não é apenas uma questão técnica, mas também social e organizacional.”

*Home-Office* como uma forma de flexibilização em três dimensões: local, pela descentralização de um local único (escritório central) para qualquer outro local alternativo, quer seja casa, escritório virtual, escritório móvel ou carro; tempo – pela flexibilização do tempo – pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes e do Meio, pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações. (SILVA, 2009, p. 88).

Conforme os autores explicam, *home office* é uma maneira mais tecnológica de exercer o trabalho longe do ambiente que a função é exercida normalmente, durante a pandemia da COVID-19 o teletrabalho está sendo usado com a necessidade das três dimensões, Tempo, Local e Flexibilização do tempo, tendo em vista a necessidade do isolamento social.

Através da lei de teletrabalho já existente no Brasil, no ano de 2020 foi publicado a MP 927/2020 que permite o teletrabalho, a antecipação de férias individuais, a concessão de férias coletivas, o aproveitamento e a antecipação de feriados, o banco de horas dentre outros, contanto que a decisão seja tomada de comum acordo entre trabalhador e empresa, e também respeitados os limites estabelecidos na Constituição.

“A implantação do teletrabalho altera significativamente a forma como a empresa organiza suas funções, controles e infraestrutura, assim como produz alterações na dinâmica do indivíduo, no seu sistema de auto regulação e na sua sociabilidade.” (SILVA, 2009, p.88)

Kugelmass (1996 apud Oliveira, 2017, p.29) lista as etapas de um projeto de implementação de escritório.

Primeira etapa: ampla discussão quanto às questões da flexibilidade; Segunda etapa: decisão sobre a flexibilidade, se apenas o local ou tempo também; Terceira etapa: definir os objetivos de curto e longo prazo, a escala de um piloto e a implementação gradual; Quarta etapa: definir um indivíduo ou grupo para dirigir; Quinta etapa: definir um orçamento, suas fontes, tecnologia, políticas, contrapartida, riscos. A sexta etapa: formulação de políticas e acordos; a sétima etapa: gestão rigorosa e envolvimento dos funcionários; a oitava etapa: treinamento; a nona etapa: solucionar os problemas quando eles ocorrerem; a décima etapa: avaliar os resultados.

“O trabalho a distância é consequência de uma soma de eventos históricos que

resultaram na inovação trabalhista graças à tecnologia da informação e comunicação.” (BIESDORF, 2011, p. 16)

Ainda que haja alguns diferentes pontos de vista, foi chegada a conclusão de que, apesar de existir pontos positivos como maior autonomia para organizar o trabalho, gestão do próprio tempo, melhoria na qualidade de vida e na relação com a família, existem também diversas desvantagens como: não conseguir conciliar o trabalho com a vida doméstica, principalmente com os filhos; a família como fonte de distração; e o sentimento de que nunca se desliga do trabalho. É como se o trabalhador se tornasse escravo da empresa, pois deixa de existir a divisão do local de descanso e do local de trabalho. Conforme descrito por Rafalski e Andrade, os escritórios domésticos enfrentam obstáculos, como falta de apoio, reconhecimento e incentivo para se adaptar. Esta situação pode causar estresse e doenças do trabalho como depressão (MORGENS e SANTOS, 2016).

De acordo com diversos autores e diferentes análises, percebemos que o home office é uma boa opção para aqueles profissionais que precisam de flexibilidade, o que sem sombra de dúvidas esta sendo essencial em um período de calamidade sanitária, porém ainda que auxilie muito nessa flexibilização é necessário que a empresa tenha mais cuidado com relação ao acompanhamento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados.

## 2.2 SOBRECARGA EMOCIONAL

No contexto da pandemia da COVID-19, alguns dos principais estressores estão relacionados à duração do isolamento, distância social, frustração e tédio, acúmulo de tarefas, incluindo a realização de atividades que geralmente são realizadas fora de casa (pelo Teletrabalho, por exemplo), oferta insuficiente, Falta de informação e dificuldades econômicas. Também estão relacionados à própria COVID-19, incluindo o medo de contrair a doença, a preocupação com a saúde de si mesmo e de seus entes queridos, o estigma da doença, o trabalho perigoso dos profissionais de saúde e serviços importantes (VAN BAVEL et al; BROOKS et al., 2020; QIU et al., 2020).

Os indicadores mais comuns de estresse e ansiedade são: (1) Físico como dores de cabeça, aumento da frequência cardíaca, problemas de

alimentação e sono, úlceras, exaustão física; (2) Emocional, como tristeza, tensão, raiva, culpa preocupação excessiva, depressão e mau humor; (3) Comportamento, como irritabilidade, alienação, abuso de drogas, violência; (4) Cognição, como perda de memória, desatenção, etc. (ALDWIN, 2009; 1984, apud, COMPASS, CONNOR-SMITH, SALTZMAN, THOMSEN e WADSWORTH, 2001, p 39).

Conforme citado anteriormente, a sobrecarga emocional acontece quando o nível de estresse é elevado e as emoções assumem uma proporção muito grande e é um desafio retomar o controle, em muitos casos é possível chegar a uma forte depressão e crises de ansiedade.

### 2.3 PRODUTIVIDADE

O atual contexto de mercado, com a globalização e a acirrada competição entre as organizações, as empresas muitas vezes buscam se tornar líderes por meio da boa gestão e da prestação de bons produtos ou serviços de qualidade, porém, os principais objetivos que são inegáveis são a produtividade, liderar as vendas e ganhar mais. Segundo Barros e Silva (2010), o teletrabalho pode reduzir significativamente os custos do escritório, pois muitas empresas optaram por esse tipo de trabalho para atingir esse objetivo. Segundo Möller (2012), ao adotar o modelo de teletrabalho, a estrutura organizacional da empresa começa a sofrer mudanças positivas, pois combina os fatores de flexibilidade do tempo de execução das atividades e do local onde tais funções são desempenhadas. Como a autora enfatiza, o teletrabalho permitirá que as associações encontrem com flexibilidade mercados de trabalho onde as condições são mais favoráveis para os custos de produção e desenvolvimento, esta edição enumera o Trabalho remoto como uma opção para a superação de barreiras físicas que podem se tornar barreiras de produtividade, conforme explicado:

A discussão em torno da qualidade de vida no trabalho enfatiza e reitera a importância da satisfação dos funcionários na gestão de pessoas, além de levantar questionamentos sobre Debate sobre a necessidade de pensar ou repensar a estrutura atual de gestão (MÖLLER, 2012, p. 21).

Para Neto (apud Satt; Cristello, 2009), o termo produtividade pode ser utilizado em muitas situações, mas tem um objetivo comum: Relacionada à renda do trabalho, portanto, essa renda está relacionada a muitas questões, uma delas é a qualidade de vida dos funcionários. O grau de interesse dos funcionários por suas

atividades pode ser resumido em qualidade e quantidade, fazendo dessas funções a base para que o desempenho da organização seja alcançado de forma sistemática.

Não há porque duvidar de que o modelo de teletrabalho dentro da organização é um excelente benefício, pois ele explica: Não há dúvida de que esse modelo de prestação de serviço trará benefícios para os empregadores por causa de sua da criação de uma nova estrutura de mercado para adequar as relações de trabalho aos próprios requisitos de padronização da empresa (MÖLLER, 2012, p. 51).

Pode-se concluir que o teletrabalho pode ser um método adotado pela empresa que pode trazer alta produtividade e, conseqüentemente, alta lucratividade. Porém, para Neto (apud Satt; Cistello, 2009), apenas os membros da organização podem fazer uso pleno de seus recursos para o alcance da produtividade, ou seja, se a organização não alocar recursos principalmente para capital humano, não alcançará a lucratividade, que é uma meta sistemática de uma organização, e deixará os funcionários totalmente insatisfeitos, sem nenhuma motivação para que realizem suas atividades. A organização deve visualizar e executar suas atividades de forma sistemática (ou seja, como um todo.) Se todos na empresa quiserem ter um trabalho de boa qualidade e lucrar com isso, eles unirão recursos tecnológicos, materiais e demais ferramentas necessárias a fim de impulsionar a empresa para o sucesso dentro do mercado competitivo.

## 2.4 GESTÕES DE TEMPO

Para Winter (apud Moller, 2012), o teletrabalho é uma vantagem para os profissionais, pois possuem maior autonomia em relação ao tempo e à forma como as atividades são realizadas. No entanto, para Costa e Tremblay (apud Barros; Silva, 010), a disponibilidade de trabalhadores remotos pode ser parcial, pois estar em casa, com a família, não necessariamente significa que o mesmo conseguirá proporcionar cuidar dos seus familiares durante o horário de trabalho. O fato de um indivíduo poder exercer suas funções em casa e em seu ambiente pessoal, precisa administrar seu próprio tempo. Saber destinar o tempo para as atividades profissionais e com a família é o alicerce. Os trabalhadores remotos precisam estabelecer limites e metas a serem alcançadas antes de uma determinada data. A associação das tarefas a serem realizadas e o limite de tempo de cada tarefa são muito importantes. Porém, é importante ressaltar que cada um é diferente e cada um

deve adotar seu próprio método de gestão do tempo, o que é melhor para eles, conforme explica Mancini:

Como todos são diferentes, todos devem adotar o método de gerenciamento de tempo que melhor se adapte às suas necessidades. Alguns princípios até se aplicam à maioria de nós (como estabelecer prioridades, planejar com antecedência, delegar responsabilidades), mas outros princípios precisam ser ajustados, levando em consideração as necessidades individuais. (2007 p.19)

Outro fato extremamente relevante é o ambiente de trabalho. Se os indivíduos possuem um escritório em casa, ou um ambiente mais "profissional" e tranquilo, eles estarão mais propensos a realizar atividades do que os profissionais que não possuem tal ambiente. É importante que o profissional procure um bom ambiente, para que fique confortável, e o seu tempo torne-se mais produtivo, como explica Mancini (2007, p.72) "seu ambiente de trabalho é importante na administração do tempo. Se for eficiente e confortável, sua eficiência de trabalho será maior; do contrário, ocupará seu tempo preciso". Outro fator importante é a tecnologia que os indivíduos utilizam que devem ajudá-los em suas atividades. Quanto mais ferramentas técnicas os profissionais usam, mais desempenho para eles segundo Menna (2008), a tecnologia tem potencializado a forma de controle sobre as atividades dos profissionais em qualquer ambiente em que se encontrem, tornando possível para os profissionais que estão ligados a organizações externas que trabalham em casa e indivíduos que trabalham por conta própria, onde você pode gerenciar suas funções sempre que necessário.

Marsh e Musson, (apud Barros; Silva, 2010), corroboram que há uma dificuldade no que tange a separação da vida profissional e da vida doméstica que normalmente é vivida mais intensamente pelas mulheres. No entanto, como foi explicado, à medida que os tele-trabalhadores do sexo masculino passam mais tempo em seu ambiente pessoal, eles passam a precisar estabelecer um equilíbrio entre as identidades dos pais e dos profissionais.

## 2.4 EQUILÍBRIO

Para Neto (apud Satt; Cristello, 2009) o homem atual vive em mudanças diárias, no intuito de conquistar objetivos e sua autorrealização, no entanto deve ser analisado integralmente, portanto, ou seja, sua vida pessoal, suas crenças,

educação e outros fatores são justos. Tal como Satt e Cristello (2009, p.16), o seu regresso interferiu gravemente na sua formação profissional: “Se ficar calmo e satisfeito com a sua vida pessoal, também ficará satisfeito com a sua carreira.”. Através do cenário atual de mercado, o ser humano está cercado de situações e decisões a serem tomadas, em âmbito profissional e pessoal, no entanto, certamente ambos interferem rigorosamente um no outro. Por muitas vezes o indivíduo precisa abrir mão do tempo com a família para estar trabalhando, com o objetivo de conquistar uma carreira de sucesso profissional. Mas por outro lado é Percebido claramente que os profissionais que se locomovem até a empresa e entram em contato com outras situações ao longo do caminho apresentam pressões mais altas.

No mundo de hoje, a necessidade de sucesso pessoal e profissional é inevitável, e as necessidades vêm de todas as partes, sejam familiares, amigos ou colegas:

O discurso sobre o *home office* assume a autonomia como um dos seus elementos constituintes em dois sentidos conceituais: está relacionado com a autogestão da situação de trabalho, e as dimensões de reconhecimento e libertação pessoal são iluminados no trabalho. Isso porque o teletrabalho é dotado de flexibilidade e distanciamento da central de controle, o que condicionará o trabalho à gestão pessoal do tempo, do espaço e do ritmo de trabalho. Isso não significa que esses aspectos aspirados para sintonia com o telefone do chefe ou trabalho. Clientes (ALVES, 2008, p. 71).

Obviamente, o profissional que trabalhando no escritório, precisa gerenciar seu tempo para ser capaz de executar todas as suas tarefas. Então, vamos imaginar um profissional trabalhando em casa, ou seja, as atividades são realizadas em ambientes internos com diversas interferências externas, e diferentes situações, relacionamentos, filhos, parceiros (a), etc.; isso, provavelmente faz com que o funcionário precise ter mais tempo para se autogerir e listar suas prioridades para o dia-a-dia. Porém, quando um profissional consegue estabelecer as atividades que deseja desenvolver primeiro, poderá obter um bom Equilíbrio, para que você não deixe de alcançar o sucesso profissional e pessoal, já que vai "ganhar" tempo de deslocamento para realizar suas tarefas e vai começar a aproveitar o tempo com a família sem estresse, pelo menos no trânsito e condições diárias desfavoráveis não são mais prevalentes.

Segundo Andrade e Tiago (apud Reis 2006, p. 26), “Sucesso profissional e pessoal se alinham”, mas não podemos nem menciona que os não podem combinar

sua vida pessoal com O profissionalismo é essencial para o equilíbrio. Trabalho em um Ao ar livre ou dentro de casa, os funcionários priorizam como compartilhar Aspectos separados relacionados aos campos profissionais e pessoais, porque todo mundo vai ter o tempo certo.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Gil (2002), quando se trabalha com pesquisa científica, é de suma importância, explicar claramente a forma de coleta e o procedimento a ser realizado utilizando os dados necessários para atingir o objetivo. Portanto, o presente trabalho se enquadra como um estudo descritivo, pois busca utilizar trabalhos já publicados (GIL, 2007) para caracterizar um dado fato e população e / ou a relação entre eles, sendo ainda de natureza qualitativa, Pois com a finalidade de responder o problema de pesquisa, bem como atingir os objetivos deste trabalho, optou-se por desenvolver uma análise baseada no método qualitativo.

Segundo Ruiz (2011, p. 137), método significa "[...] uma série de etapas e processos que se completam de maneira ordenada na investigação de fatos ou na descoberta da verdade." Com base neste método, o trabalho final será basear-se em entrevistas e incluir perguntas semiestruturadas do entrevistador. Considerando que os resultados não podem ser quantificados estatisticamente (VERGARA, 2004).

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e em seguida uma pesquisa de campo com levantamento, pois foi utilizado referencial teórico de materiais secundários já publicados (LAKATOS; MARKONI, 2001; GIL 2002), sendo analisados dados de fontes como a internet, órgãos públicos, livros sobre o tema, artigos científicos, monografias e notícias publicadas em portais relacionados à qualidade do atendimento aos clientes, minúsculo e Sobrecargas Emocionais.

Em relação ao método, o estudo utiliza recursos quantitativos, cujo tratamento objetivo dos resultados dinamiza o processo de relação entre variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2011), a pesquisa quantitativa é voltada para questões humanas ou sociais. Este método é frequentemente utilizado em pesquisas descritivas, buscando

descobrir a relação entre variáveis categóricas e proponha recursos de descoberta. Nesse tipo de pesquisa, as variáveis são determinadas primeiro. Isso pode ser importante, mas os complicados serão explicados mais tarde. As características do problema (RICHARDSON, 1999).

Com base no teste da teoria, a teoria será composta por variáveis numericamente quantificadas e submetida a análise estatística para determinar se as informações fornecidas na teoria são confirmadas ou não.

As diversas ferramentas utilizadas são a base para a análise e contextualização dos objetos de investigação de forma a explorar e contribuir para este trabalho. Portanto, o método de pesquisa aqui aplicado utiliza diferentes técnicas para realizar uma busca mais profunda do objeto de pesquisa, trazendo compreensão e clareza à análise do fenômeno.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

O instrumento principal para a coleta de materiais foi a realização de um questionário, com 10 perguntas, sendo 8 questões alternativas e 2 questões abertas, de fácil entendimento para todos, as questões são voltadas para pessoas que trabalharam com atendimento durante pandemia de Covid-19, podendo ter sido através do home office ou não.

A pesquisa quantitativa trás vantagens do tipo: integrar os métodos de quantificação e qualificação; explicar os passos da pesquisa; prevenir a interferência e subjetividade do pesquisador; ter precisão e entre outras características que trazem pontos positivos ao fazer uso desta abordagem (LAKATOS, 2007, p. 286)

De acordo com Lakatos (2010) algumas das vantagens de aplicação do questionário são a economia de tempo e obtenção de um considerável número de dados, maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato, maior segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas e menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.

Por meio disto, o uso correto da pesquisa quantitativa com o auxílio do instrumento para coleta de dados, trará um melhor discernimento das informações, de forma objetiva. Por ter uma aplicação simples, dados confiáveis e respostas

precisas. Assim externará os resultados alcançados segundo os objetivos propostos pelo projeto.

O questionário coletado serviu de base para que posteriormente fosse realizada a análise estatística dos dados. A sua aplicação na internet foi feita por conveniência, de acordo com o número de pessoas disponíveis que responderam à pesquisa e a facilidade de contato, pois, os respondentes receberam o link através de redes sociais e grupos de alunos do ensino superior, e tiveram liberdade para responder no momento em que julgasse apropriado (não ultrapassando o prazo estabelecido de uma semana, 20 á 27 de outubro de 2021 ), e também de divulgar o link para quem mais quisesse participar da pesquisa (observado o fato de que, esses pessoas interessadas deveriam ter ao menos algum tipo de conhecimento sobre o assunto home office).

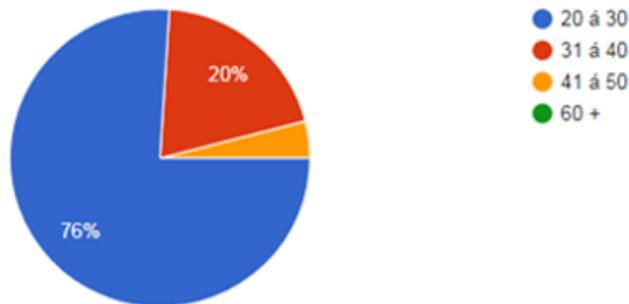
Após sua aplicação, através da plataforma *online* Google Forms, foram obtidas um total de 25 respostas, sendo a partir daí, exportados para o Microsoft Excel 2016 para a análise dos dados.

#### 4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

Para a obtenção de dados, aplicou-se um questionário com onze perguntas sendo 3 questões discursivas, e 8 questões objetivas, ele foi aplicado através do Google Forms. Após a conclusão tivemos um total de 25 participantes da pesquisa, a faixa etária que mais esteve presente na pesquisa foi a de 20 a 30 anos de idade, totalizando 76% das pessoas. Dentre estas pessoas, tivemos um total de 18 mulheres sendo então, 51% e, portanto, a maioria a responderem as questões.

#### 4.1 DADOS DO INSTRUMENTO DE COLETA

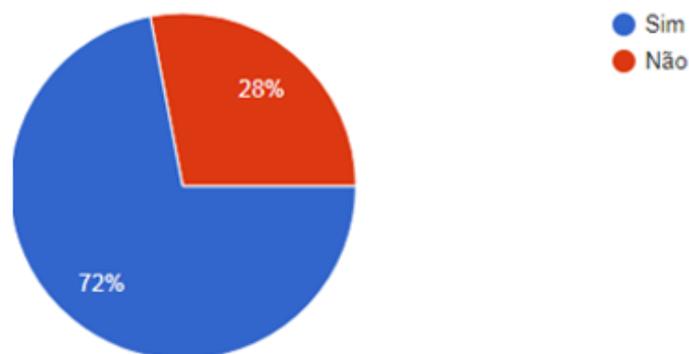
**Gráfico 1.** Idade dos entrevistados



Fonte: Google forms,2021

Neste primeiro momento, os entrevistados teriam que informar sua faixa etária de idade, onde podemos observar que a maioria sendo 76%, são jovens de 20 a 30 anos, o que segundo uma pesquisa do instituto de pesquisa econômica e aplicada (Ipea) não é o mais comum, pois conforme dados fornecidos pelo instituto brasileiro de geografia (IBGE) a faixa etária que mais foi solicitada para o home office e que também, conseguiu melhor se adequar ao cenário de trabalho remoto, foram os trabalhadores de 31 à 40 anos, porém acredita-se que está diferença de dados, se dá pelo fato da maioria dos entrevistado serem estagiários ou universitários.

**Gráfico 2.** Adesão ao home office



Fonte: Google forms,2021

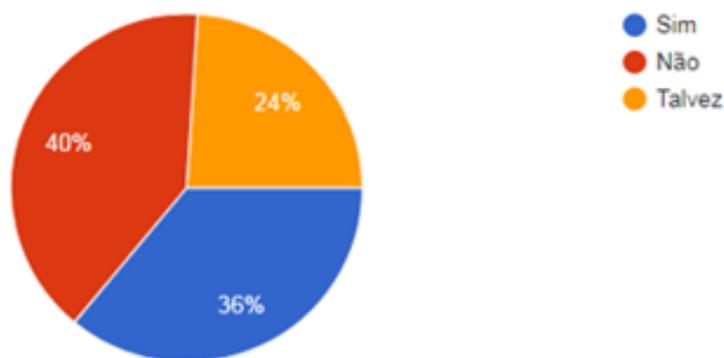
O gráfico 2 mostra que, a maioria das empresas que os entrevistados trabalham, aderiram ao home office e apenas 28% não conseguiram ou não

quiseram aderir a esta modalidade, segundo alguns a maioria que não aderiu estava totalmente ligada o comercio varejista de grandes empresas, o que de fato torna inviável este tipo de trabalho, como por exemplo a função de operador de caixa.

Muitas empresas tiveram receio em aderir a esta modalidade de trabalho, por se tratar de algo que talvez precisasse mais de um planejamento

Segundo Maximiano (2004, p.131) “Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”. Ou seja, de fato o planejamento foi necessário para esta nova modalidade, porém, aqueles que não conseguiram a mesma de forma rápida tiveram mais prejuízos no final.

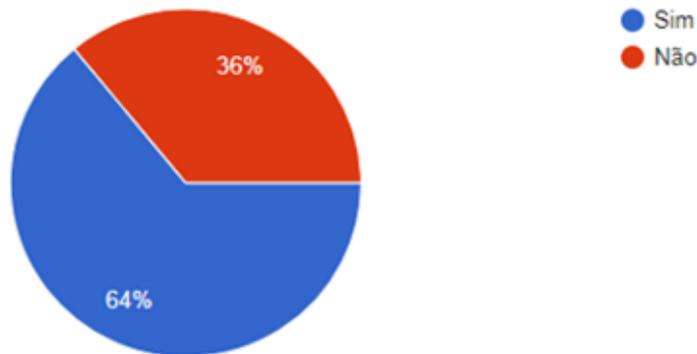
**Gráfico 3. Qualidade no atendimento com as sobrecargas emocionais**



**Fonte:** Google forms,2021

Quando os entrevistados foram questionados se para eles seria possível manter a qualidade no atendimento mesmo com as sobrecargas emocionais, e como o gráfico 3 mostra, houve uma grande divisão de opiniões, contudo, a maioria sendo 40% acredita que não é possível fornecer atendimento satisfatório quando se está sobrecarregado emocionalmente, 36% acreditam que sim, é possível e apenas 24% ficaram na dúvida e responderam que talvez.

Gráfico 4. Gestão de tempo

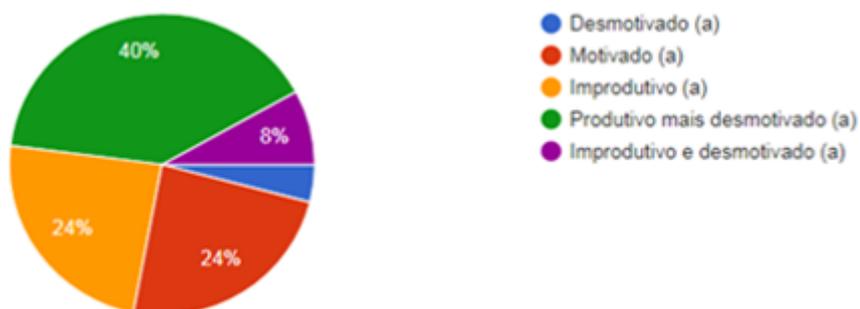


Fonte: Google forms,2021

Quanto a gestão de tempo, a mesma pode ser compreendida como uma série de comportamentos que envolvem seu uso efetivo para auxiliar na produtividade e na qualidade de vida. O gerenciamento pode ser aprendido através de experiência de vida, treinamentos ou da prática, conforme afirma Claessens (2007, apud De Oliveira et al., 2016).

Para Flores (2011) a gestão do tempo é uma contribuição para o planejamento pessoal de vida, o que 64% dos participantes afirmaram conseguir, pois conseguem conciliar e separar bem o tempo destinado ao trabalho do tempo de descanso, porem 36% informam que não conseguiram e que na maioria das vezes o tempo de descanso era menor que o esperado.

Gráfico 5. Produtividade e motivação



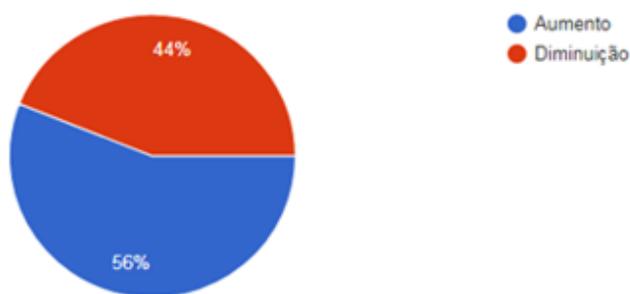
Fonte: Google forms,2021

No gráfico 5, questionamos os entrevistados sobre motivação e produtividade, onde 40% dos participantes acreditam que foram produtivos, porém sentiram-se

desmotivados, os demais ficaram divididos entre improdutivos com 24% e com a mesma porcentagem tivemos os motivados, por fim, aqueles que se sentiram improdutivos e desmotivados.

Para Bergamini (2018), uma organização deve ser caracterizada por entusiasmo e alegria, uma vez que as pessoas precisam ter orgulho das suas atividades. Quando essa sinergia é baixa, fica evidente a falta de energia do comportamento, caracterizado pela apatia, pela inércia, pela rigidez e pelo cinismo.

**Gráfico 6. Qualidade no atendimento**

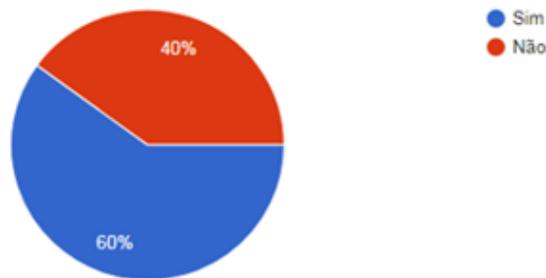


**Fonte:** Google forms, 2021

Sobre qualidade no atendimento, Juran (1992 apud FITZSIMMONS, 2003), classifica qualidade como a adequação ao uso. Isto quer dizer que, para obter a qualidade, a organização terá que adequar sua estrutura às necessidades de mercado, o que através dos dados, percebemos que a maioria dos entrevistados acreditam que conseguiram se adequar ao novo modo de atendimento ainda que os 44% restantes, acreditem o contrário.

Juran (1989 apud FITZSIMMONS, 2003) ainda sustenta que a qualidade é uma revolução contínua. Para seu êxito, ela deve ser encarada como um processo bem gerenciado. Esse gerenciamento da qualidade é dividido em três processos gerenciais básicos, conhecidos como Trilogia Juran: planejamento da qualidade, controle de qualidade e melhoramento da qualidade, desta forma, ainda que os dados mostrem que houve uma melhora no atendimento, seria necessário um acompanhamento a longo prazo para confirmar se essa melhoria foi contínua ou apenas atemporal.

Gráfico 7. Sobrecarga emocional

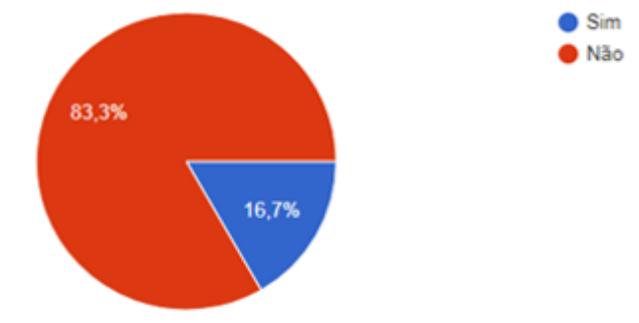


Fonte: Google forms, 2021

**A sobrecarga emocional durante a pandemia pode ter duas origens.** A primeira, e mais grave, pode surgir de uma experiência traumática, como a perda de um membro da família devido ao coronavírus. A combinação de emoções, o sofrimento e a evidente dificuldade em ficar de luto, dadas as circunstâncias atuais, potencializam essa realidade psicológica. Por outro lado, **essa saturação de emoções é bastante comum entre os profissionais de saúde.** Eles experimentam em primeira mão os efeitos dessa pandemia, além de uma clara sobrecarga, e geralmente sofrem de fadiga por compaixão.

Em concordância com Aline Reis, professora adjunta da UFMS, que afirma que quando estamos emocionalmente desestabilizados, é como se a parte do nosso cérebro responsável pela racionalidade, julgamento e ponderação de ações (córtex) fosse um pouco desligado, restando majoritariamente a ação do sistema límbico, região responsável por gerar emoções mais intensas e automáticas, os dados mostram que quando chegamos ao ponto crucial de nossa pesquisa, os entrevistados nos mostraram em suas respostas que, 60% do total sentiram-se sobrecarregados emocionalmente, ou seja, mais da metade das pessoas realmente sentiram estiveram a flor da pele durante o *home office* o que justifica também as porcentagens dos gráficos 3,5 e 6, onde muitos relatam que esta sobrecarga está ligada diretamente a falta de suporte das empresas em relação ao acompanhamento psicológico em meio ao isolamento social, como mostra nosso gráfico 8 a seguir:

Gráfico 8. Suporte psicológico oferecido



Fonte: Google forms,2021

Quanto aos pontos positivos de trabalhar em casa, os mais citados nas respostas foram a comodidade e segurança de não precisar se locomover para o trabalho, evitando possível contágio do vírus, a maior aproximação da família, e a flexibilização do horário de trabalho

Tratando-se em respeito a horários de intervalos.

Já os pontos negativos mais citados foram o isolamento, a falta de comunicação direta com colegas de trabalho, a dificuldade em conciliar o tempo livre do tempo de trabalho, e muitas mães enfatizaram que é mais difícil quando se tem filhos pequenos que precisaram ficar em isolamento, pois se sentiram sobrecarregadas emocionalmente e dizem que houve um aumento significativo nos problemas, o que justificaria a desmotivação ao trabalho remoto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou inicialmente analisar os impactos e as sobrecargas emocionais geradas durante a pandemia da COVID 19, a partir das respostas obtidas foi possível concluir que o teletrabalho afetou a saúde mental do trabalhador e que infelizmente poucas empresas ofereceram o suporte necessário para seus colaboradores, trazendo desta forma uma rotina exaustiva e perigosa emocionalmente.

Outro fator importante a destacar é que grande parte dos empregados preferem trabalhar nas dependências do empregador como já era realizado antes da

pandemia do coronavírus, ainda que tenham se adaptado bem ao *home office* e tenha se acostumado com esta modalidade, a maioria dos respondentes informam nas questões abertas, que estão com dificuldades em trabalhar de forma remota por falta de espaço físico e disponibilização de equipamentos por parte do empregador. Sendo assim, é notado que trabalhar em *home office* no momento da pandemia do COVID-19 tem abalado os trabalhadores de forma geral, seja emocionalmente, nas adaptações ou no ambiente familiar, por falta de um local efetivo ou de equipamentos próprios.

Por tanto, como sugestão de melhoria para a gestão das empresas a qual os entrevistados fazem parte, uma das intervenções sugeridas é o acompanhamento psicológico para os colaboradores, ainda que seja de uma forma remota, e aplicação de questionários que envolvam o assunto de motivação e produtividade, desta forma então utilizando métodos da psicologia organizacional que já geraram muitas respostas positivas a empresa que utilizaram, tendo em vista que a mesma auxilia no diagnóstico das principais falhas e problemas, facilitando a implantação de soluções eficientes. Após compreender as necessidades das organizações e o perfil comportamental de cada colaborador, o profissional de Psicologia promove ações para motivar funcionários, melhorar o clima organizacional, a qualidade de vida do empregado e conseqüentemente a produção do colaborador é além de aprimorada, ampliada.

Com o decorrer da pesquisa foi possível identificar e explorar o tema a acerca da visão de diversos autores, um estudo mais aprofundado onde através de conceitos e práticas abordados sobre a psicologia organizacional, foi possível ter um entendimento mais abrangente sobre o assunto, trazendo uma maior riqueza de informações na elaboração do artigo em conjunto com a base de resultados gerados a partir da análise de dados. Deseja-se que o presente estudo sirva como subsídio para outras pesquisas acerca do tema, contribuindo substancialmente para que os gestores possam repensar novas estratégias e técnicas para maximizar e melhorar essa prática nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATTO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. ed. Lisboa: Rumo, 2003.
- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- MAXIMINIANO, Antonio César Amaru, **Fundamentos de Administração**, São Paulo: Atlas, 2004.
- BARBOSA, C. (2012). **A tríade do tempo**. Rio e Janeiro: Sextante. doi:ISBN 978-85-7542-805-4 (recurso eletrônico)
- BRASIL. *LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017*. Acesso em 06 de 05 de 2021, disponível em DO TELETRABALHO:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm#tituloiiicapituloia](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm#tituloiiicapituloia).
- BRASIL. (22 de 05 de 2021). Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Fonte: Das alternativas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do corona vírus (COVID19):[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm)
- GAGLIARDI, A., & FORMENTINI, M. (2009). **Comunicação Empresarial**. Ijuí- RS: Unijuí. Fonte:<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/193/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20empresarial.pdf?sequence=1>
- GIL, A. C. (2002). **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- MELO, A. A. (2009). *Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça*. Brasília. Fonte:  
[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009\\_AdrianaAraujoMartinsMelo.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009_AdrianaAraujoMartinsMelo.pdf)
- Mesquita, A. (17 de 05 de 2020). *Mantenha-se disponível*. Fonte: oitchau.com.br:  
<https://www.oitchau.com.br/blog/como-implementar-home-office-de-forma-certa-em-sua-empresa/>
- OIT, O. I. (02 de 05 de 2013). *ilo.org*. Acesso em 21 de 05 de 2021, disponível em Equilíbrio entre trabalho e família: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_430964.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_430964.pdf)

OIT, O. I. (30 de 03 de 2020). *ilo.org*. Acesso em 21 de 05 de 2021, disponível em A COVID-19 pôs em evidência a fragilidade de nossas economias:  
[https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_740358/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_740358/lang--pt/index.htm)

OLIVEIRA, L. d. (2017). *Teletrabalho: Uma proposta de preparação para iniciação e planejamento de projeto de implantação*. Porto Alegre. Fonte:  
<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/178672>

RICHARD, K. (2016). *A revolução 80/20 : o poder da escolha : menos trabalho, menos preocupação, mais sucesso, mais diversão*. Belo Horizonte: Gutenberg. Fonte: <http://lelivros.love/book/baixar-livro-a-revolucao-8020-o-poder-da-escolha-richard-koch-em-pdf-epub-mobi-ou-ler-online/>

SAKUDA, L. O. (2001). ***Teletrabalho: desafios e Perspectivas (Dissertação de pós-graduação EAESP/FGV)***. Fonte: Biblioteca Digital FGV:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4832/1200101410.pdf>

SCHWABER, K., & SUTHERLAND, J. (2013). Teoria do Scrum. *Guia do Scrum*, 4. Fonte: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>

SILVA, R. R. (2009). Home Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 1(1), pp.85-94. Fonte:  
<https://periodicos.pucpr.br/index.php/Urbe/article/view/4267/20729>

TAMAYO, A., & PASCHOAL, T. (OUT/DEZ. de 2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4). Acesso em 30 de 05 de 2021, disponível em  
[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003)

LISBOA, V. (2021). **Ipea**: 11% dos trabalhadores fizeram home office ao longo de 2020, Acesso em 17 de novembro de 2021, disponível em  
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/ipea-11-dos-trabalhadores-fizeram-home-office-ao-longo-de-2020#>

## A GESTÃO DE PESSOAS NO COMBATE À SÍNDROME DE BURNOUT E NA CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

Beatriz Silva Gouveia (UNIESP)  
beatrizsgouv@gmail.com  
Profa. Fernanda Larissa Brasilino e Alencar  
Prof1656@iesp.edu.br

### RESUMO

Diante da globalização e do desenvolvimento tecnológico intenso dos últimos dois séculos que modificou drasticamente a forma de produção das empresas na busca pela concorrência do mercado econômico, as exigências por resultados cada vez maiores e em menos tempo foi causa de adoecimento frequente dos trabalhadores. Ao conjunto de sintomas característicos como depressão, esgotamento mental, fadiga, doenças cardíacas e pressão alta, motivadas especificamente pelo desgaste nas relações de trabalho em ambientes do trabalho pouco saudáveis, deu a Organização Mundial de Saúde, a classificação de Síndrome de Burnout. A pesquisa inserida nesse contexto, analisou, como objetivo geral, os impactos negativos que um ambiente de trabalho pouco saudável pode gerar na vida pessoal dos trabalhadores e também no âmbito empresarial. Como objetivos específicos buscou compreender as causas e as consequências da doença e seus sintomas, identificar as características organizacionais que tornam o ambiente de trabalho propenso ao desenvolvimento da Síndrome e por fim, verificar como a Gestão de Pessoas pode vir a tornar o ambiente do trabalho mais saudável, além de viável economicamente. O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi o monográfico com abordagem qualitativa e método dedutivo, em que partindo-se de temas gerais e interligados como a Síndrome de Burnout e as relações atuais de trabalho, pode-se chegar ao resultado pretendido, e perceber de forma positiva, que as novas práticas da Gestão de Pessoas são capazes de criar um ambiente de trabalho saudável e assim evitar o adoecimento dos profissionais envolvidos na empresa.

**Palavras-chaves:** Síndrome de Burnout; Gestão Empresarial; Gestão de Pessoas; Ambiente do trabalho saudável.

### ABSTRACT

In the face of globalization and the intense technological development of the last two centuries, which dramatically changed the production of companies in competition on the economic market, which demands for increasing results in less time was cause of frequent illness of workers. The set of characteristic symptoms like depression, mental exhaustion, fatigue, heart disease and high blood pressure, The World Health Organization classified it as Burnout Syndrome. The research inserted in this context, analyzed, as a general objective, the negative impacts that an unhealthy work environment can generate on the workers' personal lives and also in the business environment. As specific objectives it sought to understand the causes and

consequences of the disease and its symptoms, to identify the organizational characteristics that make the work environment prone to the development of the Syndrome and finally, check other forms of business organisation that would make the work environment healthier and economically viable. The methodology used for the development of the work: the monograph with qualitative approach and deductive method has enabled the desired results to be achieved and they were positive way, that new business management practices are able to create a healthy work environment able to prevent the illness of professionals involved in the company.

**Palavras-chaves:** Síndrome de Burnout; Business Management; People Management; Healthy work environment.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento das inovações tecnológicas e o surgimento da globalização no século XX, as exigências do mercado por mão de obra qualificada e especializada foram intensificadas trazendo mudanças na forma de produção dos meios de consumo e na rotina dos trabalhadores.

Isso porque, a interação econômica no mundo inteiro tornou-se mais rápida e alastrada, sendo possível, com o advento de tecnologias de informação e comunicação, o contato em tempo real com empresas, trabalhadores e instituições concomitantemente.

Dessa forma, a inovação e seu impacto econômico e social que antes ocorria de forma isolada em determinado lugar do globo nos dias atuais tomam proporções expansivas afetando países e empresas, direta e indiretamente, ditando preços, avanços e corridas por ganho de concorrência e diminuição de perdas.

Assim, tendo essa concorrência empresarial se alargado a parâmetros mundiais, as demandas por resultados mais rápidos e por excelência a baixo custo trouxeram reflexos para a rotina do trabalhador, tanto no que diz respeito ao seu exato papel no mercado de trabalho, quanto ao seu comportamento nas demais áreas de sua vida.

Essas mudanças ocorridas no ambiente familiar e na saúde do trabalhador são próprias de um ambiente do trabalho com pressões diárias crescentes, com cargas horárias exaustivas e muitas vezes estendidas para além do ambiente da empresa pelo uso de contato remoto, e fazem-no apêndice da própria empresa, estando ele a ela vinculado mesmo fora de seu espaço físico e de sua jornada (AREIAS et al., 2006).

Nesse cenário de exigências cada vez maiores de qualidade de trabalho em pouco espaço de tempo, os trabalhadores foram levados ao esgotamento mental e físico com sintomas de exaustão emocional, distanciamento afetivo, fadiga excessiva e depressão – conjunto de sintomas que foram definidos em quadro único, denominado desde os anos 70, como Síndrome de Burnout (CODO; MENEZES, 2000 apud RIBEIRO, 2019).

A Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional foi oficialmente estabelecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 2021 durante a 72ª Assembleia Mundial da OMS como uma síndrome de caráter crônico. Essa nova classificação, que entra em vigor em 1º de Janeiro de 2022, a coloca como “fenômeno relativo ao contexto profissional que não deve ser utilizado para descrever experiências de outros âmbitos da vida” da pessoa humana. (SOUZA, 2019, s.p)

A Síndrome de Bournut, quanto ao seu quadro de diagnóstico, possui sintomas psíquicos tais como, exaustão emocional, a despersonalização e o distanciamento efetivo, que pode levar à depressão, e também sintomas físicos como dores na lombar, cefaléias, náuseas, fadiga crônica, úlceras, hipertensão, além da tendência ao aumento do uso de substâncias nocivas ao organismo como álcool, tabaco e medicamentos (PRECE, 2019).

Dada a sua relevância social e econômica e ao seu reconhecimento médico como quadro clínico específico, a Síndrome do Esgotamento, foi incluída no Brasil como doença pelo Ministério da Saúde na lista de doenças relacionadas ao trabalho e assim, está inserida na Classificação Internacional de Doenças (CID Z73.0), sendo inclusive causa geradora de benefícios de auxílios doença do INSS – Instituto Nacional de Seguro Social – de acordo com o decreto 6042/2007 (ARIADNE, 2013).

O Brasil, de acordo a Internacional Stress Management Association - ISMA-BR, é o segundo país do mundo com o maior número de doentes por esgotamento profissional. Com 32% da sua população economicamente ativa diagnosticada em 2018 com o distúrbio, torna-se possível perceber a relevância dos estudos das causas, das consequências para o doente bem como para as empresas e das possíveis soluções de tratamento e prevenção da Síndrome de Bunout. (GRANATO, 2019)

Assim, essa alta incidência de acometidos pela doença, a gravidade das consequências por ela geradas, inclusive sobre a atuação empresarial, faz da Síndrome, segundo Carlotto (2010 apud Cardoso et al, 2017, p. 125), “hoje um dos danos laborais de caráter psicossocial mais importantes da sociedade.”

A Síndrome e seus sintomas psicossomáticos afetam diretamente a saúde dos trabalhadores e não trazem prejuízos apenas à esfera particular desses. As empresas, responsáveis principais pelos danos advindos de uma gestão equivocada que demanda jornadas excessivas e cobranças desmedidas aos seus funcionários, são também diretamente afetadas com o adoecimento de seus trabalhadores.

Desse modo, sendo o ambiente empresarial não sadio a causa do adoecimento da sua própria mão de obra, a qual em decorrência dos sintomas, passa a não mais dispor de energia suficiente para atuar com o mesmo rendimento e a mesma concentração, precisando em muitos casos, afastar-se do trabalho, termina por levar a empresa ao dispêndio de novos custos não programados para o preenchimento do posto de trabalho (CÂNDIDO et al., 2016).

Assim, diante do crescente adoecimento da população mundial decorrente do esgotamento profissional que interfere na qualidade de vida do trabalhador e no seu desempenho laboral, levando as empresas a quedas de produção e aumentos de custos, a presente pesquisa encontra sua relevância e pretende contribuir trazendo como resultados as possíveis formas de organização empresarial e de gestão de pessoas que sejam capazes de tornar o ambiente de trabalho menos propenso ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout e assim, para a construção de um meio ambiente de trabalho saudável e economicamente viáveis. Assim, compreender a Gestão de Pessoas como estratégia para a construção de um ambiente de trabalho saudável, com redução das ocorrências de distúrbios emocionais, como a Síndrome de Burnout, entre os trabalhadores. Para tanto, apresentar as causas, consequências e sintomas relacionados à Síndrome de Burnout; identificar as características organizacionais podem tornar o ambiente de trabalho hostil e propenso ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout; e analisar as contribuições da Gestão de Pessoas para o desenvolvimento de um ambiente do trabalho mais saudável e, ao mesmo tempo, viável economicamente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

O desenvolvimento dos meios de produção e das exigências econômicas das sociedades com a ascensão do capitalismo e a chegada da revolução industrial ocorrida no século XVIII, houve a solidificação do trabalho como atributo central na vida da pessoa humana. (ENRIQUEZ, 2014).

Karl Marx entendia o homem como o único ser capaz de produzir as suas próprias condições de existência, sendo ele próprio o modificador principal de sua realidade. Assim, segundo Malvezzi (2004 apud Areias et. al., 2006), o trabalho além de ser considerado meio de subsistência humana, encontra-se também no patamar da realização pessoal, considerado na Modernidade como essencial para a formação psicossocial do indivíduo, em suas palavras:

O trabalho é um agente de transformação da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Através do trabalho, o ser humano pode perceber sua vida como um projeto do ato e do produto e assim reconhecer sua condição ontológica, materializar e expressar sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo os recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente e desenvolvem seu padrão de qualidade de vida. (MALVEZZI, 2004 apud AREIAS et al., 2006, p. 185)

Exatamente por ocupar a maior parcela de tempo na vida das pessoas e por ser a principal fonte diária de demanda de energia física e psíquica, o exercício do trabalho somente tem razão de existir na vida individual de cada trabalhador se for capaz de lhes trazer a realização pessoal esperada e a certeza de contribuição para o ambiente de trabalho em si e para a sociedade como um todo (CARDOSO et al, 2017).

Segundo Araújo e Sachuk (2007) o trabalho, seja ele qual for enquanto modificador da natureza e gerador de um novo presente que influenciará todo o futuro é em si mesmo fonte de prazer, realização e imaginação concretizada, mas pode transforma-se no exato contrário quando a ordem natural de emprego das capacidades e energias são alienadas o direcionando para um resultado engessado que em nada se assemelha à aplicação da sua motivação de transformação do meio.

Isso porque, segundo as autoras:

é por meio do trabalho que o homem se autoproduz: desenvolve habilidades e imaginação, aprende a conhecer as forças da natureza e a desafiá-las, conhece as próprias forças e limitações, relaciona-se com os companheiros e vive o afeto de toda relação, impõe-se uma disciplina. O homem não permanece o mesmo, pois o trabalho altera a visão que ele tem do mundo e de si mesmo. (ARAÚJO e SACHUK, 2007, p. 56)

No entanto, desde a era da industrialização, com a adoção do novo sistema de produção, o fordismo, em que a execução da atividade ocorria de modo repetitivo nas linhas de montagem, foi retirado do trabalhador o controle e o contato com o resultado final de seu trabalho, trazendo para ele uma sensação de impessoalidade, fácil possibilidade de substituição, sem a necessidade de criação, mas apenas de automação (CARDOSO et al, 2017).

Assim, de forma progressiva o trabalho deslocou-se da concepção de que o homem modifica o meio em que vive em uma relação salutar com a natureza e suas capacidades para o desenvolvimento de atividades concentradas em que o resultado do trabalho não se volta para ele, mas para o detentor dos meios de produção ao qual se encontra submetido.

De acordo com Araújo e Sachuk, o trabalho passa então a ser considerado:

(1) mercadoria, num vínculo estreito com o consumo, provedor de salários, assistência, benefícios e ampla rede de proteção institucional, que inclui a garantia de estabilidade no emprego; (2) provedor de contatos interpessoais; (3) pobre de conteúdo, parcelado, monótono, mecanizado e repetitivo para a maioria dos trabalhadores. (ARAÚJO e SACHUK, 2007, p. 56)

Sob esse prisma, percebe-se que o desenvolvimento das relações de trabalho, tal como hoje são reconhecidas, passou por uma progressiva e constante modificação inclinando-se sempre para a produção do resultado em detrimento de qualquer outra área da vida humana. Preferiu a sociedade moderna abrir mão daquilo que intrinsecamente seria essencial para a sua realização em prol da produção em massa e em menos tempo.

### **2.1.1 Qualidade de Vida dos Trabalhadores**

Foi no início do século XX, que as transformações econômicas e sociais evoluíram muito rapidamente com o advento da tecnologia informacional e da rápida

globalização dos meios de produção trazendo, por consequência, mudanças ainda mais significativas nas relações de trabalho (HAYNE; WYSE, 2018).

Nesse momento, as empresas dos mais variados setores da economia tornaram suas atividades dotadas de tecnologias, em sistemas operacionais avançados, dando início a um novo processo de trabalho, com exigências direcionadas aos trabalhadores por competências antes não necessárias, por maior qualificação para atendimento das atribuições muitas vezes multidisciplinares e por especialidades novas com alto grau de complexidade, tudo isso atrelada à exigência constante por rapidez no desenvolver de tarefas justificada na busca das empresas por eficiência e eficácia em resultados rápidos e constantes (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

Essa necessidade de maiores resultados no menor tempo possível advém da concorrência global, da corrida pelo ganho de mercado que terminou por reorganizar as relações de trabalho, tornando-as cada vez mais precárias. Para Malvezzi:

O trabalho, nas condições do presente momento histórico, produz novos problemas, como a solidão no teletrabalho, a não-legitimação do trabalho autônomo como forma digna de emprego, e as patologias promovidas pelo forte envolvimento com a lógica binária do contexto criado pelo computado. (MALVEZZI, 2004, apud AREIAS et al., p 186).

Como dois lados de uma mesma moeda, esse avanço significativo nos meios de produção fez crescer as taxas de desemprego, advindas da redução do número de postos de trabalho com a introdução massiva da tecnologia nas atividades que antes eram mecânicas (OLIVEIRA, 2021). Desse modo, houve uma reorganização na demanda por mão de obra sob a nova lei da oferta e da procura.

Segundo Oliveira, em entrevista para o site Brasil Escola (2021, s.p.), “a possibilidade de estarmos interconectados a todo o momento encurtou distâncias e alongou períodos de trabalho”.

Nesse aspecto, o enxugamento das vagas de emprego, como acima indicado, atrelado às exigências de qualificações em cargos antes preenchidos sem a necessidade de instruções de alto nível, tornou os trabalhadores inseguros quanto à possibilidade de serem demitidos, abrindo margem de liberdade para empresas praticarem políticas restritivas, as quais são suportados pelos trabalhadores que possuem necessidades básicas de manutenção da vida (AREIAS et al., 2006).

Dentro dessas política pode-se citar os baixos salários, as altas cargas horárias e as perdas de acréscimos antes existentes em antigos contratos de trabalho, como planos de saúde e de previdência privada.

As capacidades, as necessidades e os fatores que contribuem para a realização e a felicidade do homem são diversas e em lhes sendo faltantes, causam um descompasso na saúde e na dignidade do indivíduo. Sob essa visão diversificada das áreas influentes e importantes para a vida humana é que se funda a necessidade de um ambiente de trabalho gerido e organizado de maneira a corresponder aos anseios do trabalhador e não somente à prática de uma atividade em que o máximo de retorno positivo seja a remuneração conquistada a duras penas (SILVA; MELO, 2019).

Nesse cenário, então, de grandes exigências, os trabalhadores fragilizados com as pressões diárias por resultados e capacitação, altas demandas, cargas horárias extensas, impossibilitados de relacionar o trabalho desenvolvido a aspectos verdadeiramente relevantes, como a aplicação de suas capacidades imaginativas e colaborativas, aliados aos baixos salários e falta de segurança na manutenção dos empregos, passaram a desenvolver sintomas característicos e repetitivos, reunidos em um quadro específico considerado como nova doença psicossomática, a chamada Síndrome de Burnout, doença diretamente ligada às demandas de trabalho.

## 2.2 A SÍNDROME DE BURNOUT

A Síndrome de Burnout foi analisada pela primeira vez em 1953 por Schwartz Will em um estudo de caso publicado, o caso “Miss Jones”, uma enfermeira que apresentava sintomas de estresse crônico, por ela relacionado em suas queixas, ao ambiente do trabalho (CANDIDO; SOUZA, 2017).

Logo depois, em 1960, outro caso foi analisado e seus resultados publicados por Graham Greene com a designação “A Burn Out Case” cuja pesquisa recaiu sobre um novo quadro clínico de abandono do trabalho por um sentimento generalizado de insatisfação e frustração em seu desempenho (CANDIDO; SOUZA, 2017).

Ambos os casos, pioneiros na pesquisa sobre essa nova forma de adoecimento que acometia pessoas em razão de seus postos de trabalho,

trouxeram uma grande contribuição no que diz respeito à descrição do que hoje se entende como sintomas característicos da Síndrome do Esgotamento Profissional (CARLOTTO et. al., 2008 apud CÂNDIDO, 2016).

Isso porque, a observação desse novo quadro que apresentava diversos sintomas relativos a outras doenças, e que por esse motivo poderiam ser diagnosticadas como qualquer uma delas (como depressão e transtornos de humor), parecia relacionar-se entre si dentro de uma causa única, um conjunto de sintomas advindos especificamente das situações vividas no trabalho (CARLOTTO et. al., 2008 apud CÂNDIDO, 2016).

Apesar de o termo já ter sido cunhado anteriormente foi somente em 1974 no estudo de casos com profissionais de saúde que trabalhavam diretamente com pacientes dependentes químicos que o psicólogo americano Herbert Freudenberger veio a ser descrever e conceituar o distúrbio já denominado: “burnout”. Segundo Freudenberger o Burnout corresponderia a um sentimento generalizado de exaustão relacionado ao desempenho e ao ambiente do trabalho. O quadro foi por ele delineado especificamente como um “esgotamento dos recursos físicos e mentais” em prol de se “atingir uma meta irrealizável” (VIEIRA, 2010, s.p).

Assim, significando quase que exatamente o que sua tradução literal sugere, *burnout* quer dizer queimar por inteiro, metaforicamente se referindo à perda de energia total dos trabalhadores cuja saúde mental e física encontram-se sensivelmente abaladas (SILVA et. al, 2018).

Foi a partir desses estudos que o quadro clínico denominado Síndrome de Burnout deixou de ser apenas caso de tratamento do trabalhador adoecido, como se a dimensão e seus sintomas pertencessem ao seu âmbito privado e individual para analisar os motivos desse adoecimento e as formas de organização do ambiente do trabalho (ALVEZ, 2017).

A respeito dos sintomas, suas características e as possíveis previsões de seu desenvolvimento e agravamento, Herbert Freudenberger e Gail North, após estudos de caso de pacientes acometidos com a síndrome já definida como burnout, chegaram ainda à conclusão sobre a existência de doze estágios da doença, os quais apesar de não necessariamente seguirem uma ordem rígida de acometimento do paciente ou de evolução, possuem uma lógica recorrente de desenvolvimento, permitindo assim a avaliação do paciente sendo possível (com um grau de acerto

razoável) em que grau de adoecimento ele se encontra se nos estágios iniciais, nos intermediários ou nos avançados que sempre crescem de forma gradual (ALVES, 2017).

De acordo com Salles (2018) os estágios são elencados conforme seus sintomas. O primeiro estágio seria o da compulsão em fazer-se notar como bom funcionário pela empresa realizando todas as atribuições a ele demandadas independentemente de essas serem proporcionais ou não a uma jornada e um esforço mental saudável. O segundo passa pela falta de capacidade que enfrenta o trabalhador em desligar-se das atividades mesmo já não estando no ambiente da empresa o que faz com que as horas predeterminadas de trabalho sejam ultrapassadas e assim resultem em um aceleração mental com desgaste emocional e até físico, dada a falta de descanso.

O terceiro estágio ocorre quando se apresenta uma sonegação das próprias necessidades físicas, emocionais e afetivas em prol do trabalho (nesse caso considerado como mais importante) que diante das pressões sofridas no ambiente do trabalho terminam por incutir no trabalhador a noção de sacrifício em prol do cumprimento das metas agora consideradas de maior relevância que qualquer outro âmbito de sua vida. Nesse estágio, os psicólogos indicam que os sintomas físicos já começam a se instalar, pois a sobrecarga da rotina, o excesso de estresse e a fadiga o tornam incapacitado para a resolução de problema o que, de forma instintiva, faz com que ele tente evitar qualquer tipo de conflito ainda que as demandas sejam urgentes.

O quarto estágio seria um desenrolar do terceiro, pois apesar de começar a perceber a existência de alguns problemas sejam eles de quaisquer níveis, pessoal, do trabalho ou mesmo relativos a sua própria saúde, as resoluções necessárias são por ele evitadas. Nesse estágio chamado fuga de conflitos, os sintomas físicos já podem aparecer de forma mais perceptível, pois a negação da resolução dos problemas já se relaciona com a incapacidade mental (dado ao gasto extremo de energia com as atividades laborais) de lidar com eles.

O quinto estágio muito se parece também com o terceiro - e é por estarem tão entrelaçados uns com os outros que a delimitação exata de cada um deles serve a fins mais didáticos que práticos -, e tem relação direta com a autoestima do trabalhador. A medida de seus valores pessoais passa a ser vista, quase que com

exclusividade, apenas nas correspondências com as metas estabelecidas pela empresa e os resultados entregues. Assim, todos os outros âmbitos da vida pessoal ganham segundo plano.

No sexto estágio ocorre o aparecimento da irritabilidade já anteriormente delineada como um dos sintomas bem característicos da Síndrome de Burnout. Nesse momento, até mesmo os próprios colegas de trabalho passam a ser vistos como de forma negativa.

No sétimo estágio a exaustão decorrente da dedicação quase que exclusiva ao trabalho traz como consequência o desligamento da vida social, mas não somente isso. Com a mente já psicologicamente afetada, até mesmo o trabalho, seu único foco, passa a ser executado sem a determinação, a constância e o comprometimento de antes, pois agora o trabalhador passa a sentir o peso da demanda e de forma automática, lida com as tarefas da empresa.

No oitavo estágio pode já ser encontrada de forma muito clara os sintomas depressivos, que se anteriormente existiam de forma velada, menos intensa, com a sobrecarga emocional e física advinda das demandas e das pressões constantes e intensas no ambiente de trabalho, passam a ser percebidas como irrealizáveis. De corpo e mente exaustos, as mudanças de comportamento são bruscas relevando a apatia e a tristeza característica das depressões e dos transtornos de humor.

No nono, no décimo e no décimo primeiro estágio o trabalhador já apresenta sintomas psicossomáticos que vão da baixa autoestima, da desesperança e descrença em si e nas outras pessoas, a sensação de vazio interno que muitas vezes é preenchido com álcool e drogas, e à depressão crônica.

No décimo segundo estágio o trabalhador já pode ter desenvolvido todos os sintomas anteriormente citados, tanto psicológicos como físicos. Nesse momento a falta de saúde faz o trabalhador necessitar de afastamento do trabalho para tratamentos.

Paralelamente à Freudenberger e atuando em outro campo de estudo, dessa vez junto aos trabalhadores dos setores de serviços de cuidados humanos (*human resources*), a psicóloga Christina Maslash, em conjunto com Susan Jackson, estabeleceu de forma concreta o termo, delineando suas especificidades, a partir da aplicação de um instrumento de pesquisa científica baseado em perguntas e respostas, o qual possuía o condão de verificar a ocorrência e a intensidade dos

sintomas dos pacientes. O questionário denominado Maslach Burnout Inventory (MBI), foi então entendido como um parâmetro científico para a caracterização da doença, pois possibilitava verificar a frequência e intensidade dos sintomas, além de permitir a descoberta de outros ainda não categorizados (SOUZA; MARIA, 2016).

De acordo com Souza e Maria (2016) Christina Maslach foi portanto, a responsável por popularizar o conceito da síndrome, e também por possibilitar o seu estudo científico nas mais variadas áreas de atuação profissional, trazendo a demanda para além dos setores das clínicas onde os pacientes já internados eram os únicos a serem estudados durante seu tratamento.

Assim, enquanto Herbert Freudenberger utilizou-se para a caracterização da doença as dimensões da exaustão emocional e da despersonalização quando conseguiu perceber o sentimento generalizado de insuficiência diante de metas inalcançáveis exigidas pelas empresas, Maslach acrescentou à dimensão da realização profissional o caráter social, entendendo o trabalho como parte intrínseca à vida humana e seu sentimento de utilidade e satisfação (SOUZA; MARIA, 2016).

Desse modo, a pesquisadora deu ao Burnout um caráter psicossocial, trazendo à tona os anteriores e essenciais anseios humanos relativos ao trabalho, o que terminou por trazer a organização social do trabalho e a gestão das empresas para o centro das discussões, do entendimento e das responsabilidades para com o adoecimento dos trabalhadores (SOUZA; MARIA, 2016).

Atualmente, a Síndrome de Burnout, de acordo com a literatura atual, além de encontrar estágios evolutivos de sensações, desconfortos e sentimentos nos pacientes, já consegue determinar sintomas característicos, que apesar de semelhantes aos sentidos por pacientes diagnosticados com depressão crônica ou mesmo com transtornos de humor e personalidade, diferenciam-se deles em suas causas. Isso porque, segundo Bryne:

a síndrome não é um problema específico do indivíduo, algo biológico ou apenas do mundo interno. Ao contrário, o *burnout* se relaciona ao ambiente social no qual o trabalhador está inserido e reflete a etapa final do indivíduo tentando lidar com o *stress* decorrente das condições negativas de trabalho (BRYNE, 1993 apud RIBEIRO, 2019, p. 103).

Desse modo, estabelece-se em um quadro clínico único os principais sintomas emocionais e psíquicos característicos da síndrome, quais sejam: a

exaustão emocional, a despersonalização e o distanciamento efetivo que pode levar à depressão. Segundo Trigo:

A exaustão emocional abrange sentimentos de desesperança, solidão, depressão, raiva, impaciência, irritabilidade, tensão, diminuição de empatia; aumento da suscetibilidade para doenças, cefaléia, náuseas, tensão muscular, dor lombar ou cervical, distúrbios do sono. O distanciamento afetivo provoca a sensação de alienação em relação aos outros, sendo a presença destes muitas vezes desagradável e não desejada (TRIGO et al., apud CÂNDIDO, p. 4).

Além dos sintomas psicológicos incapacitantes por si sós, encontram-se atrelados ainda à doença os distúrbios físicos, chamados de psicossomáticos, como dores na lombar, cefaléias, náuseas, fadiga crônica, úlceras, hipertensão, além da tendência ao aumento do uso de substâncias nocivas ao organismo como álcool, tabaco e medicamentos (ZANATTA et al., apud CARDOSO et al., 2019).

De acordo com o Ministério da Saúde, 2019 há outros sintomas corriqueiros da doença, são eles: distúrbios alimentares, dificuldades de concentração, alterações repetidas de humor e alterações nos batimentos cardíacos que podem levar à doenças do coração.

Diante desse contorno evolutivo, pode-se perceber que o sentimento dos acometidos pela doença traz sempre como plano de fundo, frustrações (ABCMED, 2014) que se direcionam à expectativa que o ambiente de trabalho gerou inicialmente e à decepção que na realidade esse lhes causou, ao não reconhecimento pelo trabalho exercido, dos esforços excessivos em curto espaço de tempo, à pressão exercida sobre os trabalhadores pelas empresas por resultados.

Nesse mesmo sentido, entende Trigo et al. (2007 apud Cândido et al., 2016, p. 4): é a sensação de que “muito pouco tem sido alcançado e o que é realizado não tem valor”, relacionando-se ao próprio indivíduo e às suas escolhas de vida profissional que se tornaram frustradas em sua auto-realização (AREIAS et al, 2006).

Todos os comportamentos e os sintomas apresentados como característicos da Síndrome de Burnout são causados por um ambiente do trabalho considerado não saudável o que nos dias atuais é compreendido como um problema epidemiológico, pois acomete não apenas uma classe de trabalhadores, um nicho

de mercado ou uma região específica do mundo, mas se espalha por todos os postos de trabalho nas mais variadas partes do mundo. É o que diz Alves:

Por ser um processo consequente a uma exposição prolongada de estresse, considera-se a SB como um problema universal e não como um privilégio de grupos profissionais, determinada cultura ou país, de alguma sociedade ou grupo social. (ALVES, 2017, s.p)

Desse modo, de acordo com Alves (2017), as empresas nos Estados Unidos chegam a despender mais de 150 bilhões de dólares com os considerados “problemas relacionados a estresse” por parte de seus trabalhadores. Desses problemas, os mais significativos são o absenteísmo, a rotatividade de funcionários e a aposentação dada a incapacidade para o trabalho. Na Alemanha, em estudo realizado com a parcela trabalhadora de maneira geral demonstrou que 4,2% de sua população ativa são acometidos pela Síndrome de Burnout.

No Brasil, 32% da sua população economicamente ativa foi diagnosticada em 2018 com o distúrbio, de acordo a Internacional Stress Management Association - ISMA-BR (GRANATO, 2019), elencado como o segundo país do mundo com o maior número de doentes por esgotamento profissional.

De acordo com o relatório publicado no ano de 2000 pela EASHWR (European Agency for Safety and Health at Work Research), o qual investigou os problemas de saúde e as condições de trabalho na União Europeia, as principais causas, entendidas como “condições de risco”, para o adoecimento do trabalhador são as seguintes:

cultura organizacional, falta de comunicação, baixos níveis de apoio na resolução de problemas e no desenvolvimento pessoal, falta de definição dos objetivos organizacionais, ambigüidade e conflito de papéis, imprecisão da definição das responsabilidades dos trabalhadores, estagnação na carreira e incerteza, promoção insuficiente ou excessiva, salários baixos, insegurança do emprego, baixo valor social do trabalho, falta de participação no processo de decisão, falta de controle no trabalho, isolamento social ou físico, relações deficientes com os superiores, conflitos interpessoais, falta de apoio social, incompatibilidade das exigências trabalho / vida privada, falta de apoio em casa, duplos problemas de carreira. (AREIAS et al., 2006, p. 188)

### 2.2.1 As Consequências do Adoecimento dos Trabalhadores para as Empresas

Os danos à saúde dos trabalhadores acometidos pela Síndrome de Burnout terminam por serem sentidos também pela empresas, pois os sentimentos de desesperança, a insatisfação consigo mesmos e com o trabalho e a exaustão psicológica generalizada, faz com que o trabalhador perca o interesse pelo trabalho desenvolvido, uma vez que sequer possui condições emocionais para desenvolver as atribuições que lhe competem, afetando diretamente sua produção na empresa.

Segundo Areias:

O estresse no trabalho tem se tornado (e cada vez mais) uma séria carga para a saúde e para a economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Inúmeras pesquisas passam a ser desenvolvidas buscando uma maior compreensão do impacto dessas mudanças no adoecimento do trabalhador. Busca-se entender como essas condições contribuem para o estresse e para o surgimento de transtornos mentais e de doenças. (AREIAS, 2006 p. 187)

Sem a possibilidade de gerar o mesmo rendimento de antes, os trabalhadores adoecidos passam a não mais investir em sua capacitação, em não mais buscar práticas inovadoras para a empresa, deixando de participar de trabalhos em equipe e terminando por lidar de maneira insatisfatória com os clientes (INOCENTE, 2005 apud AREIAS et al., 2006, p. 200).

De acordo com Trigo:

[...] os indivíduos que estão neste processo de desgaste estão sujeitos a largar o emprego, tanto psicológica quanto fisicamente. Eles investem menos tempo e energia no trabalho fazendo somente o que é absolutamente necessário e faltam com mais frequência. Além de trabalharem menos, não trabalham tão bem. Trabalho de alta qualidade requer tempo e esforço, compromisso e criatividade, mas o indivíduo desgastado já não está disposto a oferecer isso espontaneamente. A queda na qualidade e quantidade de trabalho produzido é o resultado profissional do desgaste (TRIGO et al, 2007 apud CÂNDIDO et al., p. 4)

Encontra-se no presenteísmo, que nas palavras de Tavares et al (2012 apud Lourenço et al., 2020, p. 2018) “pode ser entendido como a incapacidade do trabalhador de produzir devido a problemas relacionados à saúde, mas que não o levam a se ausentar do trabalho” a primeira forma de geração de custos não programados para a empresa.

. Assim, dado o desgaste na motivação para o trabalho, este não apenas deixa de investir em sua própria área profissional, como também passa a correr - e dar maiores causas a – riscos de acidentes de trabalho.

As necessidades de licenças e afastamentos para tratamentos médicos crescem vindo a recair no posterior e esperado absenteísmo (INOCENTE, 2005 apud AREIAS et al., 2006). Nesse modo, a empresa passa a despender mais recursos para a manutenção do trabalhador em recuperação, além de enfrentar a dificuldade de ocupação do posto de trabalho deixado vazia com novas contratações que nem sempre são preenchíveis com facilidade (AREIAS; COMANDULE, 2010).

Além disso, o adoecimento do trabalhador, que inicialmente, segundo Areias et. al (2006) “apresentam sinais de exaustão emocional e física, sentimento de alienação, cinismo, impaciência, negativismo e isolamento”, é sentido pelos seus colegas que terminam indiretamente afetados em seu convívio diário com aquele integrante da equipe que por muitas vezes trouxe junto com o profissionalismo, relações afetivas, mas que agora se encontra doente e abalado psicologicamente dentro do mesmo ambiente.

Quando da evolução dos sintomas e agravamento do quadro de adoecimento do trabalhador e este adquire doenças tanto psicológicas (como a depressão, os transtornos de ansiedade) como físicas: cefaléias, dores na lombar, hipertensão. Assim, os problemas enfrentados pela empresa passam a ser de outra categoria, quase como se acompanhasse a própria evolução do quadro clínico do trabalhador.

Isso pode ser verificado quando das faltas para pequenos tratamentos dos sintomas que já fazem parte do quadro clínico do Esgotamento Profissional e dos afastamentos, em que os trabalhadores passam a necessitar de mais tempo para recuperação e restabelecimento de sua saúde seja fisicamente, psicologicamente, ou em ambos os casos (AREIAS; COMANDULE, 2010). No absenteísmo é que as empresas encontram maiores dificuldades tanto financeiras como de gestão para substituir o trabalhador que necessitou de licença.

De acordo com Murcho e Jesus (2013, p. 15) “o absenteísmo laboral é considerado um fenômeno transversal a todos os setores produtivos e grupos socioprofissionais, constituindo um problema administrativo oneroso e complexo para as organizações”.

Esse problema não pode ser resumido às despesas com a contratação de novos funcionários, ainda que esse seja uma dos grandes motivos de geração de custos não programados, pois a alocação de novo trabalhador em uma empresa, a depender do cargo exercido e agora desfalcado, pode gerar o impasse de treinamentos a longo prazo, se tratar-se de cargo de confiança, a problemática de não se vislumbrar de imediato outro ocupante que a empresa considere apto para o cargo. Há ainda a dificuldade do relacionamento direto com clientes que podem não aceitar o novo funcionário como seu novo mediador (LOURENÇO et. al, 2020).

Assim, quando há a necessidade de afastamento desse trabalhador, na existência agora do absenteísmo, a equipe será afetada tanto com a ausência da convivência do colega, como pelo acúmulo das demandas que antes eram atribuições do outro funcionário, situação em que o desgaste emocional passa a atingir, agora de maneira efetiva e específica, outro trabalhador que se torna forte candidato à fadiga e conseqüentemente esgotamento físico e mental, dado o estresse de todo o conjunto de acontecimentos, bem como a acúmulo de trabalho, sendo um pretense candidato ao Esgotamento Profissional MURCHO; JESUS, 2013).

Ao analisar a situação do absenteísmo nos hospitais, mais especificamente nos casos de adoecimento de enfermeiros pela Síndrome de Burnout, Murcho e Jesus delineiam as conseqüências negativas trazidas e que podem ser estendidas de modo análogo e genérico a outras profissões:

O absenteísmo laboral ocasiona sobrecarga de trabalho por parte dos enfermeiros na ativa, exigindo-se deles um ritmo mais intenso na realização das tarefas necessárias e um volume maior do trabalho, bem como uma pressão maior, relacionada não apenas com a falta de pessoal mas também com a necessidade de manter a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes, podendo desencadear em cascata o adoecimento desses profissionais. (MURCHO; JESUS, 2013, p. 16)

### **2.3 A GESTÃO DE PESSOAS COMO CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DO TRABALHO SAUDÁVEL**

As empresas, conscientes de que a sua forma organizacional baseada na mera determinação das tarefas com a conseqüente e imediata aceitação e cumprimento delas pelo trabalhador, com exigências por resultados sem a

possibilidade de interferência deles nesses processos, tornou-se danosa à saúde de seus colaboradores e, por consequência, a seus recursos econômicos, tem buscado novos modelos de gerenciamento não apenas dos processos, mas também das pessoas (REUTERS, 2010).

Sob esse raciocínio, os trabalhadores passam a ser vistos como indivíduos dotados de personalidade próprias e diferentes entre si e por esse motivo, capazes de transformações diversas com necessidades nem sempre semelhantes.

Assim, de acordo com Ribeiro (2019, p. 105), os colaboradores tornam-se parceiros “capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. E acima de tudo, as pessoas como capital humano”.

A gestão de pessoas surge então, segundo Chiavenato, com o objetivo de:

ajudar a organização a alcançar suas metas e realizar sua missão, proporcionar competitividade, capacitar e treinar as pessoas, aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento social responsável, construir a melhor equipe possível, assim como a melhor empresa. (CHIAVENATO, 2014 apud RIBEIRO, 2019, p. 105)

Com a mudança de visão, os trabalhadores passam a ter relevância para a empresa, sentindo-se valorizados em seus esforços, ouvidos em suas necessidades e levados em consideração em suas opiniões inclusive nas possíveis soluções de obtenção de resultados para a própria empresa (AREIAS; COMANDULE, 2010).

Chiavenato (2014 apud Ribeiro, 2019) trata dos objetivos da gestão de pessoas para o equilíbrio do meio ambiente do trabalho de modo não somente a torná-lo saudável, trazendo a responsabilidade sobre a saúde de seus colaboradores para dentro das empresas, mas também otimizar, motivar e de forma natural, produzir maiores resultados nas práticas empresariais e no atingimento das metas.

Segundo o autor, os objetivos da gestão de pessoas dentro empresas são os seguintes: realização satisfatória da missão da empresa, alcance das metas entendidas como necessárias para o sustento da empresa e sua competitividade, formar equipes e, de modo mais abrangente, estabelecer um quadro de funcionários coeso, competente e colaborativo entre si, destinar capacitações que na intenção de

aumentar a realização profissional de cada membro da equipe (CHIAVENATO, 2014 apud RIBEIRO, 2019).

Assim, a empresa passa a adotar uma visão ampla e sistematizada de sua organização interna, dando relevância às partes envolvidas que a compõem gerando uma maior interdependência das funções e das relações, em que os trabalhadores passam a não somente desempenhar suas atividades, mas a ajudar a pensar e assim, colaborar, com outras soluções para a empresa.

Segundo Ribeiro:

Assim, a inovação não pode ser considerada uma força exógena imperativa sobre a natureza organizacional. Ela está intimamente ligada ao vínculo entre a organização e a sociedade maior, tendo como elemento de união justamente os indivíduos que as compõem. Logo, a primeira inovação organizacional se dá quando se modifica a estrutura dos recursos humanos (RH) para gestão de pessoas e com isso, amplia-se o horizonte a respeito do papel do funcionário no contexto do trabalho. (RIBEIRO, 2019, p. 107)

### **3 METODOLOGIA**

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

A pesquisa é do tipo bibliográfica, nos termos definidor por Gil (2008), pois se utilizou de fontes de jornais e revistas especializados, dissertações, monografias e artigos científicos já existentes sobre a temática base que é a Síndrome de Burnout, suas causas e consequências, o meio ambiente do trabalho e suas formas de organização e a gestão de pessoas dentro dos ambientes organizacionais, com utilização do método monográfico, nos termos definidos por Gil:

O método monográfico parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades etc. (GIL, 2018, p. 18)

O método de abordagem utilizado pelo trabalho científico foi o dedutivo de nível exploratório, com a abordagem primeira de temas abrangentes, (com sua correta delimitação e definição) como a Síndrome de Burnout, as relações de trabalho e a gestão de pessoas, até se chegar ao centro da problemática do tema que é o desenvolvimento de um ambiente do trabalho mais saudável para as

relações laborais. Parte, portanto, a pesquisa “de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal.” (GIL, 2008, p. 28).

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE MATERIAIS

No que diz respeito à forma de abordagem, o trabalho é qualitativo, pois se debruçou sobre a análise do conteúdo de seus temas, se valendo de pesquisas qualitativas já desenvolvidas e com resultados publicados com a técnica da observação na coleta de seus materiais, nos termos definidos por Matias-Pereira (2006).

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A pesquisa desenvolveu um trabalho de análise da relação entre a Síndrome de Burnout e suas consequências para a saúde dos colaboradores das empresas, bem como para essas em específico, que ao serem responsáveis pela manutenção de um ambiente de trabalho pouco saudável sofrem de forma direta com os impactos do adoecimento de seus profissionais.

Nesse aspecto, procurou-se nas teorias mais recentes sobre Gestão de Pessoas, dentro da própria gestão empresarial, aspectos de mudanças comportamentais na forma de condução das empresas que pudessem influenciar, de forma direta e significativa, na construção de uma ambiente de trabalho não danoso, mais produtivo e viável economicamente.

Essas teorias têm em si a exata noção sobre a responsabilidade das empresas na vida profissional e particular de seus colaboradores, pois sendo fonte de desequilíbrio emocional e de prejuízo à saúde deles, serão afetadas invariavelmente e, em vista desse ponto de perdas para a empresa desenvolvem novas formas de organização e gestão de recursos humanos, modificando, primeiramente, a visão das empresas sobre seus profissionais.

A Gestão de Pessoas ensina, portanto, que a empresa, ao modificar o olhar sobre o indivíduo e suas formas de exigências por resultados, concedendo aos seus trabalhadores horários necessários de descanso e flexibilidade na realização de

suas tarefas, retira o peso anteriormente imposto sobre ele, e assim, termina por conseguir conter a exaustão do corpo e da mente desses trabalhadores (CÂNDIDO; SOUZA, 2016).

Nesse mesmo sentido ensina Rodrigues (2001 apud Ribeiro, 2019) ao perceber que quando uma empresa adota visão sistêmica sobre seu recurso humano, ou seja, o entendimento de que a organização é um todo composto de partes individualmente importantes e necessárias para o seu correto funcionamento e melhor desempenho, passa a se preocupar com alguns pontos de extrema importância para a sua atuação e para a construção do profissional que ela mesma deseja e precisa.

Esses pontos, segundo ele, são “a participação, abertura e ênfase nos papéis desempenhados tanto pelo trabalhador quanto pela organização, relação de interdependência, foco no processo e multidisciplinaridade.” (RODRIGUES apud RIBEIRO, 2019), os quais trazem mudanças significativas quando devidamente implementados.

Como visto ao longo da pesquisa, quando da descrição dos sintomas apresentados pelos acometidos da Síndrome, há nos adoecidos um sentimento primeiro de frustração advindo tanto de uma disposição interior não atingida por eles quando se empenham em determinadas tarefas diante de metas desproporcionais impostas pela empresa, bem como quando, mesmo no atingimento dessas metas, continuam a ser cobrados, incisivamente, pelos seus superiores sem nenhum ganho, nenhum incentivo ou contraprestação. Assim, vendo-se a todo momento como não satisfatório em seu desempenho, mesmo trabalhando e buscando o máximo de ganho para a empresa, o colaborador enfrenta a situação estressora que é a frustração.

Nesses aspecto, a Gestão de Pessoas sugere a destinação de contraprestações aos funcionários pelo seu bom desempenho, termina por esvaziar um dos principais sentimentos envolvidos no acometimento pela Síndrome de Burnout que é o sentimento de desvalorização do trabalhador em seu desempenho profissional.

Desse modo, se a Síndrome de Burnout tem causas, primordialmente, na usurpação do sentimento de pertença do trabalhador à empresa, na falta de reconhecimento, de valorização; na não utilização das capacidades de cada

trabalhador e ainda no impedimento desse de influenciar não apenas nos meios, mas também nos resultados da empresa com autonomia (característica necessária para uma atuação proativa), a gestão de pessoas e sua visão sistêmica da organização, retiram do colaborador a insatisfação inicial e o sentimento de incapacidade e inutilidade justificadamente advindos de um ambiente do trabalho estressante e impositor (RIBEIRO, 2019).

Assim, de acordo com Ribeiro (2019, p. 107), “a competitividade incentivada pela gestão de pessoas é a que investe no corpo humano da empresa, na força de trabalho que é o profissional, de modo a haver ganhos para ambos os lados, tanto para a empresa”.

Outra forma encontrada pela gestão de pessoas para prevenir ou mesmo, reduzir a carga de estressores da rotina de trabalho, como visto ao longo do estudo, é a disponibilização e o incentivo às atividades e aos exercícios físicos valorizando um período de descanso com qualidade para o trabalhador (SILVA; MELO, 2019).

De acordo com Fonseca, em entrevista para o site O Valor (2019), algumas empresas já modificaram sua forma organizacional com a implementação das teorias de Gestão de Pessoas, a exemplo da empresa Alelo, que estabeleceu a política chamada, “Sexta-feira Flexível”, a qual deixa a cargo do trabalhador as horas de trabalho a serem cumpridas nesse dia de acordo com as funções e metas já encaminhadas e implementou ainda, de forma preventiva, o *home office*, entendendo, ambas as medidas como forma de viabilizar a adequação de suas necessidades às necessidades da empresa. Além disso, a Alelo oferece orientação psicológica para seus funcionários, o que de forma prática, tem gerado menos adoecimento e mais produtividade.

Outro exemplo de empresa que adotou medidas contra o Burnout, dessa vez de forma a reparar os danos causados pelo estresse no trabalho em que grande parte de seus colaboradores eram acometidos, a empresa Olist, que atua no segmento de e-commerce, meio que faz com que quase que a totalidade de seus funcionários permaneçam de frente ao computador por muitas horas, a prioridade no fornecimento de atendimento psicológico aos seus funcionários. A Olist, em parceria com empresa Vittude, subsidia 60% do valor das sessões de terapia, e assim, ajuda os colaboradores a arcar com um baixo valor para o cuidado com sua saúde mental.

O resultado dessa ação da empresa foi trazido por Pinheiro (2021) quando entrevistou uma de suas funcionárias. Segundo esta: “A motivação maior era o trabalho, mas o atendimento também refletiu em outros aspectos da minha vida. Hoje consigo verbalizar, até para o meu gestor, quando não estou em um dia legal”(PINHEIRO, 2021).

Além disso, a Olist, segundo Pinheiro (2021) comunicou aos seus funcionários que, durante o período pandêmico, nenhuma ação da empresa para contenção de gastos envolveria demissões, deixando os seus funcionários seguros mesmo em uma época de insegurança.

Segundo Pinheiro, a Olist ainda “criou uma pausa diária de uma hora para os colaboradores com filhos. A ideia surgiu em uma ação promovida pela área de recursos humanos com uma psicóloga especialista em comportamento infantil”.

Empresas como a Bayer, a Unilever, a Sodexo e a Camil, fazem parte de um grupo que trouxe psicólogos para dentro das próprias instituições, inserindo em sua visão organizacional o pilar da saúde mental dos colaboradores como uma das prioridades da empresa. (JULIO, 2019).

Segundo Julio (2019), para essas multinacionais

se um funcionário sentir que precisa de apoio psicológico, especificamente, pode procurar a área de saúde ou pedir por suporte via telefone. Há ainda uma psicóloga disponível todos os dias da semana no escritório, que pode recomendar sessões de terapia ou encaminhar o profissional para um psiquiatra, dependendo de sua condição.

Segundo o autor, “o *mindfulness* também está no escopo da Sodexo, Bayer e Unilever, que oferecem sessões semanais de meditação, workshops e espaços destinados à prática”, pois as empresas passaram a entender que “a meditação faça parte do hábito diário das pessoas, pois ajuda muito no controle emocional no dia a dia e em situações de estresse” .

Dessa forma, pode-se observar que a aplicação da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional da empresa traz resultados positivos quanto à diminuição da taxa de adoecimento de seus colaboradores, e consequente controle do acometimento desses pela Síndrome de Burnout, bem como uma rápida recuperação do funcionário adoecido com o oferecimento de assistência médica e

psicológica, tudo isso levado-se em conta, a importância de cada profissional dentro da empresa.

A pesquisa, portanto, cumpriu com seu objetivo geral quando buscou compreender a gestão de Pessoas como estratégia para a construção de um ambiente de trabalho saudável, com redução das ocorrências de distúrbios emocionais, como foco na Síndrome de Burnout, entre os trabalhadores.

Cumpriu ainda com cada um de seus objetivos específicos quando apresentou sintomas, as consequências e as causas do desenvolvimento do Esgotamento Profissional (Síndrome de Burnout) na vida privada e profissional do trabalhador, bem como na empresa. Com relação a esse último aspecto, identificou cada uma das características organizacionais que fazem do ambiente do trabalho um estressor em potencial.

Além disso, atingiu o objetivo de análise das contribuições da Gestão de Pessoas para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais saudável e, ao mesmo tempo, viável economicamente em sua aplicação prática, trazendo para a pesquisa resultados positivos, com a possibilidade de alcance de melhorias concretas para a problemática séria e atual que é a Síndrome de Burnout.

Assim, o resultado da presente pesquisa é positivo quando se analisa o cenário de forma mais ampla, pois com a possibilidade de as empresas desenvolverem-se e continuarem a obter ganhos de capital com a cocomitante contribuição para o bem-estar do seu colaborador, que é quem despense horas de trabalho para a consecução das metas da empresa, contendo pois, o adoecimento deste, contribui para uma sociedade mais equilibrada, ajustada e realizada, evitando inclusive, o movimento da máquina pública para ampliação de atendimentos médicos e de seguros previdenciários.

Além disso, como já dito anteriormente, em uma visão mais estrita e aplicada ao ambiente empresarial, o resultado obtido na pesquisa é mais uma vez positivo, pois demonstra ser possível a ocorrência de situações entendidas, a princípio e de forma aparente, como antagônicas dentro do sistema capitalista de mercado, que é o ganho de lucro pelas empresas e a consessão de direitos amplos aos trabalhadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saúde mental dos colaboradores nas empresas têm sido matéria de importantes discussões principalmente nos últimos dois séculos. Os avanços tecnológicos que permitiram a conexão rápida e em tempo real entre as pessoas, entre as empresas e entre essas e seus colaboradores, juntamente com a ampliação do mercado econômico a níveis globais, proporcionando o alargamento da concorrência que antes ocorria somente dentro de regiões contíguas, aumentou a competitividade e as exigências por resultados cada vez maiores e em menos tempo, terminando por modificar drasticamente a relação laboral nas empresas.

As jornadas de trabalho foram alargadas, as divisões setoriais nas organizações tornaram-se mais rígidas, esvaindo, quase que completamente, o compartilhamento de ideias e o encontro pessoal entre funcionários com cargos diferentes na empresa. Além disso, as cobranças diretas e indiretas para o atingimento de metas, muitas vezes, desproporcionais à própria jornada de trabalho e às capacidades dos trabalhadores, que, atreladas à perda de direitos, como planos de saúde, folgas e até mesmo o descanso após o fim do horário de trabalho, são algumas das causas marcantes e visíveis do aceleração moderno do mercado com o conseqüente adoecimento da força de trabalho.

Esse adoecimento com causa específica nas relações laborais nomeado de Síndrome de Burnout é uma problemática dividida em dois grandes eixos: o eixo da saúde que por sua vez engloba a vida do adoecido em si e a questão da saúde pública, que precisa movimentar a máquina do Estado com alocação de mais recursos humanos e econômicos para o atendimentos dos doentes, podendo-se nesse âmbito, incluir ainda o setor previdenciário funcionando como base de sustento dos trabalhadores que necessitam de afastamento do trabalho; e o eixo do mercado econômico, de forma mais específica, da organização empresarial que passa a enfrentar problemas financeiros com gastos não previstos com o tratamento de saúde do colaborador, com perda de lucro justificada no não rendimento do adoecido e com a substituição de funcionáriosm conseqüência do absenteísmo.

A Síndrome de Burnout é pois, questão econômica e social de grande relevância nos dias atuais. Nesses aspecto, e o no que tange ao setor empresarial, objeto específico da presente pesquisa, pode-se constatar que já se tem

possibilidades concretas de diluição dos danos causados em um ambiente de trabalho movido pelas novas formas de organização econômica.

Essa forma possível de organização empresarial com vistas à criação de um ambiente de trabalho mais saudável advém das teorias da Gestão de Pessoas. Desse modo, percebe-se ao longo da pesquisa, que a mudança de visão da empresa para com seus colaboradores, enxergando-os como o próprio termo colaborador sugere, como pessoas dotadas de capacidades individuais únicas, com necessidades e demandas específicas, tendo a total capacidade de contribuir de forma positiva para a organização da empresa, é o ponto inicial de mudanças significativas.

Tais mudanças trazem benefícios para a saúde do profissional valorizado em suas habilidades, levado em consideração em seus problemas, suas sugestões, com cobranças de nível proporcional, mas trazem ganhos também para as empresas que além de não mais despender gastos não programados e não desejados com tratamentos médicos e substituição de funcionários, obtém ganhos maiores do que os previstos, pois funcionários motivados e saudáveis produzem e dão melhores resultados.

Assim, a análise realizada no presente estudo a respeito da evolução das relações de trabalho, da nova forma de organização do mercado empresarial, das causas de adoecimento dos trabalhadores, da Síndrome de Burnout com seus sintomas graves e suas consequências para a saúde do trabalhador e para as empresas, até se chegar às contribuições positivas da Gestão de Pessoas na contenção dos danos à saúde dos profissionais e no desenvolver econômico das empresas, traz contribuição importante para as futuras pesquisas que poderão partir dos resultados obtidos nesse momento para o aprofundamento do tema, podendo vir a possibilitar, inclusive, a construção e implementação de políticas concretas nas empresas com base na responsabilidade dessas para com a saúde de seus colaboradores, caso de interesse social, empresarial e da própria classe laboral.

Nesse sentido, deixa-se aberta a possibilidade de desenvolvimento de outros estudos acadêmicos dentro de grupos de estudo e em mestrado acadêmico ou profissional.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Amanda, 2021. **Cuidado com a síndrome de Burnout**. Disponível em: <https://mais.opovo.com.br/jornal/pop-empregos-e-carreiras/2020/08/24/cuidado-com-a-sindrome-de-burnout.html>. Acesso em: 08 jun. 2021.

ARAÚJO, Romilda Ramos de; SACHUK, Maria Iolanda, 2007. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*. São Paulo, SP. v. 14, n. 1, p. 53-66, mar. 2007.

AREIAS, Amria Elenice Quelho; COMANDULE, Alexandre Quelho, 2010. **Qualidade de vida, estresse no trabalho e Síndrome de Burnout**. Disponível em: [https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga\\_cap13.pdf](https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga_cap13.pdf). Acesso em: 07 ago. 2021

ARIADNE, Queila, 2013. **Afastamento do trabalho por estresse cresce 240% em MG**. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/afastamento-do-trabalho-por-estresse-cresce-240-em-mg-1.720819>. Acesso em: 08 out. 2021.

ALVES, Marcelo Echenique, 2017. Síndrome de Burnout. **Psychiatry online Brasil**. Porto Alegre, RS, v. 22, n. 9, set. 2017.

BACK, Luciano. 2021. **Economia mundial após a globalização**. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/economia-mundial-apos-globalizacao.htm>. Acesso em: 01 jun. 2021.

CÂNDIDO, Jéssica; SOUZA, Lindalva Rocha de, 2017. **Síndrome de Burnout: as novas formas de trabalho que adoecem**. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1054.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2021.

CARDOSO, Hugo Ferrari. Síndrome de burnout: Análise da literatura nacional entre 2006 e 2015. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Bauru, SP. v. 17, n. 2, p. 121-128, abr-jun 2017.

ENRIQUEZ, Eugène. O trabalho, essência do homem? O que é Trabalho? **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, SP, v. 17, n. spe. 1, p. 163-174, jun. 2014.

FILHO, Rubens Migliaccio. Relações sobre o homem e o trabalho. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, v. 34, n. 2, p. 18-32, mar. 1994.

FONSECA, Adriana, 2019. **Empresas criam ações para reduzir estresse dos funcionários**. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2019/11/22/empresas-criam-acoes-para-reduzir-estresse-dos-funcionarios.ghtml>. Acesso em: 09 jun. 2021.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas reslações do trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais do trabalho

precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, SP, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANATO, Luísa. **O que significa a mudança da OMS sobre a Síndrome de Burnout?** Disponível em: <https://exame.com/carreira/o-que-significa-a-mudanca-da-oms-sobre-a-sindrome-de-burnout/>. Acesso em: 08 out. 2021.

JULIO, Karina Balan, 2019. **Burnout estimula a criação de programas de bem estar para funcionários**. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/07/05/empresas-criam-programas-de-saude-mental-para-colaboradores.html>. Acesso em: 16 dez. 2021

KENOBY, 2021. **Psicologia Organizacional: tudo o que você precisa saber**. Disponível em: <https://kenoby.com/blog/psicologia-organizacional/>. Acesso em: 09 jun. 2021.

LOURENÇO, Viviane Pinheiro et al. Relação entre presenteísmo, síndrome de burnout e liderança ética em organizações escolares. **Fractal - Revista de Psicologia**. Niterói, RJ, v. 32, n. spe, p. 218-226, jun. 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MURCHO, Nuno A. C., Saul Neves de, 2013. **Absenteísmo no trabalho**. Disponível em: <https://statics-submarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/116719463.pdf>. Acesso em: 07 out. 2021

PINHEIRO, Ana Carolina. **Na pandemia, empresas oferecem atendimentos de saúde mental a funcionários**. Disponível em: <https://claudia.abril.com.br/carreira/saude-mental-trabalho-ansiedade-depressao-burnout/>. Acesso em: 16 de. 2021.

PRESSE, France, 2019. **OMS define síndrome de burnout como “estresse crônico”**. Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2019/05/27/oms-define-sindrome-de-burnout-como-estresse-cronico-e-a-inclui-na-lista-oficial-de-doencas.ghtml>. Acesso em: 08 out. 2021.

REDAÇÃO FOLHA VITORIA, 2020. **Brasil é o segundo país com o maior número de pessoas com síndrome de Burnout**. Disponível em: <https://www.folhavoria.com.br/saude/noticia/08/2020/brasil-e-o-2-pais-com-o-maior-numero-de-pessoas-com-sindrome-de->



VIEIRA, Isabela. Conceitos de Burnout: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Revista Brasil Saúde**. São Paulo, SP, v. 35, n. 122, p. 269-276, 2010.

## O VERDEGREEN HOTEL E A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO AMBIENTAL NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E ECONOMICAMENTE VIÁVEIS

Gabriel Cavalcanti Oliveira (UNIESP)

gabrielcavalcanti@gmail.com

Prof. Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti

Prof809@iesp.edu.br

### RESUMO

As modificações significativas nos ecossistemas mundiais com danos irreversíveis para o meio ambiente e para a manutenção da vida humana, advindas de um desenvolvimento econômico acelerado e irrefletido, tornou necessária a busca por mediação do binômio desenvolvimento e meio ambiente. Diante dessa problemática, surge o conceito de sustentabilidade que veio a ser incorporado a uma nova forma de gerenciamento de empresas denominado Sistema de Gestão Ambiental. Nesse contexto, a presente pesquisa analisou, enquanto objetivo geral, as práticas de Gestão Ambiental aplicáveis à atividade empresarial, mais especificamente ao setor hoteleiro, e sua viabilidade econômica, a partir do estudo de caso do Verdegreen Hotel, situado em João Pessoa, no Estado da Paraíba. Esse objetivo foi atingido com a consecução dos objetivos específicos de estudo dos temas sustentabilidade e meio ambiente, com enfoque nos impactos ambientais causados pela atividade empresarial, de verificação dos processos do Sistema de Gestão Ambiental para a prática econômica sustentável da atividade empresarial por meio do estudo de caso do Verdegreen Hotel de modo a compreender como a administração organizacional economicamente sustentável é capaz de gerar benefícios ambientais com viabilidade econômica. A pesquisa utilizou-se do método monográfico com abordagem qualitativa e método dedutivo, partindo de temas gerais e interligados como o meio ambiente e a sustentabilidade e também o Sistema de Gestão Empresarial como meio para se chegar ao resultado pretendido e confirmar que as novas práticas de gestão ambiental são capazes de agregar valor às empresas e de viabilizar a atividade econômica por meio do desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chaves:** Meio Ambiente; Sustentabilidade; Gestão Ambiental; Verdegreen Hotel.

### ABSTRACT

Significant changes in the world's ecosystems resulting from accelerated and unreflected economic development with irreversible damages to the environment and to the maintenance of human, made mediation research for the binomial development and environment. Faced with this problem, emerges the concept of sustainability, incorporated into new forms of business management being part of the Environmental Management System. In this context, the present research analyzed, in the general objective, the Environmental Management practices applicable to business activity, more specifically in the hotel sector, and economic viability, based on the case study of the Verdegreen Hotel, located in João Pessoa, in the State of

Paraíba. This objective has been achieved by analysing the specific objectives of: study of sustainability and the environment, focusing on the environmental impacts caused by business activity, verification of the processes of the Environmental Management System for sustainable economic practice of business activity with the Verdegreen Hotel case study to understand how they sustainable business administration generates environmental benefits with economic viability. The research used the monographic method with a qualitative approach and deductive method, based on general and interconnected theme such as the environment and sustainability and also de Environmental Management System as a way to achieve the desired result, and confirm that new environmental management practices are able to add value to companies and anable economic activity through sustainable development.

**Palavras-chaves:** Environment; Sustainability; Environmental Management; Verdegreen Hotel.

## 1 INTRODUÇÃO

A Segunda Revolução Industrial ocorrida no século XIX, a qual elevou a produção de bens de consumo a nível máximo, considerava como importante, em primeiro lugar, a máxima eficácia da produção econômica: maiores resultados a baixo custo no menor espaço de tempo possível. Àquela época, ascendia um novo modelo econômico denominado fordismo, o qual se utilizava dos conceitos de máxima eficácia para a produção em massa e a implementação da cultura de consumo também massivo. (BEZARRA, 2020)

Assim, os bens de consumo que anteriormente eram produzidos de acordo com as demandas do mercado, e por esse motivo, utilizavam-se dos recursos ambientais disponíveis na medida em que a necessidade pelo produto surgia, nesse momento passam a serem produzidos sob a forma de linhas de montagem, atuação que somente se tornou possível com a chegada das novas tecnologias consideradas avançadas para época, em que as máquinas passaram a ocupar grande espaço na produção, diminuindo os custos e o tempo despendido.

Desse modo e com o passar o tempo, principalmente após a a chegada da era informacional e tecnológica (séculos XX e XXI), que intensificou o uso exacerbado das matérias primas sem contrapartidas em práticas preservacionistas, as alterações ambientais advindas da significativa interferência da atividade econômica irrefletida trouxeram danos ambientais que, direta e indiratamente,

terminam por afetar os ecossistemas e a saúde humana de forma sequer prevista e em alguns casos, de forma definitiva (POTT; ESTRELA, 2017).

Diante desse cenário de danos, sentidos dentro da própria atividade econômica que passou a enfrentar problemas de escassez de recursos e modificações ambientais que influenciavam diretamente na atividade desenvolvida, que o binômio meio ambiente e desenvolvimento econômico passou a ser considerado pelas economias mundiais e pelas empresas como problema a ser mediado. Arelada a essa preocupação meramente econômica, surgem as preocupações de ordem ambiental específicas com a saúde dos ecossistemas, com a vida humana e com o meio ambiente, que passa a ser um bem considerado em si mesmo.

Foi nesse cenário que, internacionalmente, com a reunião de países em torno da mesma problemática compartilhada, deu-se início à elaboração de legislações que tinham como fim a conservação ambiental visando a contenção do crescimento econômico predatório sendo introduzidas as demandas de preservação ambiental dentro dos requisitos para a instalação de empresas e para a permissão de sua atuação.

Como marco na mudança de pensamento do que deveria ser considerado importante na produção econômica com o uso dos recursos ambientais tem-se a Conferência das Nações Unidas ocorrida em 1972 que resultou na elaboração da chamada Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (MIRANDA; MORETTO; MORETO, 2019). Esse marco foi o pontapé das conferências internacionais sobre o tema e das elaborações de legislações adotadas dentro dos países.

Assim, a incorporação de regras mais rígidas para a permissão do desenvolvimento da atividade econômica pelas empresas dentro da legislação interna de alguns países trouxe uma perspectiva ainda mais promissora em prol da preservação ambiental.

Nos dias atuais, para além das exigências dispostas em lei, alguns setores econômicos vêm buscando não somente a adequação normativa obrigatória, mas também a implementação, em suas atividades, de outras medidas com vistas à maior conservação possível da matéria ambiental de que se utiliza, objetivando o

menor impacto no meio, invariavelmente prejudicado em decorrência das suas operações de produção e dos resíduos delas resultantes.

Essa atuação consciente e responsável no desenvolvimento da atividade econômica, para além dos ditames legais, pode ser observada nos dias atuais e de forma muito promissora, na gestão empresarial do Verdegreen Hotel localizado em João Pessoa/PB, em que as práticas, segundo Silva (2015), se destacam pela implementação de políticas de comprometimento com o uso consciente e sustentável do meio com o aproveitamento máximo dos recursos, tais como a coleta seletiva dos resíduos sólidos, da utilização de produtos biodegradáveis e da reutilização da água, de forma moderna e ao mesmo tempo considerada simples.

Assim, implementando as práticas de Gestão Ambiental, o hotel destacado como modelo permite a compreensão de como setores econômicos, e mais especificamente o setor hoteleiro, podem tornar-se viáveis economicamente ao mesmo tempo que se abarca a sustentabilidade dentro de sua organização empresarial.

Diante da problemática ambiental contemporânea a pesquisa se torna relevante e volta seus estudos para o estudo do desenvolvimento econômico atrelado a práticas de preservação ambiental, tomando com base o modelo de organização adotado pelo Verdegreen Hotel, e pretende contribuir socialmente trazendo como possíveis resultados a viabilidade econômica na aplicação do Sistema de Gestão Ambiental nas práticas empresariais, mas especificamente, nas organizações hoteleiras. Assim, objetiva-se compreender como a Gestão Ambiental contribui para o desenvolvimento econômico sustentável do setor hoteleiro, a partir do estudo de caso do Verdegreen Hotel, situado em João Pessoa/PB. Para tanto, estudar os temas sustentabilidade e meio ambiente, com enfoque nos impactos ambientais resultantes do desenvolvimento da atividade empresarial; analisar Sistema de Gestão de Ambiental como meio para o desenvolvimento da atividade empresarial com sustentabilidade e viabilidade econômica; e avaliar a possibilidade de aplicação dos processos de gerenciamento sustentável do Verdegreen Hotel, localizado em João Pessoa/PB, ao setor hoteleiro.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E O MEIO AMBIENTE**

As preocupações com o desenvolvimento econômico e a possibilidade da escassez de recursos em um futuro próximo foi a primeira razão que levou os teóricos, desde o século XVIII, a pensarem no desgaste não reversível do meio ambiente e das consequências economicamente negativas que poderiam sobrevir para a sociedade que, já naquela época, começava a se sedimentar na expansão industrial, na produção em massa e na maior demanda por matéria prima. (ANDRADE, 2008)

Assim, alguns teóricos como Adam Smith, David Ricardo e Jonh Stuart Mill, chamados de economistas clássicos pelos historiadores “postulavam a necessidade de um ‘estado-estacionário’, na medida em que a finitude dos recursos naturais e a impossibilidade de crescimento ilimitado da produtividade apresentavam-se como um empecilho à continuidade da expansão do sistema econômico”. (ANDRADE, 2008, p.7).

Desse modo, já previam os economistas do século XVIII que em dado momento a produção econômica, aos moldes do que ocorria naquela época, viria a estacionar, ou seja, passaria por um momento de não crescimento em virtude da escassez de matérias primas projetadas teoricamente como consequência em um futuro próximo.

Assim, a preocupação com a possível diminuição dos recursos disponíveis, ou ainda, com sua completa extinção, surge na consideração meramente econômica, não se tendo ainda a ideia de adoção de medidas para conter o desgaste ambiental com vistas à preservação do recurso como um bem valioso em si mesmo.

Nesse sentido, a forma de pensamento voltada apenas para os aspectos monetários, que o recurso natural era capaz gerar, foi modificada ao longo dos anos, somente passando a ter ideais de conservação ecológica e da relevância da preservação do meio ambiente como bem necessário à conservação da vida e do equilíbrio do planeta, anos após a ocorrência da Revolução Industrial (século XVIII).

Nesse sentido e de acordo com Pereira e Curi: “pode-se dizer que a consciência sobre os problemas ambientais é muito recente, passando o mundo a se preocupar com os impactos gerados pelo mau uso dos recursos naturais, principalmente nas últimas décadas do século XX. (PEREIRA; CURI, 2012, p. 36)

Delineando um breve histórico de como os danos ambientais agravaram-se nos últimos séculos, parte-se da era da Revolução Industrial, ocorrida no século XIX, quando o uso dos recursos naturais passou a ser desenfreado em virtude da chegada de nova ordem de desenvolvimento econômico.

Posteriormente, uma nova onda de evolução emergiu no século XIX, a Segunda Revolução Industrial e que pode ter sua concepção resumida no modelo empresarial emergente denominado fordismo, o qual determina como forma de produção o consumo em massa e a consequente produção em massa (BEZERRA, 2020, s.p).

Nesse contexto, o que antes era fabricado de acordo com as necessidades do mercado passou a ser alicerçado na concepção de produção de mercadorias da maior quantidade possível, com o menor gasto de dinheiro tempo, intensificando, assim, o uso exagerado da matéria prima ambiental que, aliado ao descarte incorreto dos resíduos decorrentes dos processos de produção, abalou, de forma significativa, o equilíbrio ambiental num grau maior que o existente em todos os outros momentos da história. (GANZALA, 2018).

Nos séculos seguintes, com a chegada da era tecnológica a informacional, a produção econômica tornou-se ainda mais acentuada, superando em quantidade e em velocidade o que antes (desde o século XVIII) já representava um crescimento vertiginoso. Com a era informacional, o mercado econômico foi impulsionado de forma a tornar a concorrência de mercado acelerada e à níveis mundiais (SOUZA, 2021).

Desse modo, as empresas passaram a desempenhar uma corrida contra o tempo para superar umas às outras em inovação tecnológica. A consequência disso é rapidez com que os bens de consumo são descartados, pois considerados obsoletos, o que sugere o uso acentuado dos recursos com um maior acúmulo de resíduos, gerando danos ambientais graves e em muitos casos, considerados irreversíveis. Nesse acrescenta Andrade:

Com relação ao crescimento econômico, é certo que a sua distribuição por países e setores tem um profundo impacto sobre a integridade do meio ambiente. O comércio internacional, os fluxos de capital e os padrões tecnológicos são elementos cruciais para o crescimento global e determinam a magnitude da escala do sistema econômico e seus impactos sobre o meio natural. O grau de interconexão propiciado por fenômenos como a globalização leva a mudanças dramáticas nos estilos de vida e nos

padrões de consumo, afetando a capacidade de suporte dos sistemas naturais. (ANDRADE, 2008, p. 7)

A gravidade dessas impactos citados acima por Andrade (2008) é confirmado por Capuchinho (2021) sendo considerados graves tanto a nível de equilíbrio dos ecossistemas naturais e suas biodiversidades, quanto na influência direta e indireta de danos na saúde da população (CAPUCHINHO, 2021).

Os impactos ambientais ao longo do tempo foram tornando-se desordenados e assim, segundo Pereira e Curi:

Na medida em que o processo de exploração e apropriação da natureza está se dando de maneira desordenada, sem nenhum controle e com total desrespeito com um bem tão precioso: o meio ambiente. A preocupação está voltada para a acumulação e o crescimento econômico sem levar em consideração o modo que este está sendo feito. Um exemplo é o aumento da geração de resíduos sólidos típico do mundo atual e do processo capitalista no qual estamos inseridos. Neste processo capitalista, o consumo é incentivado como forma de fomentar o desenvolvimento econômico. (PEREIRA; CURI, 2012, p.43)

De maneira a exemplificar a interferência negativa do homem sobre o meio e a também, de forma direta, em sua própria saúde, cita-se um estudo feito pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 2012, o qual estimou que um em cada nove óbitos estaria relacionado “a doenças causadas por agentes cancerígenos e outros venenos presentes no ar” decorrentes da poluição (ZIMMERMANN, 2016, s.p.).

Pode-se dizer, portanto, que os impactos ambientais causados pela produção econômica é o núcleo central das discussões mundiais que, em marcha inversa ao descaso ocorrido nos últimos séculos, busca remediar os danos e minimizar, de forma eficiente, as futuras interferências no sistema ecológico inevitavelmente advindas da produção de bens de consumo para a população.

Desse modo, o binômio crescimento econômico e preservação ambiental, antagônicos e conflitantes entre si, necessitam de um olhar cuidadoso das empresas, do poder público e da própria sociedade, uma vez que, sem economia e sem a produção de bens necessários o desenvolvimento humano não se torna viável. Por outro lado, sem os recursos naturais e sem um meio ambiente equilibrado é a própria vida humana que se torna impossível.

### **2.1.1 O Binômio Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente**

Ao se relacionar desenvolvimento econômico e preservação ambiental encontra-se uma dicotomia, um conflito aparentemente indissolúvel entre ambos. Isso porque, para que o primeiro aconteça faz-se necessário o uso de recursos naturais, já muitas vezes escassos, com a conseqüente e inevitável produção de resíduos. Em contrapartida, o segundo é absolutamente necessário para a manutenção da vida com o equilíbrio dos ecossistemas. Assim, em se realizando o primeiro, o segundo fica direta ou indiretamente afetado, com modificações e desequilíbrios consideráveis.

Tendo em vista a antagonia existente entre esses dois fatos sociais Pereira e Curi destacam que:

a preocupação com o binômio Meio Ambiente x Desenvolvimento, fez com que no ano de 1973 se pensasse uma proposta de desenvolvimento ecologicamente orientado, como forma de minimizar a degradação ambiental, provocada principalmente pelo avanço do processo de industrialização dos países desenvolvidos. (PEREIRA; CURI, 2012, p.43)

Ainda sobre esse aspecto pontua Ganzala (2018) quando entende ser perceptível que o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental necessitam ser um o contrabalanço do outro, uma vez que os recursos disponíveis são indispensáveis para a prática de qualquer atividade produtiva sendo o momento hoje vivido, “crítico no qual a exploração desmedida dos recursos naturais passou a ameaçar a humanidade e todas formas de vida do planeta” (GANZALA, 2018, p.8)

Diante desse cenário antagônico, entidades internacionais e alguns países preocupados com a pasta, mantêm regras mínimas de preservação ecológica exigidas para a instalação de empresas em seu território, capazes de frear algumas práticas consideradas excessivamente danosas, a exemplo dos tratados e acordo internacionais de preservação ambiental (NOVO, 2020).

Na busca por alternativas de produção consideradas mais limpas e ao mesmo tempo eficientes, surge o conceito de desenvolvimento sustentável, tornando possível a existência mútua de valores e necessidades sociais: a produção econômica e a preservação ambiental (GANZALA, 2018).

### **2.1.2 A Sustentabilidade**

Foi somente a partir da década de 1960 que a produção econômica intensa, desatenta ao meio ambiente, começou a ser analisada de modo científico e contestada com certo impacto no meio social, com a publicação do livro intitulado “Silent Spring”, em 1962, de autoria de Rachel Carson que analisou e denunciou a poluição ambiental advinda da aplicação de agrotóxicos nas agriculturas (PEREIRA; CURI, 2012)

Pode-se ainda citar como marco do surgimento de uma visão ecológica da economia a publicação do relatório intitulado “Relatório Meadows”, em 1972, que delineou e enfatizou a gravidade da atuação humana sem o cuidado com a utilização responsável dos meios ambientais não apenas por sua possível escassez representar um freio ao desenvolvimento econômico, mas pela importância em si dos recursos naturais e do meio equilibrado como um bem da humanidade em geral (ANDRADE, 2008).

A partir dos anos de 1980 diversas leis ambientais foram produzidas ao redor do mundo. No âmbito internacional, a ONU (Organização das Nações Unidas) criou em 1982 a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) com o objetivo de direcionar os estudos sobre a degradação ambiental e elaborar possíveis soluções em uma pasta própria, separada das demais já existentes (PEREIRA; CURI, 2012).

No Brasil, a questão a sustentabilidade e da preservação ambiental dentro das atividades empresariais começou a ter destaque na década de 1960 tendo sido intensificadas com Conferência Rio 92 que resultou na elaboração dos documentos nomeados Agenda 21 e Carta da Terra (GANZALA, 2018). Foi nesse cenário que o termo desenvolvimento sustentável teve uma definição a partir do relatório Nosso Futuro Comum, base para a formulação da Agenda 21.

Diante da necessidade de se estabelecer normas obrigatórias para o exercício de algumas práticas econômicas com o fim primeiro de preservar o meio ambiente, surgem as legislações e resoluções no âmbito interno dos países.

Assim, desde 1988, o Brasil entende ser o meio ambiente ecologicamente equilibrado matéria tão relevante que o estabeleceu, constitucionalmente, como direito de todos, destinando à coletividade e ao Poder Público o dever de preservá-lo. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Nesse sentido, na construção do conceito de desenvolvimento sustentável ele passou a ser considerado, segundo Carvalho como:

um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.” (CARVALHO, 2016, s.p)

É a partir desse novo prisma de atuação do mercado que Pereira e Curi (2012) entendem que se torna possível a manutenção da vida e o desenvolvimento social e econômico das gerações futuras, assegurando a elas qualidade de vida tal como estabelecido entendido como necessário pelo Brasil em sua Constituição Federal.

No Brasil, como forma de se colocar em prática as discussões em torno do tema que já ocorriam internacionalmente, mesmo antes do estabelecimento do meio ambiente como direito fundamental pela norma constitucional, foi elaborada a Resolução nº 01 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) publicada em 1986, a qual dispõe sobre os critérios básicos para a avaliação do que seria considerado impacto ambiental.

Nos termos de seu artigo 1º, a Resolução entende que impacto ambiental pode ser definido como qualquer alteração no meio que resulte de atuação humana:

Art. 1º Para efeito desta Resolução, considera-se impacto ambiental qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: I - a saúde, a segurança e o bem-estar da população; II - as atividades sociais e econômicas; III - a biota; IV - as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; V - a qualidade dos recursos ambientais. (CONAMA, 1986, p. 636)

Ao definir o que se considera impacto ao meio ambiente, o CONAMA o classifica entre as seguintes categorias: impacto que pode vir a ser suportado, impacto que necessita de plano de sustentabilidade e ainda, impacto que não é possível de ser suportado.

Nesse sentido, o CONAMA estabelece regras com limites fixos e exigências mínimas para que as atividades pertencentes às duas primeiras categorias, consideradas como possíveis de serem praticadas, possam ser executadas dentro

do território brasileiro. Assim, surge o instituto dos Estudos de Impacto Ambiental (EIA). (BENJAMIN, 2006)

Seguindo esse caminho de necessária modificação de mentalidade na exploração dos recursos naturais, entendendo-os como necessários para a manutenção da vida e também da economia, é que o conceito de desenvolvimento sustentável, determinado nas legislações ambientais, passou a ser incorporado nas atividades empresariais sob forma de Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

O Sistema de Gestão Ambiental é entendido como meio de gerenciamento que possui como objetivo o controle de todos os processos da empresa, bem como dos recursos por ela utilizados para o desenvolvimento de suas atividades de modo a garantir resultados ecologicamente corretos (ABNT, 2015).

De acordo com Fernanda Borger, o Sistema de Gestão Ambiental “está hoje totalmente integrado ao conceito de responsabilidade social”. Entende a autora que, o crescimento econômico a longo prazo sem a integração da responsabilidade ambiental ao progresso social e ao cuidado ambiental, não pode ser possível querendo significar que não há como conceber a ele viabilidade. (BORGER, 2021, s.p.)

Desse modo, portanto, nas palavras de Pereira e Curi:

a sustentabilidade deve ser entendida com base em dois enfoques complementares, o sistêmico e o gerencial, o sistêmico visa à inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações. Já o gerencial focaliza os desafios da gestão e as condições de eficiência das organizações. (PEREIRA; CURI, 2012, p.46)

## 2.2 A GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental surgiu, segundo Donaire (2012), de fora para dentro, pois foi somente a partir da crise ambiental e das pressões exercidas pelas comunidades internacionais, com exigências de leis de preservação do meio ambiente, que as empresas passaram a interiorizar práticas sustentáveis no exercício de suas atividades.

Entendido como um modelo de administração empresarial com ênfase à sustentabilidade, a Gestão Ambiental possui como direcionamento econômico o uso de práticas e métodos administrativos na busca da máxima redução de impactos

ambientais causados pelas atividades econômicas (MIRANDA; MORETTO; MORETO, 2019). Nesse sentido Felix e Santos:

Gestão ambiental é uma estrutura organizacional que consiste em um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos que, se adequadamente aplicados, permitem reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente, seja no momento da produção ou do serviço. (MAY et al., 2003 apud FELIX ; SANTOS, 2013, p. 2191)

Diante dessa mudança na perspectiva empresarial, em que se passou a dar atenção ao equilíbrio ecológico, surgiu o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) como conjunto necessário de ações aplicáveis às empresas hoje inseridas em um contexto de mercado global competitivo, o qual não mais permite a utilização indiscriminada do meio, de modo que ações produtivas, acostumadas a retirar e não repor recursos ambientais, passam ser transformadas em novas formas de exploração viáveis tanto economicamente quanto ecologicamente. Assim, o SGA entra como meio gerencial organizado para adequar a empresa ao patamar de preservação ambiental.

Como forma de acentuar ainda mais as proteções ambientais com incentivo à manutenção econômica das empresas, surge no Brasil a ABNT NBR ISO 14001, considerado um diferencial no mercado nacional e internacional, pois, de forma certificada, e tem o condão de inserir as empresas no Sistema de Gestão Ambiental gerando valor agregado de mercado além do benefício primeiro da proteção ambiental (ABNT, 2015).

A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), portanto, elaborou uma norma, internacionalmente aceita, que define quais requisitos são necessários para que o Sistema de Gestão Ambiental seja considerado existente no Brasil.

Para a ISO 14000, então, o Sistema de Gestão Ambiental pode ser entendido, de acordo Amazonas, como:

um conjunto de ações (procedimentos e controles) e recursos (humanos, financeiros, materiais) organizados e que tem como objetivo garantir que os produtos e atividades da empresa sejam ecologicamente corretos. É um sistema criado para implementar e acompanhar as atividades de proteção ambiental. Suas diretrizes são: organizar, planejar, atribuir responsabilidade, prever recursos materiais e humanos, determinar procedimentos para atender assim, a uma “Política Ambiental” e as expectativas de desempenho, conforme exigências da ISO 1400. (ABNT, 2001 apud AMAZONAS, 2014, p. 25)

Dessa forma, o Sistema de Gestão Ambiental é o próprio instrumento efetivo de gerenciamento dos recursos ambientais e das mitigações de impactos das atividades econômicas no ecossistema que visa também ao aumento do caráter de responsabilidade ambiental e social das empresas. (SILVA, 2012)

Segundo Klassen et al (1996 apud Amazonas, 2014), dentro da gestão ambiental sistemática, as preocupações iniciais das empresas em despendem custos além dos planejados se encerrariam, pois as modificações estruturais em todos os seus setores, tal como determinado no modelo do SGA, culminam na agregação de valor de mercado atualmente preocupado com a questão ecológica, acarretando no exato oposto, o ganho de novos mercado e conseqüentemente o aumento de capital.

Segundo Mirando, Moretto e Moreto (2019), agrega-se maior valor às empresas que se voltam cada vez mais a políticas preservacionistas, pois “com o aumento dos problemas ambientais gerados pelo crescimento desordenado, os consumidores ficaram mais conscientes da importância da defesa do meio ambiente” (MIRANDA; MORETTO; MORETO, 2019, p. 8).

Nesse aspecto, a partir da Gestão Ambiental as empresas enxugam gastos com o uso das alternativas sustentáveis, as quais em grande parte são mais baratas que as convencionais, ao ponto de ser possível minizar os custos operacionais.

Assim, e sendo certo que a economia atual não mais se sustenta com o mero oferecimento do produto sem que sua produção demonstre preocupação com a sociedade e com o meio em que se insere a empresa, quanto mais sustentável for a atuação empresarial, maior mercado consumidor ela pode atingir.

Ainda em relação aos ganhos adjacentes para as empresas, de acordo as pesquisas realizadas por Chan e Hawkins, “a implantação de um SGA traz como benefícios o reforço da competitividade e do desempenho financeiro, além de ser capaz de afetar positivamente o envolvimento dos trabalhadores em sua implementação.” (CHAN; HAWKINS, 2010 apud SALGADO; COLOMBO, 2015, p. 202)

Assim, a Gestão Ambiental surge para que os conflitos de interesse inerentes ao binômio desenvolvimento econômico e preservação ambiental sejam diminuídos por meio da aplicação da sustentabilidade na produção dos bens de consumo e na

realização das atividades humanas com redução de impacto no meio natural a partir de uma mudança de perspectiva dentro da própria organização empresarial.

De acordo com Félix e Santos:

a gestão ambiental não questiona a ideologia do crescimento econômico, que é a principal força motriz das atuais políticas econômicas e, tragicamente, da destruição do ambiente global. No entanto, reconhece que o crescimento econômico ilimitado no planeta, com recursos finitos, pode levar a um desastre. Desta forma, faz uma restrição ao conceito de crescimento, introduzindo a sustentabilidade ecológica como critério fundamental de todas as atividades de negócio. (OLIVEIRA FILHO, 2004 apud FELIX; SANTOS, 2013, p. 2187)

A implementação da sustentabilidade nas empresas por meio do Sistema de Gestão Ambiental é realizada com desenvolvimento de alguns passos considerados importantes.

De acordo com Moreto (2019) esses passos são: a identificação e categorização das atividades desenvolvidas pela empresa, que são causas de impacto ambiental, da natureza desses impactos e de sua gravidade; a proposição de soluções sustentáveis com vistas a sua implementação e por fim, a elaboração de uma Política Ambiental com metas definidas acompanhadas das ações necessárias para seu cumprimento, a qual será divulgada a todo o corpo empresarial e aos clientes para que tenham conhecimento de todo o conjunto de medidas adotadas pela empresa em sua nova forma de gestão empresarial.

Assim, torna-se possível perceber que o Sistema de Gestão Ambiental tem como objetivo principal e final “alcançar a rentabilidade econômica e a conservação dos recursos naturais, ou seja, o desenvolvimento sustentável.” (AMAZONAS, 2014, p. 35). Esse conceito (desenvolvimento sustentável), ainda segundo Amazonas:

possui três grandes fundamentos: a sustentabilidade social, sustentabilidade econômica e sustentabilidade ambiental. Esses fundamentos devem estar interligados, não devendo ocorrer privilégios em um nível sobre os demais. (AMAZONAS, 2014, p. 35)

### **2.2.1 O Setor Hoteleiro e a Gestão Ambiental**

O setor de hotelaria tem crescido nas últimas décadas e por esse motivo, representa fonte econômica importante na contribuição do desenvolvimento de mercado e também da cultura do local aonde se insere. Em contrapartida, os hotéis

fazem parte de um grupo de empresas que possuem ainda uma taxa alta de poluição ambiental (VIEIRA, 2004 apud SILVA, 2021).

Isso porque, segundo a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), além de grandes consumidores de água, energia, materiais de limpeza e de consumo, o ramo hoteleiro é também gerador de quantidades consideráveis de resíduos, muitas vezes descartados sem nenhuma preocupação ambiental (AMAZONAS, 2014).

Segundo Moraes: “A construção e o funcionamento de equipamentos turísticos e hoteleiros implicam alguns impactos como: destruição de ecossistemas, descaracterização da paisagem local e consumo de recursos naturais”. (MORAES, 2008, p. 548).

No entanto e com o passar dos anos, o setor percebeu que a problemática ambiental tem o condão de afetá-lo de forma direta, pois o seu crescimento depende da qualidade do meio ambiente em que se encontra instalado, uma vez que os turistas, seus consumidores, buscam destinos agradáveis, limpos e preservados para a estadia. (FERREIRA, 1999 apud FÉLIX; SANTOS, 2013).

De acordo com Ramos (2018), os turistas têm buscado hospedar-se em hotéis que sejam sustentáveis não apenas dentro das obrigações legais exigidas, mas para além delas. Prova disso é encontrada na pesquisa realizada pelo Tripadvisor em que se constatou que “25% dos estadunidenses estão dispostos a escolher hotéis *eco-friendly* ao buscar acomodações” (RAMOS, 2018, s.p.)

Nesse mesmo sentido, entende Felix e Santos:

Frente a esse desafio, o setor hoteleiro passou a adotar as diversas práticas de gestão ambiental como ferramenta para o turismo sustentável, tentando fugir da realidade da inospitalidade, que é quando o entorno natural do empreendimento passa a ser degradado pelo turismo de massa (PHILLIPI, 2010 apud FÉLIX; SANTOS, 2013, p. 2186).

É por esse motivo que alguns setores econômicos e dentro desses, o de hotelaria, têm buscado não somente a adequação normativa obrigatória, mas, por iniciativa própria, passam também a adotar outras medidas sustentáveis com vistas a maior conservação possível dos recursos de que se utilizam e do menor impacto no descarte de resíduos. Nesses termo e de acordo com Felix:

atualmente o segmento hoteleiro passa a despertar um maior interesse a respeito da problemática ambiental, buscando adotar uma atitude

diferenciada em relação ao usufruto dos recursos naturais indispensáveis a manutenção das suas atividades. (Felix, 2013 apud Silva et al., 2021, p. 2188)

Aplicado ao ramo da hotelaria, de forma mais específica a noção de economia desenvolvida com implantação de práticas ambientais sustentáveis, cita-se o exemplo do VerdeGreen Hotel, localizado na cidade de João Pessoa/PB, reconhecido nacionalmente como modelo de desempenho constante na redução dos impactos ambientais com práticas acima das exigências mínimas legais.

### 2.3 O VERDEGREEN HOTEL E SUAS AÇÕES SUSTENTÁVEIS

De acordo com a pesquisa realizada por Silva (2015), que comparou a prática de desenvolvimento econômico sustentável entre dois hotéis localizados na capital da Paraíba, sendo um deles o VerdeGreen Hotel, verificando quais, das ações pesquisadas consideradas sustentáveis, eram práticas implementadas em cada um dos hotéis, chegando a conclusão de que o VerdeGreen Hotel abarcava muitas delas em seus processos gerenciais.

Segundo a pesquisa, o VerdeGreen se destacou pela utilização de práticas modernas e ao mesmo tempo consideradas simples de preservação do ecossistema ambiental, tais como a coleta seletiva dos resíduos sólidos, a utilização de produtos biodegradáveis e a reutilização da água, adotando uma maneira sustentável de gerir seus recursos financeiros. (SILVA, 2015)

Em seus resultados, a autora encontrou ainda as seguintes implementações de sustentabilidade pelo hotel: consumo de hortaliças em horta própria cultivada sem a utilização de agrotóxicos, coleta seletiva do lixo produzido diariamente, utilização de produtos biodegradáveis como copos, talheres, papéis e produtos de limpeza, confecção do fardamento de seus funcionários com tecido eco-eficiente, uso de papel reciclado com certificação, reutilização de água, além do uso de energia solar nos ambientes e no aquecimento da água dos chuveiros e das pias (SILVA, 2015).

De acordo pesquisa realizada por Salgado e Colombo (2015), a qual analisou a aplicação do Sistema de Gestão Ambiental pelo VerdeGreen Hotel, foi possível tomar conhecimento da política ambiental adotada pela empresa. Segundo as autoras, o hotel “para cumprir a política ambiental realiza um planejamento baseado

em três pilares: planejamento socioambiental, produtos e tecnologias de baixo impacto, e atendimento aos requisitos legais, sendo este desdobrado em objetivos e metas”. (SALGADO; COLOMBO, 2015, p. 207).

Através de programa intitulado Atitude Verde, parte efetiva da Política Ambiental do hotel, a chamada Política Verde, a empresa determinou como objetivo a execução de ações voltadas à responsabilidade sócio-ambiental com o intuito de colaborar significativamente para a qualidade da empresa, da sociedade envolvida e do meio ambiente (VERDEGREEN HOTEL, 2015).

A lógica para a aplicação dessa política é pensada de forma que os setores que compõem o todo organizacional do hotel, cada um dentro de suas respectivas funções, possuam e adotem para si responsabilidade no alcance comum e colaborativo dos objetivos definidos pela Política Ambiental da empresa. Dessa forma, o hotel procura descentralizar o que está determinado em sua Política Verde, fazendo com que aquilo que foi formulado como relevante e imprescindível na prática de gerenciamento do hotel seja difundido para todos dentro da organização.

Com essa descentralização, o hotel pretende alcançar o envolvimento dos funcionários, já que eles são, conforme defendem Darnall e Edwards (2006, apud Salgado; Colombo, 2015), os ‘meios’ que mantêm o Sistema de Gestão Ambiental em pleno funcionamento e exatamente por isso, precisam estar conscientes e comprometidos para a implantação das ações sustentáveis.

Segundo o site do VerdeGreen Hotel, esse envolvimento na execução das práticas empresarial mais saudáveis para o meio ambiente são disseminadas também entre os clientes na intenção de que essa colaboração de desenvolvimento sustentável atinja seu patamar máximo. Assim, o hotel destina trabalhos educativos aos hóspedes e disponibiliza a eles bicicletas para a locomoção sugerindo a utilização desse meio de transporte ao invés dos convencionais para passeios de curta distância.

O hotel lista em seu site as seguintes atitudes sustentáveis já por ele aplicadas: revestimentos de suas instalações com cerâmicas naturais, utilização de madeira de reflorestamento em sua construção (sendo o primeiro hotel do Brasil, segundo Ramos (2018), com conceito *eco-design*), valorização do artesanato local com a utilização em sua decoração de artigos produzidos no Estado.

Além disso, o Verdegreen foi arquitetado de modo que grande parte de sua iluminação de saguão ocorresse por meio de fonte natural e, tendo em vista a utilização sustentável de energia, em todas as demais áreas do hotel há a instalação de lâmpadas do tipo LED atreladas a sensores de presença, além da instalação de elevadores inteligentes e ar-condicionados de baixo consumo, todos, alimentadas por meio de energia solar fototérmica, inclusive o sistema de aquecimento de água. (RAMOS, 2018)

O hotel tem ainda um sistema de reutilização de água em que tanto a água das chuvas como a advinda dos ar-condicionados são tratadas e realocadas para rega dos jardins, limpeza dos pisos e para as descargas, que por sua vez têm sistema de duplo acionamento.

O lixo produzido pelo hotel, segundo Ramos (2018), além de coletado seletivamente e sua parte inorgânica ser destinado à ASCARES (Associação dos Catadores de Recicláveis de João Pessoa), possui sistema de reciclagem também do resíduo orgânico em usina de compostagem instalada no subsolo do hotel. Segundo entrevista do gerente do hotel à Revista Hotelier News, o processo de transformação dos alimentos em húmus para a compostagem ocorre por meio de minhocários que são responsáveis pela decomposição da matéria orgânica. (REVISTA HOTELIER NEWS, 2018)

O hotel é ainda apoiador das iniciativas da WWF (Fundo Mundial para a Natureza) que possui diversas ações de proteção do meio ambiente e também de outras entidades voltadas para a sustentabilidade socioambiental.

Em razão de suas práticas consideradas completas e abrangentes no quesito sustentabilidade, o hotel foi ganhador do Selo Ecolíderes – Nível Ouro (Certificado de Excelência entregue pelo TripAdvisor) em 2015, do título de Hotel Sustentável do Ano do Guia Quatro Rodas 2012 e, enquanto possuidor da certificação ISO 14001 SGA, é modelo de desenvolvimento econômico sustentável tanto para Paraíba como para o Brasil (JORNAL DA PARAÍBA, 2011).

A atuação sustentável de empresas é causa de diferenciação de mercado de tal modo que os clientes, com consciência mais voltada à preservação ambiental, preferem a sua hospedagem a qualquer outra na cidade de João Pessoa/PB, justamente por ser o único hotel a adotar, desde o seu projeto de fundação, várias ações sustentáveis em seu funcionamento.

Tal ocorrência é explanada na entrevista ao site Panrotas, pelo gerente geral do VerdeGreen Hotel que afirmou que, para a grande maioria de seus hóspedes “o fato de serem sustentáveis é determinante para a escolha do Verdegreen” como hospedagem. (PANROTAS, 2018, s.p.)

Nesse aspecto, O VerdeGreen Hotel, é portanto, citado como exemplo de atuação econômica sustentável para todo o país, segundo Silva (2015), pois atua acima do nível ecologicamente obrigatório, uma vez que, por iniciativa própria aplica em sua atividade econômica uma cultura de comprometimento com a utilização consciente e sustentável do meio.

#### 2.4 JANETE COSTA – ARQUITETA DO HOTEL

Para que se possa entender que o hotel buscou, desde a escolha do responsável pela sua projeção, a valorização de ideais sociais e culturais, tornou-se necessário abrir tópico específico para apresentar Janete Costa, a arquiteta do hotel.

Janete Costa foi uma arquiteta e designer de interiores pernambucana, nascida em Garanhuns em 1932, formada pela Faculdade Nacional de Arquitetura da Universidade do Brasil, hoje atual Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Defensora da arte popular brasileira, em parceria com sua filha Roberta Borsoi, projetou o hotel Verdegreen implementando em sua decoração obras de artistas populares paraibanos, como José Rufino e José Altino.

De acordo com a Enciclopédia Itaú (2021) Janete Costa atuou de forma significativa dentro da arquitetura e da cultura nacional. Como se pode ver na breve trajetória citada:

Em 1969, recebe o prêmio anual da representação de Pernambuco do Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB). Seu interesse por artesanato leva-a a organizar exposições, sobretudo de arte popular. Em 1992, é curadora da mostra Viva o Povo Brasileiro, no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAM/RJ). Além dos projetos de interiores e do artesanato, Janete desenha móveis.

De 1998 a 2000, é curadora da mostra sobre o *designer* Joaquim Tenreiro (1906 - 1992), realizada, primeiro, no Museu de Arte Contemporânea (MAC/Niterói), depois, pela Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva, Lisboa, e, enfim, na Pinacoteca do Estado de São Paulo. Faz o *design* de interiores do hotel Pergamon, São Paulo, inaugurado em 2000. É responsável pela cenografia da exposição Meninas Geraes, no Museu da Casa Brasileira (MCB), São Paulo, em 2003. Assina a arquitetura de interiores dos hotéis Ceasar Park e Ceasar Business, ambos em São Paulo, em 2004. No ano do Brasil na França, em 2005, é curadora do espaço de

arte popular brasileira na mostra Espaço Brasil, em Paris. Trabalha em conjunto com seus filhos e seu segundo marido, Acácio Gil Borsoi (1924), no escritório Borsoi Arquitetura, com sede em Recife e filiais no Rio de Janeiro e em São Paulo. Participa da restauração de edifícios históricos, como o Teatro Arthur Azevedo, em São Luís, Maranhão, e o Solar do Jambuí, em Niterói. Após sua morte, alguns trabalhos são concluídos por seus filhos. Um deles é o projeto para o Hotel Verde Green, em João Pessoa, com *design* ecológico. Outro, a museografia do Museu do Homem do Nordeste da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), em Recife. A representação pernambucana do IAB lança, ainda em 2009, um prêmio em sua homenagem, depois de 40 anos sem premiação anual. (ENCICLOPÉDIA ITAÚ, 2021, s.p.)

Janete Costa, segundo a Enciclopédia do Itaú (2021), sempre trabalhou em prol da divulgação do artesanato e da cultura popular, como por exemplo o projeto Artesanato Solidário, além de preocupar-se sem executar seus trabalhos com vistas à sustentabilidade, tanto dos artesãos envolvidos no trabalho, como do meio ambiente.

Assim como no Hotel Verdegreen, a arquiteta, ao projetar outros hotéis, leva em consideração a cultura do local e, por isso, assim como acontece no Hotel em estudo que possui em sua decoração obras de arte de artistas locais, no Hotel Marabá em São Paulo, ela incorpora a arte de Maria Irinéia, artista alagoana e no Hotel Ceasar Business, também em São Paulo, as “cabeças de pedra” de outra artista alagoana, Cida. (ENCICLOPÉDIA ITAÚ, 2021).

Nesse sentido, é possível observar que o VerdeGreen Hotel encontra-se em um patamar de ações sustentáveis que ultrapassam as a observância legal de não poluição do meio, pois antes mesmo de o hotel iniciar sua gestão, os seus idealizadores já pensavam em fazê-lo sustentável ainda em seus projetos arquitetônicos.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa quanto à forma de abordagem é qualitativa, e preocupou-se em analisar e interpretar os problemas de acordo com seu conteúdo utilizando-se de dados de outras pesquisas e estudos sobre as práticas eficientes e sustentáveis na utilização do meio ambiente no setor hoteleiro conteúdo (MATIAS-PEREIRA, 2006, p.20).

O método de abordagem utilizado no desenvolver do trabalho foi o dedutivo, nos termos definidos por Gil (2008), partindo-se de um estudo geral da temática do

meio ambiente sustentável, da questão econômica das empresas e sua necessidade de utilização dos recursos ambientais, da preservação ambiental, da gestão ambiental, até se chegar ao estudo do hotel modelo, o Verdegreen Hotel, localizado na Paraíba.

A pesquisa desenvolvida foi de nível exploratório, de acordo com Gil:

com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p. 27)

O seu procedimento técnico utilizado foi o bibliográfico de método monográfico, com utilização de artigos científicos, sites confiáveis e livros para sua elaboração, com definição dos conceitos e delimitação dos seus temas considerados chaves (GIL, 2008).

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE MATERIAIS

A técnica para a coleta de materiais foi a observacional nos termos definidos por Matias-Pereira (2006), incluindo-se no nível exploratório de pesquisa “com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, como o fato do meio ambiente e o do que se entende por gestão ambiental. (GIL, 2008, p. 27).

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

As alterações significativas e devastadoras que ocorrem no meio ambiente por meio da produção de bens de consumo, entendidos hoje como indispensáveis à sobrevivência humana, arriscam a extinção matérias primas primordiais à confecção desses bens. Tal preocupação é válida, mas existe outra considerada ainda mais relevante, pois a depender do tamanho da interferência humana e do recurso exaurido, a própria sobrevivência pode tornar-se ameaçada, como por exemplo, no caso da escassez da água potável do planeta, mediante poluição de suas fontes e de seu uso indiscriminado, bem sem o qual não há possibilidade de sobrevivência (BRITO, 2018).

Nesse sentido e de acordo com Vieira:

A economia global atual foi formada por forças de mercado e não por princípios de ecologia. Infelizmente, ao deixar de refletir os custos totais dos bens e serviços, o mercado presta informações enganosas aos tomadores de decisões econômicas, em todos os níveis. Isso criou uma economia distorcida, fora de sincronia com os ecossistemas da Terra, uma economia que está destruindo seus sistemas naturais de suporte".(BROWN, 2002 apud VIEIRA, 2018).

Apesar das preocupantes alterações ambientais, torna-se importante levar em consideração ser impossível conceber a vida humana sem interferência no meio ambiente, pois mesmo que de forma mínima e consciente, as alterações ambientais aconteceriam pelo simples fato de a própria existência do homem demandar desenvolvimento com a inevitável utilização do meio e da consequente produção de resíduos.

Nesse aspecto, a sustentabilidade surge como forma de mediação da necessária atividade econômica e da preservação ambiental, apontando para um norte antes não levado em consideração (o da conservação dos recursos ambientais) com vistas à reparação daquilo que já fora danificado pelo uso predatório dos recursos, bem como como à prevenção de futuros danos, minimizando ao máximo a interferência do homem nos ecossistemas ambientais.

Assim, uma economia sustentável é aquela que, tendo consciência de que os recursos naturais são escassos e que qualquer interferência humana no meio ambiente representa um impacto que o modifica e, ainda que não lhe cause prejuízos imediatos, o desequilibra, e retira dele a sua ordem natural, atua de forma menos danosa possível, utilizando-se inclusive dos avanços tecnológicos para reduzir os impactos, buscando ainda renovar, recompensar ou repor os substratos utilizados (PEREIRA; CURI, 2012).

É diante dessa problemática que surge o Sistema de Gestão Ambiental como um conjunto de práticas a serem adotadas pelas empresas, partindo-se da modificação da visão empresarial a respeito do desenvolvimento da atividade econômica que passa a se responsabilizar por aqui que consome e que produz como resíduo.

Foi levando em conta todas essas considerações que o presente trabalho científico foi desenvolvido utilizando-se do método monográfico de abordagem qualitativa e método dedutivo partindo de temas gerais e interligados como o meio ambiente e a sustentabilidade, bem como o Sistema de Gestão Empresarial, como

forma de se chegar ao resultado pretendido e confirmar que as novas práticas de Gestão Ambiental são capazes de agregar valor às empresas e de viabilizar a atividade econômica por meio do desenvolvimento sustentável.

Assim, atingiu seu objetivo geral a partir da análise do estudo de caso Verdegreen Hotel, situado em João Pessoa, no Estado da Paraíba, verificando como os processos de Gestão Ambiental aplicados à atividade empresarial do hotel contribuem satisfatoriamente na preservação do meio ambiente de forma viável economicamente de modo que esse modelo de atuação possa ser ampliado ao setor hoteleiro como um todo.

Perpassou pelos objetivos específicos, estudando os temas sustentabilidade e meio ambiente, tendo sido esse último direcionado para o estudo dos impactos ambientais negativos resultantes do desenvolvimento da atividade empresarial.

A pesquisa verificou, ainda dentro dos objetivos específicos, como o Sistema de Gestão de Ambiental pode vir a contribuir para o desenvolvimento econômico das empresas de modo sustentável e viável economicamente utilizando-se para tanto o estudo de caso do Verdegreen Hotel, procurando compreender como, na prática, os processos sustentáveis por ele adotados, advindos da Gestão Ambiental, resultam em benefícios ambientais e em ganhos econômicos.

Assim, comprova as práticas do hotel o que Salgado e Colombo delinham enquanto ganhos na adoção do SGA dentro das empresas:

No que se refere aos benefícios alcançados por meio da adoção do SGA, destacam-se os ganhos relacionados à gestão, ao ambiente e à imagem da organização. Em relação à gestão, os benefícios estão ligados ao foco e à direção que o SGA proporciona, pois a estrutura estabelecida faz que todos saibam quais caminhos seguir para que os objetivos traçados sejam alcançados e que se chegue à melhoria do desempenho ambiental. (SALGADO; COLOMBO, 2015, p. 2011)

Como resultado, a presente pesquisa constatou que as tecnologias limpas e a cultura de um mercado hoteleiro sustentável trouxe ao Verde Green Hotel consequências favoráveis de preservação ecológica, com redução de custos, melhora da condição de vida da população e do trato com seus funcionários que se veem motivados diante da política do cuidado do hotel, que passam a destinar confiança e respeitabilidade ao público alvo da empresa.

É o que consta no trabalho desenvolvido por Salgado e Colombo, o qual confirmou ter havido para o hotel, no ano de 2015, redução de custos e aumento do número de clientes:

Com a adoção do SGA, o hotel conseguiu atingir suas metas para o ano de 2013, como reduzir mais de 10% do consumo de água, reduzir 5% do consumo de energia e manter 100% do atendimento da legislação ambiental. Em se tratando dos ganhos de imagem, uma pesquisa realizada pelo hotel em novembro de 2013 constatou que 89% dos hóspedes afirmaram que o conceito ambiental foi um diferencial na escolha do empreendimento. Outro número importante está relacionado à ocupação média anual do hotel que, em 2013, atingiu cerca de 80%. Esses números revelam como a atuação com vistas ao alcance da melhoria do desempenho ambiental tem colocado o hotel em uma posição de destaque e atraído cada vez mais clientes. (SALGADO; COLOMBO, 2015, p. 2011)

Conforme pode ser observado ao longo da pesquisa, o hotel utilizou-se das etapas entendidas como intrínsecas à execução do SGA dentro de uma empresa: identificação das atividades que geram impactos ambientais, proposição de soluções, elaboração de metas em uma Política Ambiental com a disseminação desta por todo o corpo empresarial.

Desse modo, o hotel torna-se fonte de comprovação de resultados positivos tanto sociais quanto econômicos de modo a retirar da ideologia antiquada de que produção massiva em detrimento do meio é a forma mais viável de obtenção de lucros e minimização de gastos.

Ampliando-se os ganhos obtidos pelo VerdeGreen Hotel no desenvolvimento de práticas sustentáveis, entrega essa pesquisa como resultado teórico que, o setor hoteleiro como um todo, aderindo ao conceito de sustentabilidade e criando, assim, um diferencial econômico importante para a focalização de seu público e a inclusão dos patrimônios ambientais em seus mecanismos de renda, terminam por ampliar seu próprio mercado consumidor, reduzindo custos, e agregando valor à empresa.

Nesses termos, a Gestão Ambiental tem o condão não apenas de tentar conter os danos causados pela atuação empresarial, trazendo para dentro das organizações o senso de responsabilidade por suas atividades, mas também, como dito, de preservar o ambiente em que se insere o hotel, completamente indispensável para a sua prática empresarial, diminuir os custos operacionais, pois as medidas sustentáveis como a reutilização de água da chuva, instalação de lâmpadas de LED, utilização de energia solar para aquecimento da água e

iluminação, dentre outros, reduzem os gastos de manutenção do hotel de maneira considerável, além disso, agregam valor à empresa de modo a atrair mais hóspedes, que cada vez mais possuem consciência ambiental

Assim, fica clara a existência de uma via possível de ser adotada para o alcance da sustentabilidade enquanto objetivo no desenvolvimento da atividade empresarial sem que os custos das aplicações práticas em prol do meio ambiente, tornem inviáveis o desempenho econômico. Essa via é a Gestão Ambiental, amparada dentro do corpo do Sistema de Gestão Ambiental, que surge como uma necessidade global de preservação dos recursos naturais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O impacto ambiental ocasionado pelo desenvolvimento da atividade econômica vivida em larga escala nos dias modernos, quando os limites territoriais que antes freavam a concorrência não mais existem, dada a intensa evolução tecnológica que elevou o mercado a patamares globais, intensificou-se com o uso de recursos ambientais que já não comportavam o ritmo de produção econômica desde o século XVIII, no período da Revolução Industrial.

Como forma de mediar os danos ambientais sem deixar que a economia sofresse grandes abalos, surge o Sistema de Gestão Ambiental como forma organizada de implementação das políticas de desenvolvimento sustentável no âmbito das empresas.

Assim, deixa-se a contribuição para que a análise realizada pela pesquisa com o estudo dos temas meio ambiente, sustentabilidade e Gestão Ambiental, com a verificação do caso do VerdeGreen Hotel, o qual implementou de forma ampla as práticas de desenvolvimento sustentável, até se chegar ao resultado de uma contribuição positiva desse novo modelo de gestão empresarial trazido pela Gestão Ambiental, possa auxiliar futuras pesquisas, a partir dos resultados obtidos, a debruçarem-se sobre o tema com maior aprofundamento, podendo essas servirem de base concreta para a implementação de políticas ambientais em outras empresas, caso de grande interesse social e empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ABNT, 2015. **ABNT NRBR ISO 14001 Principais benefícios**. Disponível em: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/14001-Keybenefits\\_portPortal.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/14001-Keybenefits_portPortal.pdf). Acesso em: 03 jun. 2021.
- AMAZONAS, Iuri Tavares, 2014. **Gestão ambiental na hotelaria: tecnologias e práticas sustentáveis aplicadas nos hotéis de João Pessoa**. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/4561/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- ANDRADE, Daniel Caixeta. Economia e meio ambiente: aspectos teóricos e metodológicos nas visões neoclássica e da economia ecológica. **Leituras de Economia Política**. Campinas, SP, v. 14, p. 1-31, ago-dez. 2008.
- BENJAMI, Antônio Herman de Vasconcelos, 2006. **O impacto ambiental**. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/79069093.pdf>. Acesso em: 02 out. 2021.
- BEZERRA, Juliana, 2020. **Fordismo**. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/fordismo/>. Acesso em: 05 nov. 2021
- BORGES, Luis Antônio Coimbra; REZENDE, José Luiz Pereira de; PEREIRA, José Aldo Alves. Evolução da legislação ambiental no Brasil. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**. Maringá, PR, v. 2, n. 3, p. 447-466, set. 2009.
- BORGER, Fernanda Gabriela, 2021. **Responsabilidade social empresarial e sustentável para a gestão empresarial**. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/artigo/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- BORSOI, Roberta, 2013. **Lembre-se de Janete**. Disponível em: <https://casadosoutros.tumblr.com/post/70186737816/casadosoutros-hotel-verdegreen-janete-costa>. Acesso em: 16 dez. 2021.
- BRITO, Débora, 2018. **A água no Brasil: da abundância à escassez**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/agua-no-brasil-da-abundancia-escassez>. Acesso em: 06 out. 2021.
- CAPUCHINHO, Cristiane, 2021. **Relatório da ONU mostra impacto humano irreversível no clima da Terra**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/meio-ambiente/audio/2021-08/relatorio-da-onu-mostra-impacto-humano-irreversivel-no-clima-da-terra>. Acesso em: 08 out. 2021
- CARVALHO, Antônio Luiz de. Um resgate conceitual e esquemático. Disponível em: <https://www.ambientelegal.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 08 out. 2021.

CONAMA, 1986. **Resolução CONAMA nº 1.**

CONTE, Mariana, 2017. **Mulheres na arquitetura: pernambucana Janete Costa.** Disponível em: <https://casaclaudia.abril.com.br/arquitetura/mulheres-na-arquitetura-a-pernambucana-janete-costa/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

CONSTITUIÇÃO, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil.**

CORTIZO, Laura, 2018. **Janete Costa: A marca da cultura popular na Arquitetura pernambucana.** Disponível em: <https://www.caubr.gov.br/janete-costa-projeto-no-impeto-na-emocao-na-paixao/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

FÉLIX, Souza Vargner de; SANTOS, Joel da Silva dos. Gestão ambiental e sustentabilidade: um estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro de João Pessoa/PB. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental.** Santa Maria, RS, v. 10, n. 10, p. 2185-2197, jan. 2013.

GANZALA, Gabryelly Godois, 2018. **A industrialização, impactos ambientais e a necessidade de desenvolvimento de políticas ambientais sustentáveis no século XXI.** Disponível em:

<https://repositorio.uninter.com/bitstream/handle/1/295/1355104%20-%20GABRYELLY%20GODOIS%20GANZALA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 09 jun. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Luis Cláudio **Gestão Ambiental em Meios de Hospedagem.** São Paulo: Aleph, 2004.

HOTELIER NEWS, 2018. Verdegreen Hotel finaliza usina de compostagem e zera emissão de lixo orgânico. Disponível em: <https://www.hoteliernews.com.br/verdegreen-hotel-finaliza-usina-de-compostagem-e-zera-emissao-de-lixo-organico/>. Acesso em: 03 jun. 2021.

JORNAL DA PARAÍBA, 2011. **Verdegreen recebe título.** Disponível em: <https://www.jornaldaparaiba.com.br/policial/verdegreen-recebe-titulo.html>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MALTA, Maria Cláudia Mancuelho; MARIANI, Milton Augusto Pasquotto. Estudo de caso na sustentabilidade aplicada na gestão dos hotéis de Campo Grande, MS. **Revista Turismo – visão e ação.** Vale do Itajaí, SC, v. 15, n. 1, p. 112-129, jan. 2013.

MAZZOCATTO, Ana Paula Facco; RIBEIRO, Pablo da Costa, 2013. **A problemática ambiental no Brasil**. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/8388-36827-1-SM.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.

MIRANDA, Bruno; MORETTO, Izabela; MORETO, Rafael, 2019. **Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/eventos/bisus/18-gestao-ambiental.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2021.

MORAES, Adriana Gomes, 2008. Avaliação da gestão ambiental dos hotéis de selva na Amazônia, Brasil. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. San Cristóbal de La Laguna, Espanha. V. 6, n.3, p. 541-554, 2008.

NOVO, Banigno Núñez, 2020. **O direito internacional ambiental**. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/atualidades/o-direito-internacional-ambiental.htm>. Acesso em: 03 out. 2021.

POTT, Crisla Maciel; ESTRELA, Carina Costa, 2017. **Histórico ambiental: desastres ambientais e o despertar de um novo pensamento**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/pL9zbDbZCwW68Z7PMF5fCdp/?lang=pt#>. Acesso em: 02 jun. 2021.

PEREIRA, Suellen Silva; CURI, Rosires Catão, 2012. Meio ambiente, impacto ambiental e desenvolvimento sustentável: conceituações teóricas sobre o despertar da consciência ambiental. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. Campina Grande, PB, v. 2, n. 4, p. 35-57, set-dez. 2012.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Leonardo, 2018. **Conheça o modelo sustentável no hotel Verdegreen, na Paraíba**. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/hotelaria/investimentos/2018/11/conheca-o-modelo-sustentavel-do-hotel-verdegreen-na-paraiba\\_160032.html#:~:text=100%25%20SUSTENT%C3%81VEL&text=Paredes%20de%20vidro%20do%20ch%C3%A3o,Jo%C3%A3o%20Pessoa%20sejam%20iluminadas%20naturalmente](https://www.panrotas.com.br/hotelaria/investimentos/2018/11/conheca-o-modelo-sustentavel-do-hotel-verdegreen-na-paraiba_160032.html#:~:text=100%25%20SUSTENT%C3%81VEL&text=Paredes%20de%20vidro%20do%20ch%C3%A3o,Jo%C3%A3o%20Pessoa%20sejam%20iluminadas%20naturalmente). Acesso em: 02 jun. 2021.

SALGADO, Camila Cristina de; COLOMBO, Ciliana Regina. Sistema de Gestão Ambiental no Hotel Verdegreen – João Pessoa/PB: um estudo de caso sob a perspectiva da *resource-based view*. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, SP, v. 16, n. 5, p. 195-225, set. 2015.

SANTOS Cleide Barbara Neres dos; SOUZA Maria Tereza Saraiva de; BARBOSA Ricardo Joaquim, 2005. **Gestão Ambiental em Empreendimentos hoteleiros: análise de práticas e de resultados em um estudo de casos múltiplos**. Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/631\\_SEGeT.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/631_SEGeT.pdf). Acesso em: 05 jun. 2021.

SILVA, Geuba Maria Bernardo, 2015. **Estudo comparativo do reuso de água na rede hoteleira de João Pessoa – PB: uma questão de responsabilidade e sustentabilidade**. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/3978/1/GMBS22122015.pdf>.

Acesso em: 10 jun. 2021.

SILVA, Geuba Maria Bernardo da. *et al*, 2021. **Estudo comparativo do reuso de água na rede hoteleira de João Pessoa – PB: uma questão de responsabilidade e sustentabilidade**. Disponível em: <https://revistaea.org/artigo.php?idartigo=3398>.

Acesso em: 10 jun. 2021.

SOUSA, Rafaela. **Terceira Revolução Industrial**. Disponível em:

<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceira-revolucao-industrial.htm>. Acesso em 02 dez de 2021.

VERDE GREEN HOTEL, 2015. **Atitudes verdes aprovadas**. Disponível em:

[https://www.verdegreen.com.br/\\_pdf/sustentabilidade/programa-atitude-verde.pdf](https://www.verdegreen.com.br/_pdf/sustentabilidade/programa-atitude-verde.pdf).

Acesso em: 09 jun. 2021.

VERDE GREEN HOTEL, 2015. **Sustentabilidade**. Disponível em:

<https://www.verdegreen.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 09 jun. 2021.

VIEIRA, Rafael, 2018. **Economia e Meio Ambiente: realidades na sustentabilidade do desenvolvimento**. Disponível em:

[https://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/economia\\_e\\_meio\\_ambiente\\_realidades\\_na\\_sustentabilidade\\_do\\_desenvolvimento.html](https://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/economia_e_meio_ambiente_realidades_na_sustentabilidade_do_desenvolvimento.html). Acesso em: 05 out 2021.

ZIMMERMANN, Nils, 2016. **Os cinco maiores problemas ambientais do mundo e suas soluções**. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/redacao/2016/10/17/os-cinco-maiores-problemas-ambientais-do-mundo-e-suas-solucoes.htm>. Acesso em: 08 jun. 2021.

## **SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: a importância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável adotada pela Organização das Nações Unidas no combate ao desemprego no município de João Pessoa durante a Pandemia da Covid-19.**

Senna Martiniano Vasconcelos de Medeiros  
senna.medeiros@hotmail.com

Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti  
vladyr.cavalcanti@iesp.edu.br

### **RESUMO**

Um dos maiores enfoques do mundo na atualidade é a sustentabilidade ambiental, a Organização das Nações Unidas (ONU) definiu 17 objetivos que os países tem que seguir para que a população possa viver da melhor maneira possível (ao mesmo tempo que a natureza também sai beneficiada). Um desses objetivos trata de adquirir emprego digno e ter crescimento econômico, algo que não pode ser alcançado com desemprego. Durante a pandemia da Covid-19 os níveis de desemprego na cidade de João Pessoa, localizado na Paraíba, teve um aumento significativo, o que afetou bastante a economia local. O objetivo desse artigo é apresentar o desemprego gerado na cidade de João Pessoa durante a pandemia. A pesquisa é de caráter descritivo e de natureza quantitativa, cuja coleta de dados ocorreu através de questionário elaborado na plataforma Google Forms, contendo 10 perguntas divididas entre questões abertas e fechadas. A partir da análise e coleta de dados foi possível identificar a quantidade de pessoas que perderam seus empregos durante a pandemia e também quantos contrataram a mais, bem como os problemas enfrentados.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade ambiental; Objetivos; Desemprego; Pandemia.

### **ABSTRACT**

One of the biggest focuses in the world today is environmental sustainability, a United Nations (UN) has defined 17 goals that countries have to follow so that a population can live in the best possible way (while nature also benefits) An objective objective is to acquire decent employment and have economic growth, something that cannot be achieved with unemployment. During a Covid-19 pandemic, unemployment levels in the city of João Pessoa, located in Paraíba, had a significant increase, which greatly affected the local economy. The purpose of this article is to present the generated in the city of João Pessoa during a pandemic. The research is descriptive and quantitative in nature, collecting data through a questionnaire prepared on the Google Forms platform, containing 10 questions divided between open and closed. From the analysis and data collection it was possible to identify the

number of people who lost their jobs during a pandemic and also how many hired more, as well as the problems faced.

**Keywords:** Environmental sustainability; Goals; Unemployment; Pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

A Organização das Nações Unidas (ONU) criou 17 objetivos e 169 metas de Desenvolvimento Sustentável (ODS) visando acabar com a pobreza, proteger o planeta e assegurar que todas as pessoas tenham paz e prosperidade. Diante disso, observa-se o tamanho da importância do assunto para nosso planeta. Este trabalho terá como foco um desses objetivos, sendo ele o ODS 8: emprego digno e crescimento econômico, focando especialmente o município de João Pessoa, capital da Paraíba.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 foca o mundo do trabalho e do desenvolvimento econômico, dois aspectos que estão interligados e que são fundamentais para o prosperar das pessoas e dos países.

Diante disso várias metas foram colocadas almejando alcançar esse objetivo, tais como crescimento econômico per capita, que busca aumento anual de 7% no PIB de países menos desenvolvidos, bem como por busca de eficiência e produtividade, por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação.

No Brasil algumas políticas já foram tomadas com o propósito de reduzir as desigualdades econômicas e sociais, intra e inter-regionais, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), estabelecida pela DECRETO Nº 9.810, DE 30 DE MAIO DE 2019. Cujo objetivo é a criação de oportunidades que resultem em crescimento econômico, geração de renda e melhoria da qualidade de vida da população.

Diante da pandemia atual que vivenciamos pela Covid-19, o país voltou a ter queda econômica, dessa forma como proporcionar emprego digno e crescimento econômico diante da situação enfrentada? De que forma as pessoas podem progredir e ajudar o país nessa crise?

A terceira meta do OD8 diz “promover políticas orientadas para o desenvolvimento, que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso

a serviços financeiros”. Com isso dito fica evidente a obrigação do estado em ajudar aqueles que buscam se reinventar nesse período de crise. Seja no aspecto financeiro, por meio de empréstimos a juros baixíssimos, ou concedendo terreno para que as pessoas tenham onde iniciar seus trabalhos, uma vez que nem sempre a porta de casa é o melhor local para vender seus produtos ou serviços. Assim, mesmo quem perdeu emprego poderá continuar a gerar renda para si e para o município, uma vez que terá o incentivo adequado para continuar a produzir. Assim, objetiva-se avaliar as ações de combate ao desemprego realizadas pelo município de João Pessoa durante o período de pandemia pela Covid-19, a fim de atingir o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8. Para tanto, diagnosticar o desemprego gerado pela pandemia da covid-19; levantar alternativas adotadas pelas empresas para enfrentar os problemas econômicos causados pela pandemia; e pesquisar as ações governamentais adotadas pelo município de João Pessoa para o enfrentamento da crise econômica gerada pelo desemprego nessa catástrofe.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

O planeta terra já existe a milhares de anos, porém em menos de 500 anos a natureza que reinava soberana no mundo foi devastada de maneira brutal. O Brasil em 1500 era um país tão verde quanto as florestas mais densas, mas em pouco tempo teve boa parte de sua vegetação destruída. Em uma entrevista realizada por Manuel Ruiz Rico, publicada por Público, em 2019, o economista dinamarquês Inger Andersen disse “Não podemos continuar pensando na natureza como uma fonte infinita de recursos. Ao contrário, é preciso se dirigir a modelos que valorizem os recursos naturais, incluindo nossos ecossistemas, nossa atmosfera, nossas bacias hidrográficas, etc”. Diante disso, observa-se que a preocupação com a natureza por parte das autoridades dos mais diversos países é enorme, e essa inquietação também tem que ser parte do dia a dia das pessoas, pois até as menores ações pode mudar o mundo, como não desperdiçar água de maneira ínfima.

### 2.1.1 Evolução histórica

O surgimento da preocupação com o meio ambiente se deu na Conferência de Desenvolvimento Humano e Meio ambiente, em Estocolmo, no ano de 1972, em que a discussão girou em torno se era possível mesclar o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental. No mesmo ano de 1972, foi elaborado um relatório a pedido do Clube da Roma chamado *meadows*, que alertava para a impossibilidade de o mundo continuar crescendo nos patamares que se seguiam, sob pena de esgotamento dos recursos naturais.

A partir desse ponto começou um debate à procura do culpado dessa situação, em que os países ricos acusavam os países pobres de que eles deveriam tomar medidas de preservação ambiental para a anunciada catástrofe na natureza não acontecer. Enquanto isso os países pobres acusavam os ricos dizendo que o real problema se dava pelo domínio econômico imposto pelo de maior poder capital.

Assim, uma carta de compromisso foi firmada visando diminuir as desigualdades sociais. A declaração sobre meio ambiente e desenvolvimento, de 1972, dispõem em seu primeiro princípio:

“O homem tem o direito fundamental à liberdade, à igualdade, a condições de vida adequadas, num ambiente com uma qualidade que permita uma vida com dignidade e bem-estar, e o homem porta uma responsabilidade solene na proteção e melhoria do meio ambiente para as gerações presentes e futuras (ONU, 1972, online).”

“Em 1987 por meio da Comissão Mundial da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a partir do documento “Our Common Future”, mais conhecido por Relatório Brundtland é que foi definido desenvolvimento sustentável como se entende nos dias atuais” (BARRETO, 2011, p. 51).

Visando aprofundar ainda mais o foco no desenvolvimento sustentável foi criado em Setembro de 2015 os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com 17 Objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030 com intuito principal de melhorar as condições de vida da população e preservar a natureza.

## 2.2 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas. Com ações mundiais nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outros.

### 2.2.1 Os 17 Objetivos De Desenvolvimento Sustentável

A seguir estará numerado os 17 ODS e uma leve explanação do que trata cada um deles:

- 1 - Erradicação da pobreza - Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
- 2 - Fome zero e agricultura sustentável - Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
- 3 - Saúde e bem-estar - Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
- 4 - Educação de qualidade - Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
- 5 - Igualdade de gênero - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
- 6 - Água potável e saneamento - Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos
- 7 - Energia acessível e limpa - Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos
- 8 – Emprego digno e crescimento econômico - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos
- 9 - Indústria, inovação e infraestrutura - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
- 10 - Redução das desigualdades - Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles

11 - Cidades e comunidades sustentáveis - Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis

12 - Consumo e produção responsáveis - Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis

13 - Ação contra a mudança global do clima - Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos

14 - Vida na água - Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável

15 - Vida terrestre - Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda

16 - Paz, justiça e instituições eficazes - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

17 - Parcerias e meios de implementação - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável<sup>3</sup>

### 2.3 ODS 8 - EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO

O Objetivo de Desenvolvimento sustentável 8 é o que tem como centro dois dos mais importantes pontos da humanidade: o mundo do trabalho e o desenvolvimento econômico. Sendo mais detalhado a uma busca pela eficiência e produtividade, para assim alavancar as questões econômicas, porém visando empregos decentes. O empreendedorismo, tendo como foco a criatividade e inovação, incentiva o crescimento de micro, pequenas e médias empresas. Além disso, também se preocupa com grupos sociais específicos, como mulheres, pessoas com deficiências e os jovens. Inclusive A Lei 8.112/90, que dispõe sobre os concursos de nível federal, define que:

*Art. 5º, § 2º. Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.*

---

<sup>3</sup> FONTE: PNUD (2018).

Assim, nota-se que a preocupação com cada mínimo detalhe desse ODS8 está sendo cumprido aos poucos, uma vez que até cargos públicos é obrigatória a inclusão de pessoas com deficiência, assim abrindo margem para empregos dignos para quem não tem condições físicas e/ou mentais como outras pessoas.

Quanto mais a população cresce, mais importante torna-se ampliar o número de emprego nas mais diversas áreas, dessa forma proporcionando condições para as pessoas terem como adquirir sua própria renda e viver de maneira digna. Para o estado isso é perfeito, pois diminui o número de pessoas morando nas ruas e aumenta a economia do país, uma vez que cada uma dessas pessoas estará pagando seus impostos em dia.

O avanço tecnológico dos últimos tempos tem feito as pessoas utilizarem de maneira indiscriminada os recursos naturais (que é finito), e com isso gerado enormes danos ao meio ambiente em proporção mundial. Com isso, o crescimento econômico tendo como base o lucro e o consumo de bens, sem qualquer tipo de cuidado, fez com que as desigualdades econômicas entre países ricos e pobres aumentasse ainda mais. Aumentando assim problemas já conhecidos, como fome, violência, falta de educação, saúde, condições de trabalhos quase escravistas, etc.

A atuação crescente dos agentes econômicos sobre a base dos recursos naturais, ao longo dos últimos séculos, tem ocasionado modificações expressivas em seu estado natural. Essa preocupação torna-se nítida no momento em que a degradação ambiental começa a ameaçar os próprios agentes econômicos, evidenciando a necessidade de uma intervenção governamental e, conseqüentemente, a adoção de uma política ambiental para o controle da degradação e destruição dos recursos naturais. (ARRIAGA, 2011, p. 23).

Dessa forma, fica evidente que o governo precisa lançar políticas de meio ambiente plausíveis para amenizar a destruição ambiental, e ao mesmo tempo conceder aumento econômico e emprego as pessoas. Nem tudo é preciso destruir para ser construído, ou seja, não é necessário destruir o meio ambiente para proporcionar emprego as pessoas, por exemplo.

### 2.3.1 Metas Do ODS 8

Várias metas foram estabelecidas visando atingir esse objetivo de dar emprego digno as pessoas e crescimento econômico ao país, sendo elas:

8.1 sustentar o crescimento econômico per capita, de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, pelo menos um crescimento anual de 7% do PIB nos países menos desenvolvidos

8.2 atingir níveis mais elevados de produtividade das economias, por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e intensivos em mão-de-obra

8.3 promover políticas orientadas para o desenvolvimento, que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros

8.4 melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o “Plano Decenal de Programas Sobre Produção e Consumo Sustentáveis”, com os países desenvolvidos assumindo a liderança

8.5 até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor

8.6 até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação

8.7 tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a moderna escravidão e tráfico de pessoas e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas

8.8 proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas com emprego precário

8.9 até 2030, conceber e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais

8.10 fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, financeiros, e de seguros para todos

8.a aumentar o apoio da Iniciativa de Ajuda para o Comércio (*Aid for Trade*) para os países em desenvolvimento, particularmente os países menos desenvolvidos, inclusive por meio do Quadro Integrado Reforçado (*Enhanced Integrated Framework*) para os países menos desenvolvidos

8.b até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da OIT.<sup>4</sup>

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA**

---

<sup>4</sup> FONTE: ESTRATEGIAODS (2015).

A abordagem metodológica adotada neste projeto tem sentido bibliográfica, pois foram adotadas pesquisas em livros e sites. De acordo com Fachin (2006), a pesquisa bibliográfica é fonte inesgotável de informação, ocupando um lugar de destaque na vida do pesquisador, por constituir os primeiros passos para a busca de conhecimento. Ela auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento em todas as suas formas. Assim, nota-se a importância das pesquisas nesses ambientes, pois torna-se o primeiro contato do pesquisador com o assunto, fazendo com que se aprenda sobre o tema e alcance dessa forma resultados em suas buscas por conteúdo.

Será elaborado uma pesquisa quantitativa, para coletar informações de empresários sobre a quantidade de funcionários que perderam seus empregos dignos durante a pandemia da covid-19 no município de João Pessoa na Paraíba.

Nesse tipo de pesquisa, você fará uma investigação que tem por base a quantificação dos dados e buscará medir opiniões e informações utilizando os recursos da estatística, como a porcentagem, a média, o desvio-padrão. Os dados que você analisará, os dados quantitativos, são valores observados de um conjunto de variáveis, que podem representar alguns elementos ou todos os elementos, por exemplo, de uma sociedade, de uma determinada população. Tais dados serão apresentados em forma de tabelas, gráficos ou textos (KNECHTEL, 2014, p.92).

Ou seja, essa pesquisa tem como objetivo facilitar o entendimento na visualização das informações obtidas, e trazer controle e resultados precisos dos dados recolhidos. E como serão aplicados questionários para a obtenção desses conhecimentos, se faz uso de uma descrição. Logo, a pesquisa descritiva também será utilizada.

Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Assim sendo, esse tipo de pesquisa pode ser utilizado em diferentes técnicas para realizar a padronização de coletas de dados. Tornando-se essencial para os resultados desejados e conseqüentemente a conclusão do trabalho.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

Para o desenvolvimento do projeto de pesquisa foi necessário a utilização de fontes, sendo assim, o referencial teórico teve fundamento através de pesquisas em livros, artigos e sites.

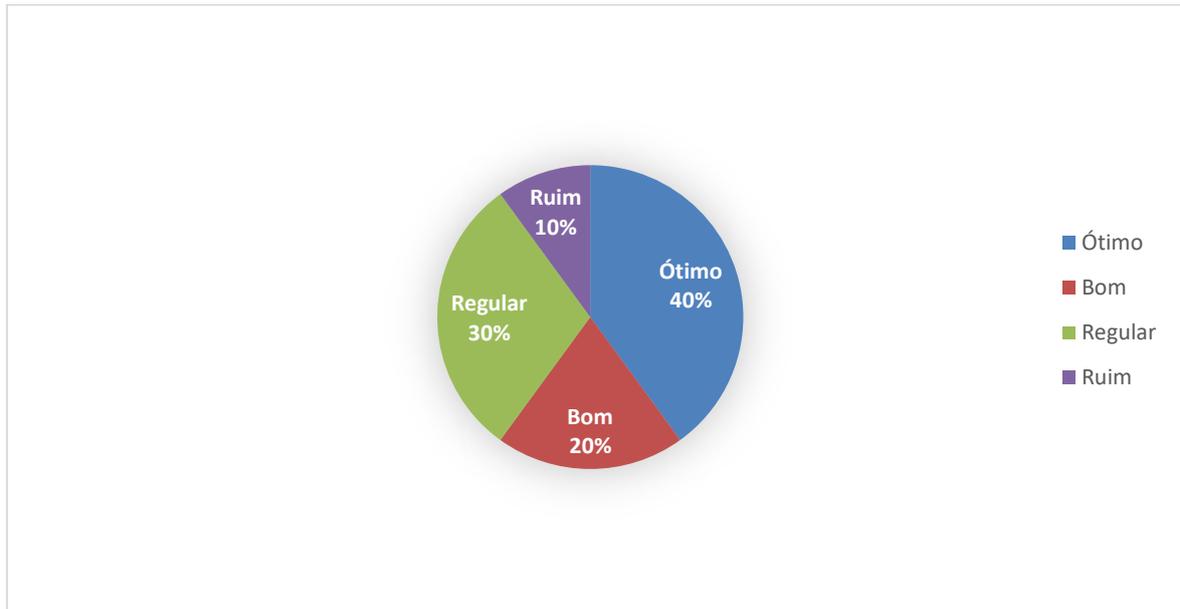
Além disso, o instrumento principal para coleta de dados foi a realização de um questionário, com perguntas relevantes quanto a demissões que os comerciantes tiverem que realizar para manter seus negócios durante a pandemia da covid-19 na cidade de João Pessoa (Paraíba), se foi criado mais vagas de emprego dignos em seus comércios (uma vez que alguns negócios se reinventaram e com isso tiveram aumento na demanda de seus serviços e produtos), se teve aumento ou diminuição da economia em seus negócios, quais métodos tiveram que inovar para conseguir manter a lucratividade, etc. Vale ressaltar que “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p.184).

Assim, o uso da pesquisa quantitativa com o auxílio da coleta de dados trará um resultado mais objetivo. Justamente por conter dados confiáveis e respostas precisas, além de ser fácil a aplicação do questionário. Dessa forma sendo realizado o projeto de forma efetiva.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa etapa da pesquisa são mostrados os resultados encontrados a partir da análise dos questionários recebidos pelos proprietários das empresas investigadas, que constituem o objeto de estudo desta pesquisa. A análise contou com 10 perguntas realizadas pelo questionário, sendo as dez objetivas. A participação total foi de 100 empresas de João Pessoa, sendo elas dos bairros: Centro, Bairros do Ipês, Roger, Mandacaru, Padre Zé, Jaguaribe, Distrito Mecânico, Alto do Matheus, Torre, Bairros dos Estados, Bairro São José, Miramar, Cruz das Armas, Tambauzinho e Expedicionários.

## 4.1 DADOS DO INSTRUMENTO DE COLETA

**Gráfico 1 - Qualidade de vida no trabalho**

Fonte: Autor (2021).

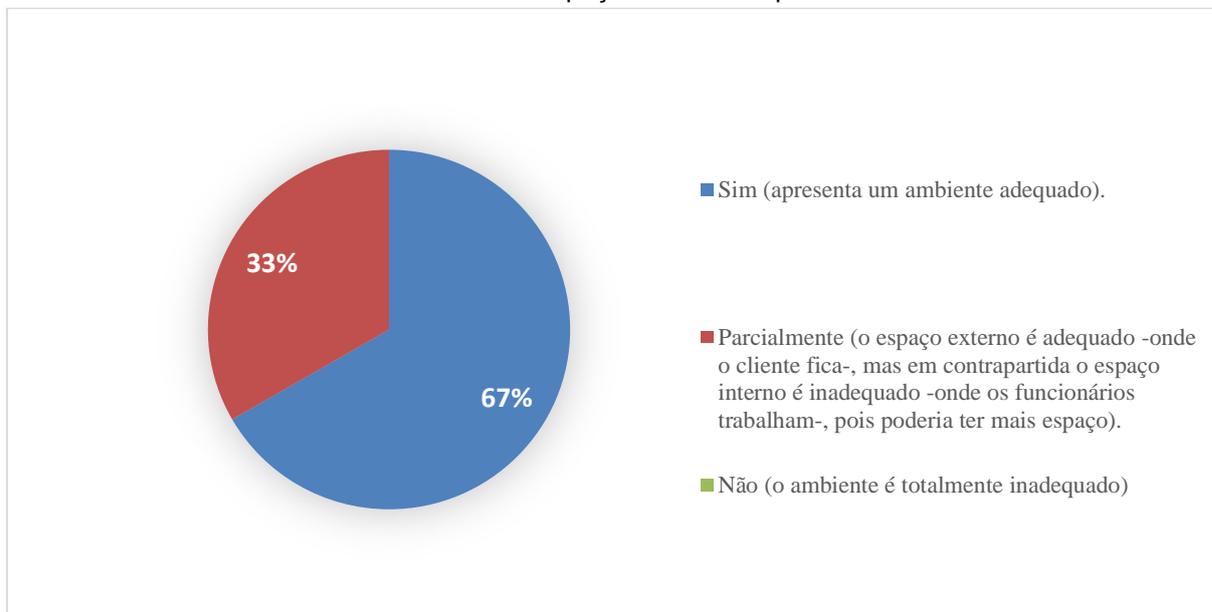
Nesse primeiro momento os entrevistados foram questionados a respeito das suas empresas no que tange a qualidade de vida no ambiente de trabalho, como na questão da higiene, tempo de descanso e uso de máscara e outros protocolos de segurança contra o vírus. Como observado no gráfico acima, o nível de satisfação está acima da média, pois somando os 40% do ótimo mais os 20% do bom, temos uma porcentagem de aceitação de 60%. De acordo com Chiavenato (2000) qualidade de vida no trabalho é muito importante para o desenvolvimento da organização, pois ela não só verifica o comportamento do indivíduo, mas também mostra os objetivos a serem traçados dentro da organização.

E o que foi verificado é que nos ambientes em que a qualidade de vida é “ótima” e “bom” os trabalhadores têm uma expressão mais suave em suas faces e menos desgastados. Já nos ambientes em que a resposta foi “ruim”, verificou-se que a correria para realizar as obrigações são enormes, os funcionários mal têm tempo para respirar, e quando o movimento na empresa diminui eles não têm um ambiente adequado para sentar e descansar, permanecendo muitas vezes em pé (logo, se desgastando) até chegar o próximo cliente. E por conta dessas condições alguns funcionários pediram demissão de seus empregos, mesmo estando durante a

pandemia, época em que o desemprego atingiu picos altíssimos e encontrar novos locais de trabalho foi muito complicado.

De acordo com Chiavenato (2009), a rotatividade por iniciativa dos funcionários está relacionada a melhores oportunidades no mercado de trabalho, por esta razão as empresas procuram encontrar os motivos que provocam estas saídas, a fim de diminuí-las.

**Gráfico 2 - Espaço físico da empresa**



**Fonte:** Autor (2021).

Quanto as condições físicas em que os funcionários realizam suas atividades, no gráfico 2 observa-se que os funcionários tem uma porcentagem mais alta de aprovação na estrutura dos ambientes externos (que é onde o cliente fica) do que interno (por onde o funcionário trabalha por trás dos balcões) atingindo 67%. O que é muito notado hoje em dia é que as empresas focam mais em atender aos clientes da melhor maneira, do que se importar com seus funcionários, e por isso o foco de reformas e melhoras é sempre no espaço destinado ao cliente. No entanto, em alguns ambientes o dono fez questão de priorizar também o espaço dos funcionários, alcançando com isso 33% de satisfação tanto no ambiente interno quanto externo.

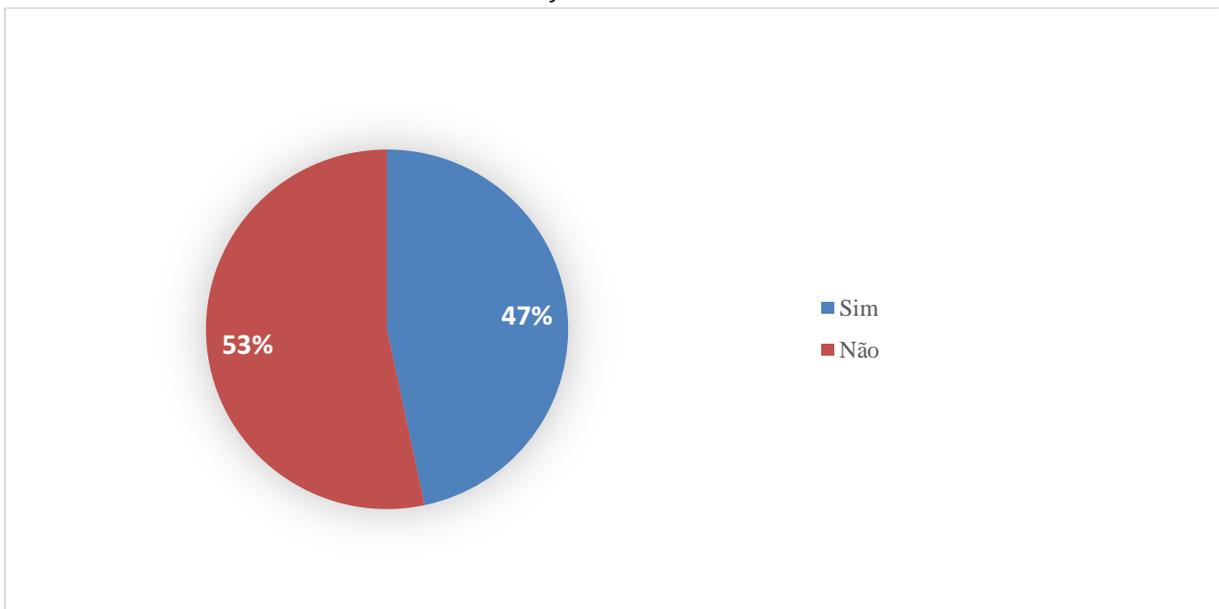
O ambiente de trabalho é um dos principais pilares de sustentação da empresa, pois é onde as pessoas passam boa parte de seu tempo, alcançando aproximadamente 8h de trabalho por dia. Além de formar amizades e vínculos com as pessoas que trabalham no ambiente e com os colegas e clientes que vem até o

seu local de trabalho apenas pra conversar e manter contato. Portanto, investir no colaborador torna o dia dele mais agradável, fora que motiva e engaja as pessoas a darem os seus melhores.

Enquanto um ambiente inadequado trás impacto direto na produtividade do colaborador (que trabalhará desmotivado), conseqüentemente deixando de trazer bons retornos financeiros pra organização. Outrossim, ainda pode causar o efeito negativo da rotatividade de pessoal, que também foi observado no gráfico 1. Que segundo Chiavenato (2010), refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos dos profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

Quanto maior for o número da rotatividade na empresa, mais tempo é gasto com treinamento, com ensinamentos da cultura do ambiente, dentre outros, o ideal é evitar essa rotatividade. Mas o que se observou é que muitos funcionários pediram demissão por si próprio devido as condições de trabalho no ambiente, tanto devido ao espaço físico da empresa, quanto na qualidade de vida no trabalho.

**Gráfico 3** - Local de descanso e refeições

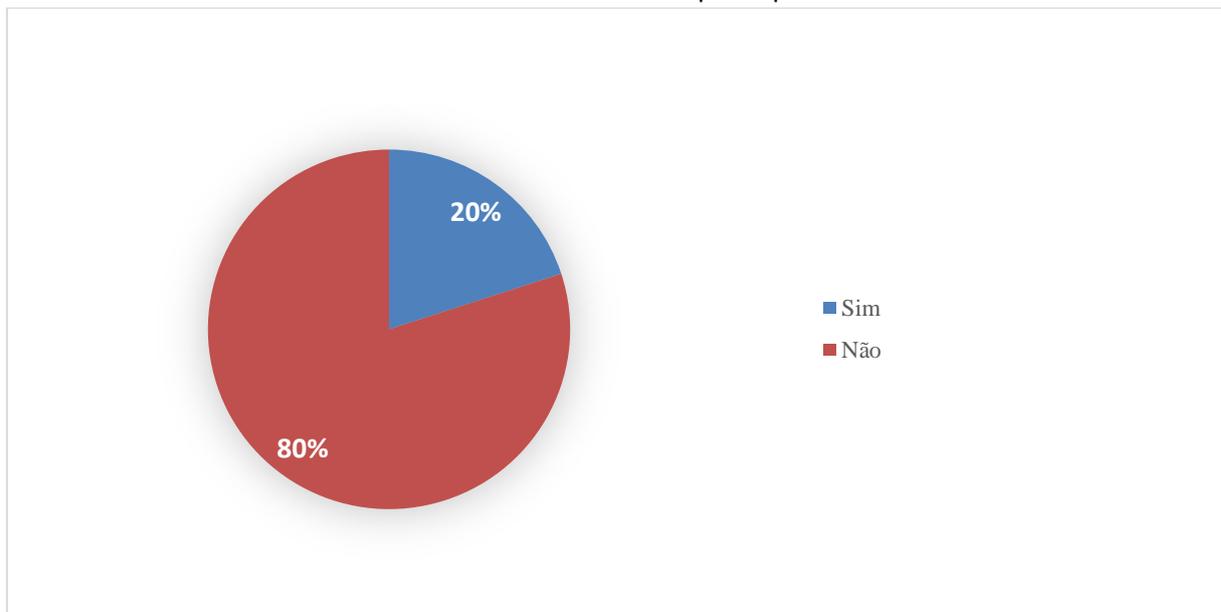


**Fonte:** Autor (2021).

Nesse gráfico 3 observa-se que quase metade das empresas tem um espaço adequado para realização de refeições, descanso dos funcionários e higienização das mãos, enquanto a outra metade não.

Passar muito tempo dentro da empresa é cansativo por natureza, por isso ter um ambiente de descanso e refeições nos curtos intervalos pode fazer com que o funcionário fique renovado para a nova jornada de trabalho que ainda tem pela frente. Importar-se com esse tipo de comprometimento é o que torna uma empresa saudável. Dos 47% que respondeu sim, a maioria dos funcionários já trabalham a anos na empresa. Enquanto dos 53% das empresas que responderam não, os funcionários mal tem um ano de trabalho nesse local na maioria das vezes.

**Gráfico 4** - Permanência na empresa pelo salário



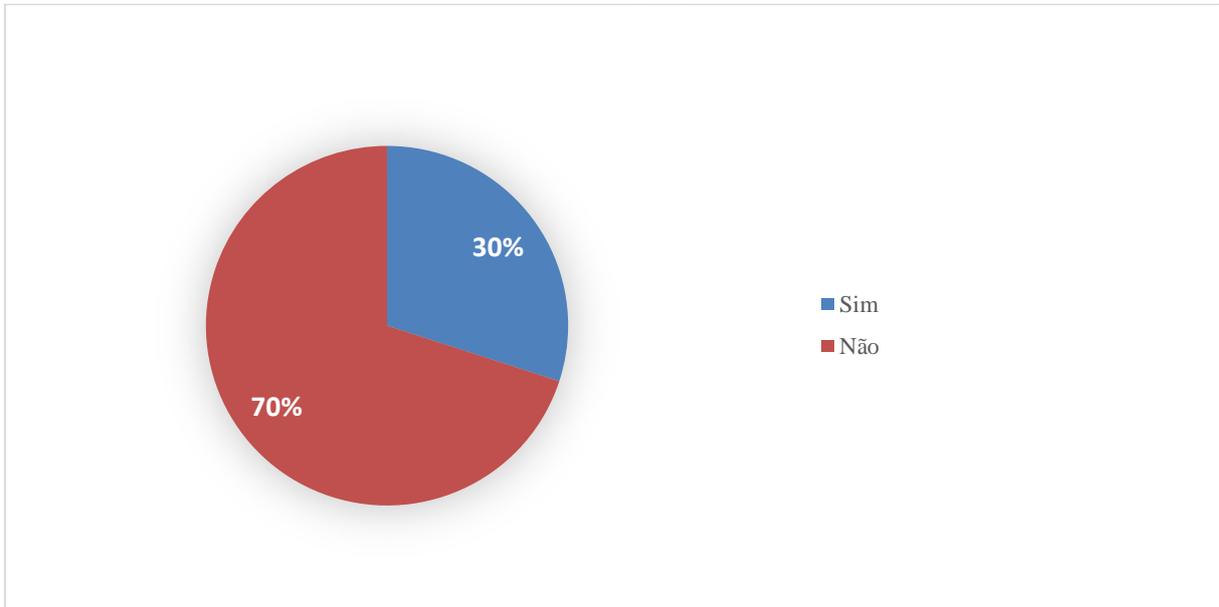
**Fonte:** Autor (2021).

No gráfico 4 o intuito foi saber se os funcionários reclamaram do salário atual, uma vez que durante a pandemia o preço de todos os produtos subiu (desde alimento até gasolina), enquanto o salário mínimo permaneceu o mesmo. Da resposta obtida 80% responderam que não, não houve reclamação por parte dos funcionários quanto ao salário. Enquanto 20% se queixaram ao proprietário que gostaria de receber um aumento.

Dos dados obtidos notou-se que esses 20% se queixaram devido ao dono da empresa dar a devida liberdade para os funcionários opinarem até mesmo a respeito do salário recebido. Enquanto os outros 80% ou estavam satisfeitos com o que recebiam, ou não se sentiam à vontade para pedir um aumento, uma vez que os proprietários desses estabelecimentos não ganhavam suficiente para dar um aumento, ou as vezes não dava liberdade para o funcionário expressar sua opinião (que era o que acontecia na maioria das vezes).

Em uma das empresas teve um caso em que um dos funcionários foi demitido por estar trabalhando fazendo corpo mole, pois não se sentia valorizado o suficiente na questão financeira. Esse funcionário se queixou do seu salário, o dono não quis dar o aumento, então o funcionário foi caindo de produção aos poucos, até que chegou o ponto que o proprietário resolveu demitir o colaborador.

**Gráfico 5 -** Funcionários que pediram demissão



**Fonte:** Autor (2021).

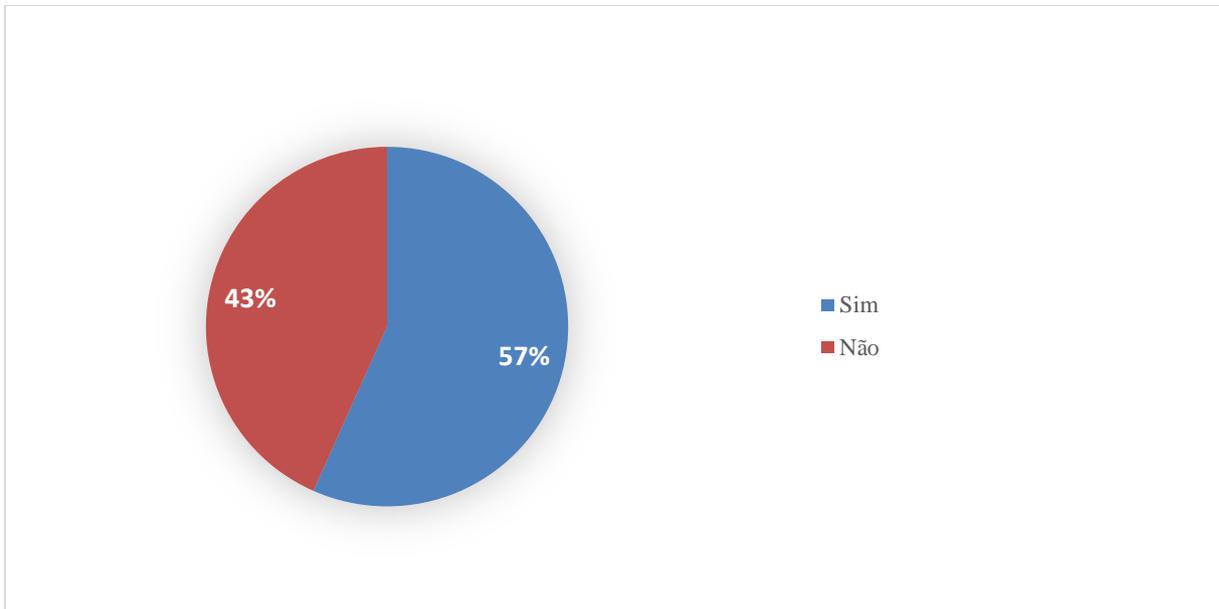
No gráfico 5 notou-se que 70% das empresas não tiveram nenhum caso de funcionário pedindo demissão durante essa época de pandemia, muitas vezes por medo de não achar emprego em outro local devido a escassez de emprego ou simplesmente por estarem satisfeitos com o emprego atual. Enquanto 30% pediram por livre e espontânea vontade por saírem de seus empregos.

Alguns dos motivos para a saída voluntária foi a visão empreendedora de alguns funcionários, em que alguns viram uma oportunidade no mercado mesmo durante a pandemia e deixaram seus empregos para iniciar sua própria empresa. Outros optaram por largar seus trabalhos por estarem muito longe de casa e as despesas arcadas estarem mais altas do que seu orçamento permitia, assim saíram de seus empregos para buscar outros mais perto de casa. E alguns outros reclamaram de seus salários baixos e na primeira oportunidade que surgiu largou seu trabalho e foi trabalhar para outra empresa que pagava melhor.

Dessa forma, esse gráfico expressa bem a situação de muitos trabalhadores durante a pandemia. Muito inconformados pelo preço de tudo subir e o salário

permanecer o mesmo, mas sem poder largar o trabalho porque precisam trazer uma renda para dentro de casa. E outros vendo uma chance de crescer profissionalmente em outro local e tentando a sorte grande.

**Gráfico 6** - Empresas que demitiram funcionários para se manter



Fonte: Autor (2021).

O Gráfico 6 traz um dos temas mais importantes dessa pandemia, sendo a questão de quantas empresas demitiram funcionários para poder se manter. Dos dados obtidos 57% das empresas demitiram funcionários para poder manter as suas atividades. Enquanto 43% não precisaram demitir para manter a empresa durante as vendas baixas.

Desses 43% que não demitiram ninguém, muitos só conseguiram manter seus funcionários por conta de se reinventarem, como por exemplo através de vendas por delivery, que fez com que as vendas não caíssem tanto. Enquanto outros não precisaram demitir ninguém porque já trabalhavam apenas com o pessoal essencial.

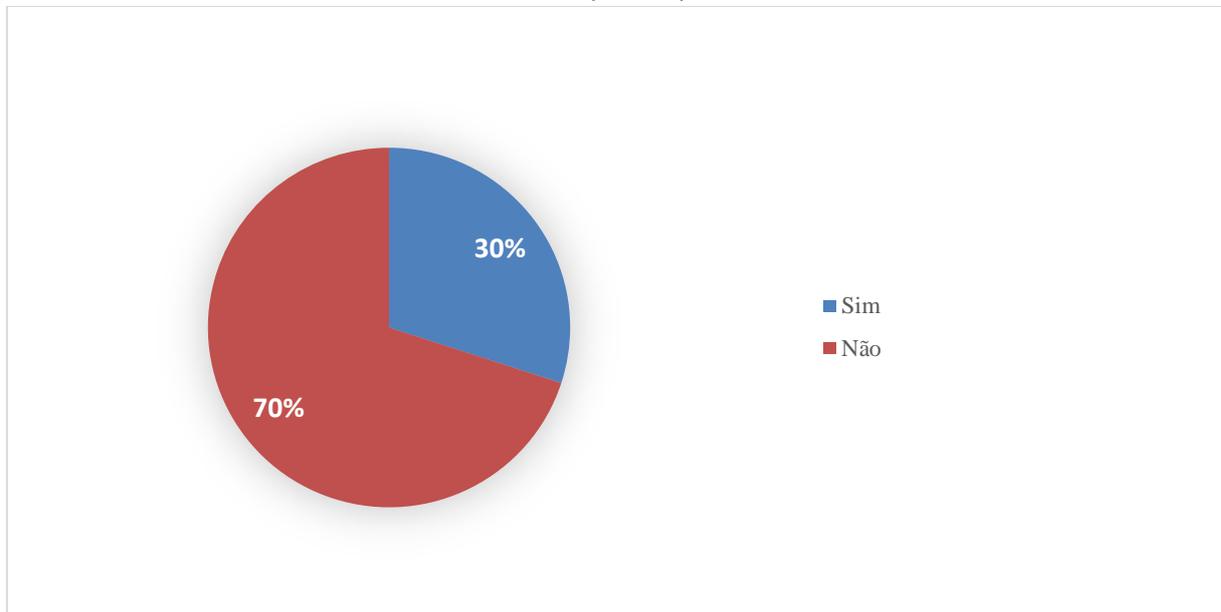
Das 57% das empresas que tiveram que demitir funcionários, aconteceu em todos os casos porque o quadro de funcionários era muito grande. Ideal para atendimento presencial, uma vez que na maioria dessas empresas o foco era atender os clientes que vinham até o estabelecimento, que por sua vez eram muitos clientes.

De acordo Lima (2012), através das necessidades dos clientes que as empresas deverão desenvolver suas atividades e exercícios na empresa, ou seja, quanto mais uma empresa satisfaz seus clientes, melhores resultados encontrarão.

Diante disso, percebeu-se que essas empresas de fato viam através das necessidades dos clientes e desenvolveram bem seus métodos de atendimento ao público, e com isso alcançaram excelentes resultados, obtendo assim altíssimos lucros. Mas quando a pandemia chegou tiveram restrições pelo Governo do Estado nos horários de

funcionamento e na quantidade de pessoas dentro de um recinto fechado (na maioria das vezes menos de 50% do espaço era permitido), isso fez com que as empresas tivessem que demitir muitos funcionários, pois não havia necessidade de tantas pessoas para atender poucos clientes. E com isso aconteceu uma onda de demissão em massa por grande parte das empresas.

**Gráfico 7** - Quantas empresas pensaram em fechar



**Fonte:** Autor (2021).

Dos dados obtidos no gráfico 7 tem-se que 70% dos proprietários não pensaram em fechar as portas, uma vez que esse era seu único meio de subsistência, do outro lado tem-se que 30% dos donos pensaram sim em fechar.

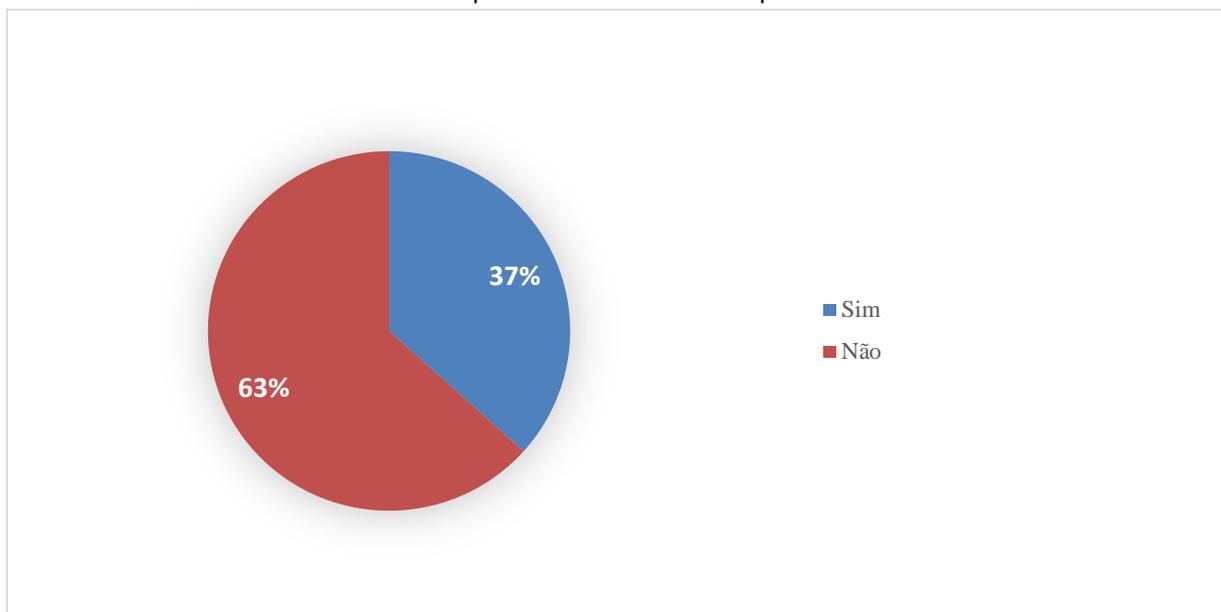
Uma das empresas consultadas vendia comida chinesa, e por conta do boato da china ter criado o vírus, muitas pessoas deixaram de ir nesse restaurante, justamente por estarem ressentidos em visita-los, então os lucros da empresa despencou ao ponto do dono pensar em fechar. Mas como esse era o único meio de lucro da família, eles mantiveram de pé o negócio e depois de alguns meses as vendas voltaram a melhorar.

Outros casos de empresas que pensaram em fechar foi por conta do proprietário ser idoso. E devido a preocupação com sua saúde pensou seriamente em fechar o negócio. Em alguns casos o dono deixou como responsável alguém de sua confiança até ele se sentir seguro em voltar a empresa e trabalhar em período integral.

Teve empresa que pensou em fechar a princípio, porem continuou os negócios. Mas agora no meio do ano de 2021 fechou definitivamente, pois encontrou um emprego com um salário melhor que o obtido com sua lanchonete, e como a lanchonete consumia muito do seu tempo, resolveu fechar e ficar somente no emprego que obteve.

Com isso, nota-se que muitos empreendedores fecharam seus negócios, ou pensaram seriamente em fechar devido a muitos tipos de problemas. Mas o que sustentou muitos deles a continuaram as empresas, apesar das dificuldades, foi justamente esse negócio ser o único meio de renda que essas pessoas tinham para trazer segurança financeira para dentro de casa em meio à crise que o país vive. E caso fechassem as portas, muitos não teriam mais como sobreviver.

**Gráfico 8** - Quantas empresas se reinventaram para melhorar os lucros



Fonte: Autor (2021).

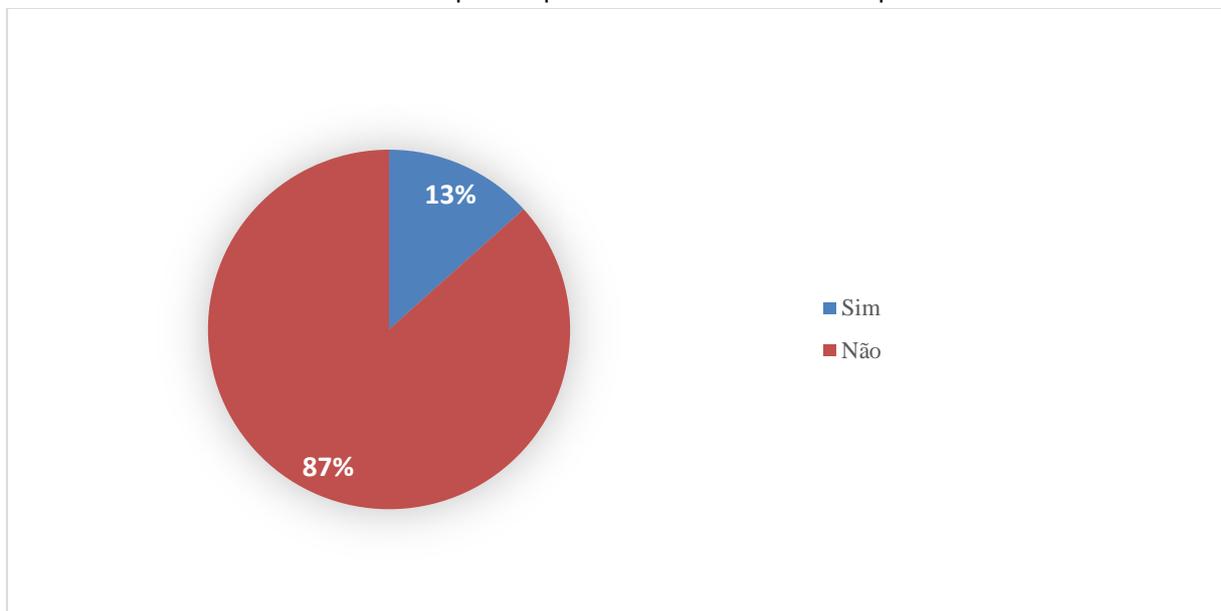
Como mostrado no gráfico anterior, 63% das empresas não precisaram se reinventar para continuarem seus negócios, no caso mantiveram seus estilos que já tinham. Enquanto 37% tiveram que se adaptar ao novo normal que a sociedade vive, para assim poderem lucrar e continuarem a existir.

Alguns exemplos do que as pessoas tiveram que fazer foi a seguinte: no caso de algumas pizzarias foi iniciado um rodizio de terça a sábado para atrair mais clientes, o preço colocado foi baixo para atrair clientela, e graças a isso o número de pessoas visitando a pizzeria aumentou muito. Enquanto isso tiveram algumas empresas que mudaram completamente seus estilos para conseguir continuar tendo uma renda aceitável, como o caso de alguns setores alimentícios que faziam café da manhã, almoço e janta, porém o lucro caiu bastante durante a pandemia, então tiveram que se reinventar e mudar o ramo do negócio, focando em venda de lanches rápidos (como hamburguer) e em jantas mais simples (como cuscuz recheado), com isso trabalhando menos (apenas a parte da noite) e obtendo lucros melhores do que antes.

Além disso, o que mais cresceu foi a venda de produtos por delivery, praticamente todas as empresas tiveram que adotar esse método para levar o produto até a casa do cliente, que por sua vez não queria sair de casa por conta do vírus. O crescimento de aplicativos foi enorme, o que favoreceu que as pessoas tivessem onde procurar empresas para comprar o que precisa.

Portanto, várias pessoas puderam enxergar suas empresas com outros olhos após a pandemia, encontrando assim métodos que não enxergavam antes que trazem enormes lucros. Outros exemplo é o caso de alguns restaurantes e padarias que trabalham apenas firmando contratos de venda de quentinhas e outros produtos, assim obtendo lucro certo todos os dias e de maneira segura e estável, uma vez que não depende dos clientes avulsos que veem em suas empresas se alimentar.

**Gráfico 9** - Quantas empresas precisaram de investimento para se manter



Fonte: Autor (2021).

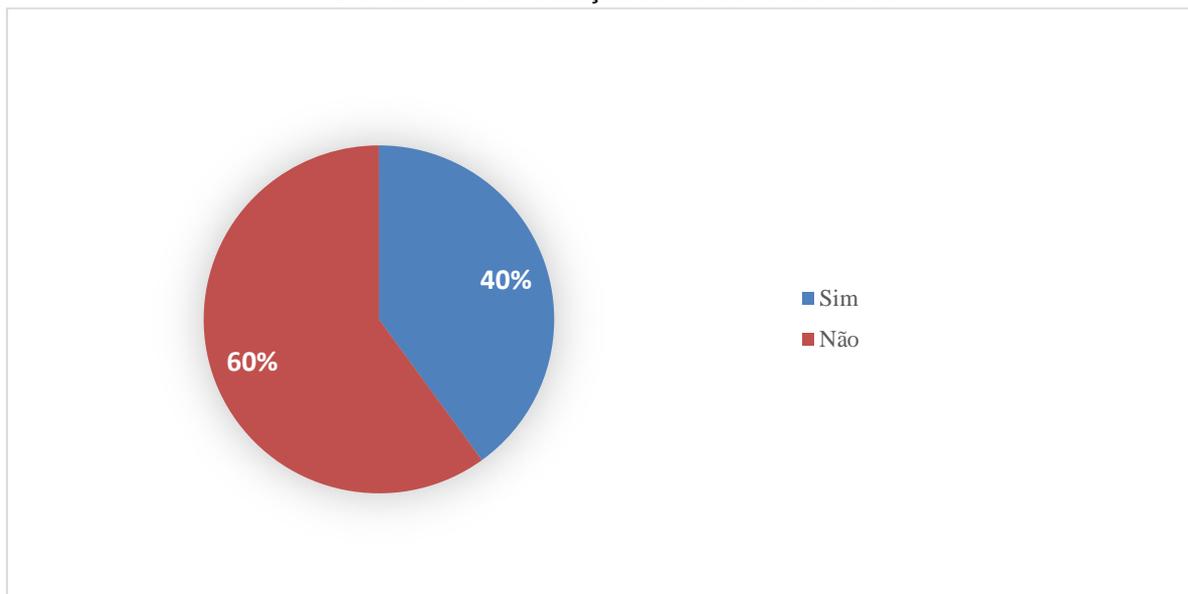
Analisando o gráfico anterior nota-se que 87% das empresas não precisaram de investimento para se manter, pois já tinham tudo que precisavam antes da pandemia. E o que veio a precisar depois foi devidamente terceirizado, como o caso de motoboys para entregar o que fosse preciso (evitando assim de investir em motocicletas e contratar funcionários para o cargo de motoboy). E apenas 13% das empresas tiveram que investir de alguma forma para manter suas empresas.

Segundo Megliorini & Vallim (2009) análise de investimento é o modo de antecipar, por meio de estimativas os resultados oferecidos pelos projetos. Empregar

um conjunto de técnicas que possibilitem comprovar os resultados de diferentes alternativas e auxiliar as decisões.

Com isso, observou-se que cada empresa que precisou investir antecipou muito bem os resultados que queriam alcançar. E com isso utilizou das técnicas que aprendeu para executar da melhor maneira os itens adquiridos com esse investimento, e os resultados alcançados atingiram as expectativas almejadas, melhorando bastantes os lucros (se comparados a antes).

**Gráfico 10** - Contratação de novos funcionários



Fonte: Autor (2021).

O gráfico 10 traz que 60% das empresas não contrataram novos funcionários após o momento mais crítico da pandemia acabar e os decretos do Estado tornarem os locais mais flexíveis de acesso novamente. O maior motivo para isso é que as empresas gostaram de manter apenas o pessoal essencial, dando para cada uma dessas pessoas mais de uma função para acumular, recebendo o mesmo salário que recebia antes. Com isso o dono da empresa tem em mãos menos despesas com funcionários, pagando apenas o salário mínimo. Enquanto 40% das empresas contrataram novos funcionários.

No gráfico 6, foram trazidos os dados de quantas empresas demitiram funcionários para se manter, que foi de 57%. E agora nesse momento após o auge da pandemia, tem-se que 40% das empresas voltaram a contratar. Com isso conclui-se que a maioria das empresas que demitiram seus funcionários, estão agora voltando a contratar. Pois os clientes que outrora deixaram de ir aos

estabelecimentos, voltaram a comparecer de forma presencial. E assim as empresas estão precisando de mais funcionários para atender adequadamente a demanda que está cada vez mais elevado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão do desemprego e economia é um tema de suma relevância para a sociedade, visto que as pessoas precisam trabalhar para sua sobrevivência e seu lazer. Quando os governos se preocupam com o emprego das pessoas, ela está cuidando indiretamente das famílias desses trabalhadores, além disso, evita que muitas pessoas em desespero acabem cometendo atos ilícitos com o intuito de trazer algum valor para dentro de seus lares. Diante do contexto observado notou-se que o desemprego foi elevado no início da pandemia, porém com o passar do tempo e os estados aliviando os decretos e horários de funcionamento, o emprego voltou a subir consideravelmente.

A elaboração do trabalho possibilitou analisar diversas empresas a respeito do seu ambiente de trabalho e como foram suas atuações durante o auge da pandemia. A partir do estudo, foi possível identificar que muitas condições de trabalhos eram precárias, mas as pessoas se mantiveram no emprego por questões financeiras. E quanto as empresas que ofereciam boas condições de trabalho aos seus funcionários, estes criaram um vínculo ainda mais forte com o ambiente. Como sugestão de melhoria para uma maior produtividade e menor rotatividade no emprego e demissão foi sugerido continuar focando no cliente como sempre, mas dando prioridade também ao funcionário, melhorando o ambiente de descanso dos mesmos, tanto para refeição quanto para relaxar nos intervalos. Assim o funcionário voltaria renovado para realização de suas atividades, tanto mentalmente por conseguir colocar as conversas em dias com seus colegas e familiares (pelas redes sociais) quanto fisicamente por ter um local apropriado para relaxar seu corpo.

Para elaboração do artigo tudo correu como planejado, pois as empresas investigadas colaboraram positivamente com o questionário aplicado e as dúvidas perguntadas posteriormente.

A maioria das pessoas estão preocupadas com a sustentabilidade ambiental, e quando explicados os objetivos de desenvolvimento sustentável adotadas pela

ONU muitos ficaram interessados pois não conheciam esses objetivos a fundo, então foi uma troca de conhecimento que gerou muitos resultados otimistas. Fazendo com que os proprietários respondessem todas as perguntas com bastante sinceridade.

Com o decorrer da pesquisa foi possível identificar e explorar o tema a acerca da visão de diversos autores, onde através de conceitos e práticas foi possível ter um maior entendimento sobre o assunto, trazendo maior riqueza a elaboração do artigo em conjunto com a base de resultados gerados a partir da análise de dados. Deseja-se que o presente estudo sirva como subsídio para outras pesquisas acerca do tema, contribuindo assim para que os gestores das empresas pesquisadas possam realizar novas estratégias e técnicas para maximizar suas produções e melhorar as condições de trabalhos, assim diminuindo os índices de desemprego.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Inger. **Não podemos continuar pensando na natureza como uma fonte infinita de recursos**: IHU. Público: Manuel Ruiz Rico, 29 out. 2019. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2019/10/31/nao-podemos-continuar-pensando-na-natureza-como-uma-fonte-infinita-de-recursos/>. Acesso em: 3 maio 2021.

ARRIAGA, Rodrigo Neves. **A política ambiental brasileira e gaúcha: evolução, aspectos legais e seus instrumentos**. 2011. p. 23. Monografia (Especialização em Economia e Meio Ambiente). Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

BRASIL. DECRETO Nº 9.810, DE 30 DE MAIO DE 2019. **Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional**. Diário Oficial da União, Brasília, 30 de maio de 2019; 198º da Independência e 131º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9810.htm#art19](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9810.htm#art19). Acesso em: 03 mai. 2021.

BARRETO, N. L. **O princípio do desenvolvimento sustentável**. Cadernos de Direito. v. 11 (20) 47-65, jan-jun. Piracicaba-SP: 2011. Disponível em: [www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/direito/article/download/187/501+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br](http://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/direito/article/download/187/501+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br) Acesso em: 02 mai. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 9 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**DECLARAÇÃO de Estocolmo sobre o ambiente humano - 1972**: Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente humano. Biblioteca Virtual de Direitos Humanos da USP, Junho 1972. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Meio-Ambiente/declaracao-de-estocolmo-sobre-o-ambiente-humano.html>. Acesso em: 3 maio 2021.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

**Desemprego**. [S. l.], 2021. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 4 setembro 2021.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014, 92 P.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, A. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes**: gestão de relacionamento. São Paulo: Atlas, 2012.

Megliorini, Evandir & Vallim, Marco Aurélio. **Administração financeira**: uma Abordagem Brasileira, São Paulo: Pearson, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **ODS8**. Agenda Mundial da ONU, 2015. Disponível em: <https://www.estrategiaods.org.br/os-ods/ods8/>. Acesso em: 3 maio 2021.

**OS 17 Objetivos de desenvolvimento sustentável**. [S. l.], 2015. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/ods/8/>. Acesso em: maio 03, 2021.

**RELATÓRIO de Meadows**. [S. l.], 12 mar. 2014. Disponível em: <http://sustentabilidade.cnseg.org.br/?glossary=relatorio-de-meadows>. Acesso em: 3 maio 2021.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/ PPGE/LED, 2000, 118 P.

## **GESTÃO DE ESTOQUES: um estudo sobre processos internos de um supermercado da cidade de Cabedelo na Paraíba**

André Felipe Pereira Santos de Castro (Uniesp)  
afelipe.1012@gmail.com

Prof. Esp. Tulio Augusto A. Oliveira (Uniesp)  
tulioaugusto@hotmail.com

### **RESUMO**

O presente trabalho teve o objetivo de analisar através de um estudo de caso o controle de estoque e seus processos que podem auxiliar no gerenciamento da organização para proporcionar vantagem competitiva, tornando a organização atraente ao mercado. Para subsidiar os objetivos desta pesquisa, foram desenvolvidos estudos descritivos, bibliográficos e de campo através de um estudo realizado na própria empresa. Além da fundamentação teórica básica, os dados são coletados por questionários semiestruturados sendo aplicado na empresa estudada. O objetivo desse recorte temporal era identificar como é desenvolvido o processo de controle de estoque realizado por um supermercado de médio porte no município de Cabedelo. Por meio da análise dos resultados, conclui-se que existem deficiências demonstradas pelo confronto entre os conceitos e a prática o que se reflete no conhecimento da política de estoque. A não utilização de mecanismos que possam ajudar a controlar o estoque mínimo e a taxa de giro de estoque não pode prevenir efetivamente a escassez de produtos nos supermercados. Outro ponto a ser observado no controle de estoque é que nem todas as informações estão no sistema e estão corretas. Em uma empresa, a informação correta é essencial. As informações inseridas no sistema serão corretas para evitar a inspeção visual dos produtos em estoque.

**Palavras-chave:** Controle de estoques; Supermercado; Varejista; Políticas de estoques.

### **ABSTRACT:**

The present work had the objective to analyze through a case study the stock control and its processes that can help in the organization management to provide competitive advantage, making the organization attractive to the market. To support the objectives of this research, descriptive, bibliographic and field studies were developed through a study carried out in the company itself. In addition to the basic theoretical foundation, data are collected through semi-structured questionnaires being applied in the studied company. The objective of this time frame was to identify how the stock control process carried out by a medium-sized supermarket in the municipality of Cabedelo is developed. Through the analysis of the results, it is concluded that there are deficiencies demonstrated by the confrontation between the concepts and the practice, which is reflected in the knowledge of the stock policy. Failure to use mechanisms that can help control the minimum stock and the stock turnover rate cannot effectively prevent shortages of products in supermarkets. Another point to be noted in inventory control is that not all information is in the system and is correct. In a business, correct information is essential. The information entered into the system will be correct to avoid visual inspection of products in stock.

**Keywords:** Inventory control; Supermarket; Retailer; Inventory policies.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a constante evolução tecnológica e o acesso rápido à informação, principalmente na atual situação em qual o mundo se encontra, onde acabamos dependendo cada vez mais da tecnologia. Observa-se que as empresas necessitam evoluir acentuadamente para se manterem competitivas, satisfazendo as necessidades dos seus clientes. As indústrias procuram criar e desenvolver produtos que se adaptem as altas tecnologias, fazendo com que se tornem mais atrativos a seus clientes. Da mesma forma o segmento de varejo procura disponibilizar adequadamente a seus clientes, fazendo com que este além de satisfazer a sua necessidade tenha uma experiência positiva no estabelecimento ao qual está adquirindo a mercadoria.

No ramo supermercadista passa por um contexto de competitividade onde tem sido provocada pela mudança no comportamento dos consumidores, ou por sua vez é provocada pela qualidade, preço, diversidade de produtos onde fazem a diferença tanto na hora da venda como também da venda. A preocupação dos gestores e dos colaboradores segundo Catuogno (2013), não se resume simplesmente em ter mercadorias em quantidade suficiente para os seus clientes, mas sim, em ter um portfólio adequado ao perfil do seu cliente, buscando um equilíbrio entre as necessidades e anseios dos clientes e a gestão de estoque. Para isso acontecer é necessário que tanto os gestores como os colaboradores da empresa tenham ferramentas e conhecimento para gerir os seus estoques equilibradamente, sem perdas e rupturas, com o envolvimento de todos os setores dentro da organização.

A gestão de estoques tem sido grande preocupação de gerentes, engenheiros, administradores e de todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente às áreas produtivas (MARTINS; ALT, 2009).

Uma adequada gestão de estoque passa por equilibrar compras, armazenagem e entregas, controlando as entradas e o consumo de materiais, movimentando o ciclo da mercadoria, também permite que os níveis de estoque estejam coerentes para atender a demanda, sem grandes perdas, mas também apresentando o controle do giro de estoque adequado, proporcionando uma maior rentabilidade da empresa. Esse controle é fundamental para que os produtos

estejam em perfeitas condições de uso ou consumo. Nesse processo estão envolvidos fornecedores, compradores, gestores de varejo e principalmente colaboradores de cada área para um adequado manuseio das mercadorias até chegarem ao cliente final (CATUOGNO, 2013).

Nesse sentido, o problema de pesquisa apresenta o seguinte questionamento: **Como o controle de estoque e seus processos podem auxiliar a gestão da organização para proporcionar vantagem competitiva, tornando a organização atraente ao mercado?**

O interesse pelo tema gestão de estoque e os processos internos de um supermercado surgiu a partir da observação do mercado de negócios onde as suas mudanças são constantes e rápidas. Neste ambiente, os supermercados buscam na logística uma forma estratégica de oferecer produtos e serviços no tempo certo, na quantidade apropriada e com a qualidade e custos adequados. Em um supermercado o gerenciamento logístico proporciona um maior controle dos processos internos, facilitando a ligação entre a empresa, os fornecedores e os clientes, ou seja, auxilia na gestão da cadeia de suprimentos, que possui uma grande importância para as empresas que buscam aumentar os seus níveis de competitividade e participação no mercado.

A “condução eficaz da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos pode fornecer importante fonte de vantagem competitiva – em outras palavras, uma posição de duradoura superioridade em relação aos concorrentes” (CHRISTOPHER, 2007, p.5).

Assim, objetiva-se analisar como é desenvolvido o processo de controle de estoque realizado por um supermercado de médio porte no município de Cabedelo. E para tanto, descrever ferramentas para aperfeiçoar o processo de gestão de estoques; verificar qual o método de controle de estoque que a empresa utiliza; e apresentar as vantagens e desvantagens do modelo de gestão de estoque da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O VAREJO

Segundo Kotler (1998, apud Kawase e Paula, 2012, p.19) “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso tanto pessoal como também não comercial”. O fato de que o varejo além da atividade de comprar o que o consumidor necessita, presta a ele um serviço estimulando a comprar.

Para conceituar o varejo, Estende (2005) afirma que o mesmo engloba todas as atividades relacionada a venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios. Qualquer empresa ou organização que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo.

O varejo também é caracterizado como venda de produtos ou comercialização de serviços em pequenas quantidades, ao contrário da atividade do atacado, que realizam a revenda para clientes institucionais, que compram para revenda ou que utilizam os produtos nas suas operações internas.

Com o passar dos anos o varejo vem se adaptando e assumindo uma importância significativa no ramo empresarial. Parente (2014) afirma que o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um fluxo crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do mundo.

Moreira (2001, p.23) fala que “hoje os supermercados encontram-se espalhados por todo o Brasil, desde grandes centros nas capitais até as cidades do interior, fornecendo empregos a centenas de pessoas e contribuindo e movimentando uma boa parte da economia brasileira”.

Atualmente o ramo varejista está sendo visto de forma diferente, pois há mais profissionalismo, dedicação e inovação. No setor supermercadistas os métodos e técnicas administrativas, são elaboradas de forma planejada, visando a obtenção de resultados mais eficazes, com o objetivo de suplantar e está à frente da concorrência, que não para de crescer (BORGES, 2001).

## 2.2 SUPERMERCADO

Supermercado é uma loja do ramo varejista, organizado em departamentos que disponibiliza uma ampla variedade de produtos de gênero alimentício, frios, laticínios, perfumaria, produtos de limpeza, dentre outros. Baseia-se, na prática do

auto-serviço, onde os produtos estão disponíveis em prateleiras de fácil acesso e as pessoas compram sem a necessidade da ajuda de um vendedor ou colaborador.

No Brasil, este segmento varejista surgiu a partir da década de 50 e de acordo com Harb (2005, p.107) “é considerado, hoje, um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo brasileiro, contribuindo de forma decisiva para a economia do país”. O rápido crescimento do setor supermercadista implicou no aumento dos níveis de competitividade no mercado, onde a perspectiva de lucro das empresas é influenciada pela diminuição dos níveis de estoque e pelo fornecimento de produtos mais baratos. Diante deste quadro, as empresas que buscam novas formas de maximização dos seus lucros encontram na logística uma fonte estratégica de reduzir custos e oferecer aos clientes produtos de qualidade e com baixo preço.

Os supermercados vivem em constante busca pelo aumento do capital de giro a partir da redução do custo com a mercadoria parada no estoque.

### 2.3 ESTOQUES

Estoque é um termo muito utilizado praticamente em todas as empresas e representa, de forma geral, os produtos que estão armazenados para serem vendidos para os clientes. Segundo Viana (2000), apresenta entre outras, uma definição mais simples, direta e generalista para estoque, definindo-o como uma reserva para ser utilizada em tempo oportuno.

Dependendo do tipo e ramo da empresa, o estoque pode apresentar diferentes características e formas de processos. Martins e Alt (2009) ressaltam que os estoques são ativos que por sua magnitude e características próprias exigem grande complexibilidade em seu planejamento, administração e controle, cujas falhas poderão elevar de forma brusca o risco financeiro da empresa trazendo prejuízo.

Além disso, a decisão de manter produtos armazenados pode ser determinante para a estratégia de uma empresa. Chiavenato (2005) afirma que estoque é composto de materiais em processamento, semiacabados, e produtos acabados que não é utilizado em determinados momentos na empresa, mas precisa existir em função de necessidades futuras.

Os estoques são de grande importância e necessidade no processo de gestão para a empresa. Slack, Chambers, Harland et al. (1997 apud Oliveira, 2005 p.51), “definem estoque como, acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação” e ressalta que estoque “também é usado para descrever qualquer produto armazenado”.

O estoque participa do processo produtivo de uma empresa em diversos momentos. Viana (2006, p. 109) explana, que “o alcance do termo estoque é muito elástico, do ponto de vista mais tradicional, podemos considera-lo como representativo de matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para montagem, alimentícios, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados”.

Estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação, Corrêa, Giansi e Caon (2013) dizem que, esses acúmulos de materiais têm uma propriedade fundamental, que é uma arma no sentido de poder ser usada de forma positiva ou negativa.

Os estoques em níveis adequados são essenciais para o funcionamento do processo produtivo, ele representa uma significativa parcela do investimento da empresa. De modo que, o estoque é determinante para o sucesso da empresa.

## 2.4 GESTÃO DE ESTOQUES

Segundo Corrêa e Corrêa (2004) se as empresas possuírem uma grande quantidade de produtos em estoque, seus clientes encontrariam com mais facilidade os produtos que necessitam. O problema seria saber qual produto deveria ser estocado e a quantidade. Saber a quantidade dos produtos a ser estocado, é sempre um problema para empresas. Para que isso não ocorra é necessário que a empresa realize uma análise das suas vendas passadas para estimar quais seriam suas vendas futuras, observando os produtos que tiveram maior saída.

Os altos níveis de estoque podem gerar custos excessivos, pois se uma mercadoria fica estocada por muito tempo ela pode sofrer depreciação, podendo até causar a perda total dessa mercadoria. Outro problema encontrado é que quanto maior o volume do estoque, maior deve ser o local para armazenagem. Se essas mercadorias ficam paradas, elas causam problemas para as empresas, ocupando assim o local de outros itens mais importantes.

O objetivo da gestão de estoque é proporcionar um nível adequado de estoque, que seja capaz de sustentar as atividades da empresa ao menor custo. Para Matias (2007, p.103) “observasse que os estoques servem para melhor atender as necessidades da empresa, em um curto intervalo de tempo, e a um baixo preço”.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2004) várias empresas nos anos 80 reduziram seus estoques a zero, trazendo grandes problemas. Hoje se sabe que o estoque deve ser necessariamente aquele que foi delimitado pela empresa. Trabalhar com estoque zero é vantajoso quando se tem os fornecedores perto das empresas e a certeza de que o produto irá ficar pronto quando solicitado. Manter o estoque estritamente necessário é uma forma de garantir que a empresa não vai ter custos adicionais. Maximiano (2005) fala sobre o método Just in time, onde as empresas visam diminuir o tempo de fábrica e a quantidade de estoque, para isso elas devem contar que os seus fornecedores se encontrem próximos das lojas e que entreguem a mercadoria no tempo determinado. Este modelo japonês foi implementado na administração ajudando na redução de custo para as lojas e também para os fornecedores.

#### **2.4.1 Função e objetivos dos estoques**

Conforme Rodrigues (2007) a função básica dos estoques é: garantia Disponibilidade de insumos de produção; atuar como um buffer durante o reabastecimento; reduzir os custos de transporte comprando produtos maiores Grandes quantidades e produtos acabados estão disponíveis para entrega aos clientes.

A função do estoque é maximizar as vendas por meio de um planejamento adequado, o capital investido pode ser maximizado, este é um custo alto e aumenta com o aumento dos custos financeiros. Para a indústria financeiramente, os níveis de estoque devem ser baixos para minimizar Custos financeiros associados ao estoque (DIAS, 2010, p. 15).

Portanto, de acordo com o mesmo autor, deve haver consistência entre os níveis de estoque e suas previsões de vendas, ter um pequeno impacto financeiro na empresa e possibilitar os resultados possíveis são maximizados.

É de grande importância um gerenciamento efetivo que considere os estoques bem planejados e controlados, é o que realmente trará diferenças

competitivas em relação aos concorrentes, visando a probabilidade de alcançar os resultados desejados (GASNIER, 2007).

#### 2.4.2 Custo dos estoques

Conforme Pozo (2008), é necessário dimensionar adequadamente as necessidades de estoque em relação à demanda, às variações de mercado, às negociações com os fornecedores e à satisfação do cliente, otimizando os recursos e minimizando os estoques. Pois, para o autor, com estoques mínimos a empresa não terá um custo elevado de manufatura elevado sendo assim podendo ter aquisições de novos equipamentos para se aprimorar.

Para Dias (2010) a manutenção dos estoques acarretará custos financeiros altos, se o planejamento e monitoramento adequados não forem realizados de acordo com os regulamentos e as necessidades do mercado. Portanto, todo e qualquer material é armazenado gerando custos que podem ser agrupados de diferentes modalidades segundo o autor.

- a) Custo de capital (juros e depreciação);
- b) Custos com pessoal (salários e encargos);
- c) Custos com edificações (aluguéis, impostos, luz, conservação);
- d) Custos de manutenção (deterioração, obsolescência, equipamento).

Rodrigues (2007) definiu o custo do estoque como direto relacionado ao custo financeiro de sua propriedade e a possibilidade de real Perda, roubo, furto, obsolescência e danos.

Dessa forma, ao apurar todos os custos, a empresa pode melhorar a sua vantagem competitiva e se diferenciar de outros concorrentes do mesmo setor. Todas essas variáveis afetarão subsequentemente a lucratividade da empresa. Portanto, o custo do estoque é um processo indispensável que deve ser realizado por todos os gestores, sejam eles proprietários de empresas, restaurantes, etc.

## 2.5 TEMPO DE REPOSIÇÃO

Conforme Dias (2010, p. 49) “uma das informações básicas de que se necessita para calcular o estoque mínimo é o tempo de reposição, isto é, o tempo gasto desde a verificação de que o estoque precisa ser repostado até a chegada efetiva do material no almoxarifado da empresa”. Sendo esse tempo segundo o autor dividido em três partes:

- a) Emissão do pedido: tempo necessário desde a emissão do pedido até ele chegar ao fornecedor;
- b) Preparação do pedido: tempo necessário para o fornecedor produzir a mercadoria, separá-la e emitir o faturamento;
- c) Transporte: tempo necessário do fornecedor até o recebimento da mercadoria na empresa.

Ao mesmo tempo, é preciso analisar as necessidades de cada produto. Isso porque alguns itens não precisam ser substituídos imediatamente, e podem ficar parados na prateleira dependendo da quantidade armazenada. Assim, gerando um grande desperdício do capital investido. Portanto, a reposição perfeita do estoque pode garantir uma melhor utilização dos recursos, ao mesmo tempo, em que mantém as prateleiras prontas para atender à demanda.

## 2.6 ESTOQUE MÍNIMO

Dias (2010, p. 54) “ênfatiza que a determinação do estoque mínimo é uma das mais importantes informações para a administração do estoque”. Sendo assim o estoque mínimo, também chamado de estoque de segurança, é a quantidade mínima que deve existir em estoque cobrindo eventuais atrasos e garantindo o funcionamento ininterrupto e eficiente dos processos produtivos, sem riscos de faltas.

Ainda conforme o mesmo autor as faltas podem ser ocasionadas por oscilação de consumo, oscilação nas épocas de aquisição, variação na qualidade,

remessas por parte do fornecedor divergentes do solicitado ou ainda diferença no inventário.

Conforme Pozo (2008, p. 40) “o estoque mínimo é primordial para o cálculo do ponto de pedido, pois poderia ser tão alto que jamais haveria falta de estoque. Entretanto os custos de armazenagem e outros custos ficariam muito elevados”. Em contrapartida se os estoques mínimos forem baixos demais poderão ocorrer rupturas ocasionando perda de vendas, paralização da produção e outras despesas envolvendo entregas.

“Para a determinação do estoque mínimo pode-se utilizar a fixação de determinada projeção mínima de consumo e cálculos com base estatística” (DIAS, 2010, p. 55).

## 2.7 ESTOQUE MÁXIMO

As declarações de Dias (2010, p. 53) “demonstram que o estoque máximo é igual ao estoque mínimo mais o lote de compra, sendo que este lote pode ser econômico ou não”. E ainda de acordo com o autor, nas condições normais de equilíbrio entre a compra e o consumo, o estoque irá variar entre os limites máximos e mínimos. Quanto ao limite máximo poderá influenciar a capacidade de armazenagem da empresa. Segue fórmula para cálculo do estoque máximo:

$$E.Mx = E.Mn + \text{Lote de compra}$$

Onde:

E.Mx = Estoque máximo

E.Mn = Estoque mínimo

Ao contrário do estoque mínimo, o estoque máximo visa evitar perdas por exagero, nem todos os produtos têm o giro que os empresários desejam. Então, tão ruim quanto deixar faltar produtos é deixar sobrando e estragando nos estoques. Isso não significa apenas evitar o desperdício de bens, mas também significa desperdiçar dinheiro. Como você sabe, a estocagem de produtos tem um custo para a sua empresa, tem que arcar com vários custos como iluminação, aluguel, e sempre manter a mesma relação com o seu estoque.

## 2.8 GIRO DE ESTOQUES

Conforme Pozo (2008) o giro de estoques é a avaliação do capital investido em estoques comparado, com o custo das vendas anuais; ou da quantidade média de materiais em estoque, dividido pelo custo anual das vendas. A rotatividade é expressa por meio da quantidade que o valor de estoque gira ao ano, ou seja, o valor investido em estoque ou sua quantidade de peças que atenderá um determinado período de tempo.

Para calcular a rotatividade de estoque o autor descreve a necessidade de possuir o valor dos estoques e dividi-los pelo custo anual das vendas, esse valor pode ser utilizado em quantidade monetária ou quantidade de unidades. A fórmula a seguir representa o modelo de cálculo da rotatividade:

$$R = \frac{\text{Custo das vendas}}{\text{Estoque}}$$

Conforme Dias (2010, p. 67), “a rotatividade ou giro do estoque é uma relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto”, sendo sua fórmula a que segue:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Custo médio anual}}{\text{Estoque médio}}$$

A rotatividade segundo o autor é expressa em unidades de tempo ou em vezes, por dia, mês, ano, ou seja, o estoque teve uma rotatividade de 8 vezes ao ano. Para Pozo (2008) a avaliação da gestão de estoques por meio da rotatividade é muito útil e rápida, facilitando a análise da situação operacional da empresa e é um padrão mundial de análise e comparação. Quanto maior o número da rotatividade, melhor será a administração logística da empresa, menores serão seus custos e maior será sua competitividade.

## 2.9 SISTEMAS DE CONTROLE DE ESTOQUES

Para Dias (2010, p. 104) o controle de estoque é um tema de muita importância na grande maioria das empresas, pois reduzir estoques, sem afetar o processo produtivo e sem aumentar seus custos, é uma tarefa desafiadora para os gestores de estoque. Conforme o autor as fórmulas clássicas como Lote econômico de compra foram satisfatórias e tiveram seus dias de glória, porém o “quanto” e para “quando” utilizados nesse modelo, não são mais suficientes para as empresas já, que nesse modelo os recursos são considerados ilimitados e abundantes, tentando definir custos mínimos sem considerar o volume de recursos disponíveis.

Conforme Dias (2010) a importância do controle de estoques está baseada em ter os volumes corretos de mercadorias para determinado período, pois possuir a quantidade correta de estoque no tempo incorreto acaba aumentando o custo do estoque. Dessa forma, o autor define que os estoques devem atender as políticas das empresas, considerando os diversos fatores que podem influenciar em sua gestão.

Um bom planejamento de controle de estoque é essencial ao crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa. Sem um bom sistema de gerenciamento pode ocorrer falta de produtos ou mercadoria parada muito tempo em estoque. Ambos os casos acarretam prejuízos financeiros para a empresa. Além de obter precisão em cálculos, exclui o risco de erro humano, agilizando o processo de confecção de relatórios com dados que irão mostrar o que as vendas externas estão exigindo da empresa. Além de agilizar o processo de produtividade, auxilia para que o estoque permaneça atualizado, sem produtos trancados que não conseguem ser vendidos.

## 2.10 CUSTO DE ARMAZENAGEM

Os custos de armazenamento estão diretamente relacionados a embalagem e manuseio de mercadorias, como aluguel de armazém, Depreciação e custo de obras, instalações e equipamentos usados custo da apólice de seguro (RODRIGUEZ, 2007). Para o autor a maior parte do custo de armazenagem é fixa e indireta dificultando o seu gerenciamento.

O custo de armazenagem se tornou um diferencial competitivo para as empresas, pois anteriormente as mesmas preocupavam-se apenas com os custos de produção, e quando essa alcançou níveis mais altos diluindo seu custo, as empresas tiveram dificuldades em armazenar esses produtos devido a seu grande volume. Iniciou-se então um processo de redução do custo de armazenagem para reduzir o custo total da organização e se tornando um diferencial perante a concorrência (DIAS, 2010).

A atividade de armazenagem não vem sendo tratada com a devida atenção pelos sistemas de custeio. Na maioria dos casos, esses custos são agrupados em um único centro de custo e alocados aos produtos ou mesmo aos clientes com base nas vendas, ou no volume de vendas. No entanto, a gestão de armazenagem vem ganhando importância e os seus custos tornando-se mais relevantes tanto na indústria como no varejo.

### 2.11 CURVA ABC

Segundo Dias (2010, p. 69) “a curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa”.

Para Ching (2001) cada produto deve ser classificado de acordo com seus requisitos antes de estabelecer uma política adequada de estoques. Para o mesmo autor, o método da curva ABC baseia-se no raciocínio do diagrama de Pareto, em que nem todos os itens têm a mesma importância e a atenção deve ser com os mais significantes.

Conforme Dias (2010, p. 69) “a curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais nas empresas”.

Pozo (2008) contextualiza que a curva ABC tem sido utilizada para avaliação dos estoques, da produção, vendas, salários e outros. É um método que pode ser utilizado para qualquer atividade ou trabalho. Para o autor o grande mérito do uso da curva ABC, é a classificação dos itens de estoque em critérios ou classes A, B e C

em vista de seus custos e quantidades. Ainda, conforme Pozo (2008) os itens da Classe A são os mais importantes e que devem receber toda a atenção no primeiro momento do estudo, normalmente correspondem, em média, a 80% do valor monetário e no máximo a 20% dos itens estudados. Os itens da classe B são intermediários e que deverão ser tratados logo após os itens da classe A. Os dados nos itens da classe B correspondem, em média a 15% do valor monetário total do estoque e no máximo 30% dos itens estudados. E os itens da classe C são os de menor importância, sendo volumosos em quantidade, mas com valor monetário pequeno. Em geral representam 5% do valor monetário total, porém em quantidade representam aproximadamente 50%.

Para o planejamento da curva ABC, deve-se atentar para os problemas que surgem durante a fase de verificação e coleta de dados para produzir a curva ABC. Dessa forma as pessoas devem ser treinadas e preparadas para o levantamento das informações, devem ser providenciados formulários para a coleta de dados e principalmente devem ser definidas normas e rotinas para os levantamentos das informações.

## 2.12 MÉTODO PEPS

Conforme Dias (2010, p. 133) “o modelo PEPS se refere ao primeiro a entrar, primeiro a sair, sendo que a avaliação por este método é feita por ordem cronológica das entradas”. Dessa forma sai o material que primeiro integrou o estoque, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebido, sendo aplicado seu custo real.

O PEPS também tem os padrões de gerenciamento de estoques mais lógicos e é um modelo ideal para empresas rastrear e armazenar produtos (especialmente produtos perecíveis). Este método também é muito interessante para questões de gestão, pois os custos de produção têm um valor próximo da realidade. Por outro lado, exige que os gerentes sejam muito organizados para poder controlar diferentes lotes e encontrar o custo mais velho. Também é necessário agilizar para dar baixa na primeira aquisição, uma situação que exige que os gestores tenham um entendimento claro da demanda existente por commodities.

### 2.12.1 Método UEPS

O método UEPS, segundo Dias (2010), consiste em primeiro lugar sair os últimos itens que deram entrada no estoque, sendo o saldo avaliado ao preço das últimas entradas. É um método mais utilizado em tempos de inflação, pois padroniza os preços dos produtos em estoque para comercialização no mercado. O autor baseia-se na premissa de que o estoque de reserva é o equivalente ao ativo fixo.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para que seja possível alcançar os objetivos e resultados de uma pesquisa, é extremamente necessário que se pense nos métodos e técnicas que serão utilizados, pois é com a aplicação dos procedimentos e métodos que o trabalho poderá ser elaborado, desenvolvido e finalizado.

“A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 155).

Para alcançar os objetivos propostos foi realizado uma pesquisa descritiva, pois segundo Nascimento (2002) ela busca analisar as características da gestão de estoque e seus processos, identificando as associações entre as variáveis, e com abordagem qualitativa, pois tem a finalidade de descrever sobre a natureza geral de algum fenômeno, tentando atingir assim o objetivo determinado.

A técnica de pesquisa utilizada é a pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (2007) essa técnica utiliza livros e artigos, possibilitando assim uma visão mais ampla sobre o assunto pesquisado. As formas de coleta de dados que serão utilizadas, são: uma observação e uma entrevista semiestruturada.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O estudo de caso foi realizado no supermercado na cidade de Cabedelo, sua atividade deu início em 1998, onde seus fundadores resolveram empreender na pequena cidade. Começaram em um espaço pequeno, mas por volta do ano de 2003, o supermercado passou por uma ampliação onde sua estrutura foi ampliada com a construção da parte administrativa, ampliação do depósito e construção do açougue, uma mudança de quase toda sua estrutura, fruto de muito trabalho e dedicação, o supermercado está sempre inovando e buscando o melhor para seus clientes e colaboradores.

A empresa analisada é de médio porte, em relação ao número de funcionários, pois segundo o Sebrae essa classificação de empresa de médio porte vai de 100 a 499 funcionários, é uma das líderes desse ramo na cidade de Cabedelo. O supermercado disponibiliza uma variedade de produtos de gênero alimentícios, frios, laticínios, hortifrúti, padaria, açougue, bebidas, utilidades para o lar e também gêneros de higiene pessoal como perfumaria, produtos de limpeza entre outros, estando disponíveis em gôndolas de fácil acesso para atender um público diversificado. Como uma forma estratégica os produtos são distribuídos de forma a qual induz o cliente a adquirir vários produtos de um mesmo segmento.

O sistema eletrônico utilizado pela empresa é um sistema de automação comercial específico para supermercados, o mesmo disponibiliza informações sobre o gerenciamento financeiro como contas a pagar e a receber, conciliação de contas bancaria, relatórios da movimentação de todos os produtos, como compras, vendas, dentre outros relatórios.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para realizar o presente estudo foi utilizado dados obtidos através de fontes primarias, sendo necessária a utilização de entrevista. Já as informações secundarias foram obtidas através de livros, artigos, internet relacionados ao tema. Os dados após coletados foram analisados para um melhor entendimento e visando obter as relações necessárias para identificar as repostas aos objetivos do estudo.

Para poder atingir os objetivos este estudo utilizou um questionário, pois se trata da forma mais utilizada para coletar dados, já que possibilita obter e medir com mais precisão o que se deseja encontrar.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 SETOR DE COMPRAS

Três funcionários são responsáveis pelas compras no supermercado, para a compra das mercadorias são feitos pedidos juntos aos fornecedores. Eles acertam a quantidade de mercadoria a ser comprada, marcas, valor da mercadoria, forma de pagamento, descontos e bonificações, data de entrega, após esse procedimento o pedido fica cadastrado no sistema e uma cópia impressa é entregue ao fornecedor para o faturamento e emissão da nota fiscal.

Para atender a demanda de mercadorias, ocorre da seguinte forma: a maioria das compras é realizada com a visita de representantes (fornecedores). Isso acontece de diferentes maneiras, já que, a visita para alguns ocorre uma vez por semana, outros uma vez a cada duas semanas, ou mensalmente, outros pedidos são efetuados por e-mail ou por telefone. Existe também fornecedores locais para remediar eventual falta de mercadoria, na maioria das vezes isso ocorre para casos de emergências, quando o outro fornecedor não cumpre com a data de entrega planejada do pedido, umas das desvantagens desse pedido de fornecedores locais é que os produtos se tornam mais caros devidos eles não terem ainda porte e capacidade suficiente para competir com os demais fornecedores.

A reposição do estoque no supermercado é analisada por relatórios emitidos no sistema contendo informações sobre as vendas que contém informações por item dos últimos sete, quinze ou trinta dias, a quantidade e o custo da última entrada e o estoque atual, usando desta forma o como critério de avaliação o custo médio, não utilizam indicadores de desempenho, apenas a rotatividade do estoque de cada produto principalmente os de alto índice de giro.

A decisão da quantidade a ser comprada de cada item é tomada individualmente pela análise desses dados e outros que não constam nesses relatórios tais como o intervalo entre os pedidos de compra. Esse intervalo entre os

pedidos é o intervalo entre as visitas dos representantes para ser realizado um novo pedido de compra, o responsável por cada seção também avisa quando a necessidade da compra de mercadoria, o sistema não alerta a necessidade de compra quando os níveis de estoque dos produtos ficam baixos, por isso a necessidade da emissão dos relatórios e o feedback dos responsáveis por cada seção. A baixa do estoque ocorre no momento que a venda de cada produto é efetuada no caixa, baixando automaticamente o estoque.

Quando é realizado um pedido de compra o colaborador responsável avalia o custo de aquisição da mercadoria o valor de IPI, o transporte e diferencial de alíquota que é a situação das compras interestaduais a mercadoria adquirida de outro estado, também é avaliado se o produto tenha algum imposto antecipado como é o caso do ICMS ST (ICMS por substituição tributária), depois dessa avaliação é realizado o pedido de compra.

#### 4.2 SETOR DE RECEBIMENTO DE MERCADORIA

O recebimento de mercadorias, conta com outros dois funcionários um como supervisor do setor e outro como subordinado. É entregue a nota fiscal no setor de estoque a um dos responsáveis para primeira verificação da mesma, que é verificar se a nota fiscal é realmente faturada e se corresponde ao supermercado, devido ao problema já ocorrido de fornecedores entregarem notas fiscais de outros supermercados por engano. Se estiver dentro do padrão, a mesma é assinada pelo conferente e colocada a hora e data da chegada, caso a nota não esteja dentro dos padrões a mesma é devolvida ao fornecedor para devidas correções. Em seguida é entregue no setor fiscal.

A priori é uma conferência mais detalhada para verificar os dados presentes na nota fiscal, como, por exemplo: A CST (Código de Situação Tributária), CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestações das entradas e saídas de mercadorias), ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Serviços), base de cálculo, cálculo de substituição tributária e recolhimento de impostos obrigatórios, regularidade fiscal do emitente junto a SEFAZ (Secretaria de Estado de Fazenda), NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul), CEST (Código Especificador

da Situação Tributária), verificar a mercadoria também a quantidade da mercadoria e o valor dos produtos.

Esses dados ajudam a conceder informações verídicas para a geração de documentos fiscais e conseqüentemente a sua escrituração. A verificação da DANFE (Documento Auxiliar da Nota fiscal Eletrônica) tem também o intuito de comparar com o pedido da compra para com isso analisa se a marca a quantidade e o preço condizem com o que foi solicitado no pedido. Caso ocorram divergências poderá ser emitida uma nota fiscal de devolução e encaminhada juntamente à mercadoria para o fornecedor.

Estando tudo nos conformes a mercadoria é liberada para ser retirada do caminhão. Ao ser entregue pelo fornecedor, os produtos são verificados pelo colaborador destinado a esta função. A verificação acontece conforme o confronto da Nota Fiscal com o pedido de compra, a pessoa responsável pela conferência da mercadoria vai analisar a validade, a descrição, marca, quantidade, danos. Depois desse processo a nota é liberada e emitida para ser lançada no sistema.

#### 4.3 SETOR DE ESTOCAGEM

A estocagem da mercadoria na maioria das vezes já ocorre no momento da verificação da mesma. Caso não consiga armazenar no momento da conferência, a mercadoria é estocada no decorrer do dia. Esse setor é composto pelos mesmos dois funcionários do recebimento de mercadoria. O setor de estocagem do supermercado é dividido em primeiro e respectivamente segundo andar. De acordo com o tipo de mercadoria para não ocorrer mistura de perecíveis com produtos de limpeza e não perecíveis. No primeiro andar ficam os itens de perfumaria e limpeza entre outros. No segundo andar, ficam massas, enlatados, biscoitos, gelatinas, sucos e as mercadorias de cestas básicas, ficam também outras com maior peso como, fardos de refrigerantes, água mineral, caixas de leite, achocolatados, entre outras. Todos os produtos são levados com cuidado para os seus respectivos andares.

Os produtos são empilhados e organizados, de forma que não tenham contato direto com o solo, para que os produtos não sejam danificados. Eles são organizados de forma que o maior prazo de validade fique localizado na parte

inferior da prateleira, o que facilita a retirada de produtos cujo prazo de validade está próximo do seu vencimento, para que possam sair em primeiro lugar, no caso um giro de estoque, o primeiro a entrar é o primeiro a sair.

**Imagem 1: Primeiro andar**



**Fonte:** Autoria própria (2021).

**Imagem 2: Segundo andar**



**Fonte:** Autoria própria (2021).

#### 4.4 POLÍTICA DE ESTOQUE

O supermercado analisado baseia-se em relatórios, estoque virtual (estoque que se encontra no sistema utilizado pela empresa) e estoque físico na sua política de estoque. O objetivo principal é disponibilizar mercadorias, evitando a falta dos mesmos e insatisfação dos clientes. Conforme informações do supervisor de

compras do supermercado analisado o setor de compras utiliza essas informações como base para fazer novas solicitações de pedidos de compra, vê em que nível está o estoque dos produtos ou até mesmo para fazer liquidações de itens que estão com o estoque alto e com poucas saídas de vendas, ou em caso de produtos que estão próximo do vencimento. Caso o supermercado utiliza-se relatórios de indicadores nessa etapa poderia melhorar e evitar que produtos ficassem com estoques parado e em alguns casos próximo do vencimento, e/ou até a falta de produtos nas gôndolas, por não ter um apanhamento mais detalhado e seguro.

No caso de falta de mercadorias, a falta externa consiste em análise dos produtos com estoque zero no sistema e que estejam sem venda; as internas são verificadas através de procedimento de inventário, que envolve a coleta das mercadorias, usando a informação dos produtos coletados na área de vendas e de estoque, comparando com os produtos com estoque no sistema que na maioria das vezes há divergência. Itens não encontrados são procurados, que podem ser: os itens não abastecidos e que se encontram no depósito como rupturas internas, os itens não encontrados são erros de estoque, sendo corrigidos no sistema.

São realizados inventários anuais no supermercado para se fazer a contagem física das mercadorias, esse inventário é feito pelos próprios colaboradores.

Ao término de cada inventário físico percebe-se que ocorre algumas divergências nas quantidades de alguns itens, essas divergências segundo os entrevistados podem ocorrer devido a furtos nas dependências do supermercado, perdas de produtos no momento da estocagem, produto estocado de forma equivocada e conseqüentemente o mesmo pode avariar (danificar-se) ou até mesmo na loja quando algum cliente deixa cair no momento que pegará o produto, e esses produtos não são baixados no estoque corretamente, que seria a forma certa de se fazer.

Segundo o mesmo isso acontece por falta de atenção por parte dos colaboradores responsáveis seja do setor de estocagem ou de cada seção que não ficam atentos para essas situações. Essas diferenças podem ocorrer também no momento da contagem física dos itens que alguém pode contar algumas mercadorias a mais ou a menos do que realmente existe em estoque. Ainda podendo causar rupturas, sendo a falta de produtos no momento da compra pelo consumidor, podendo arriscar perder clientes.

#### 4.5 CONTROLE DE ESTOQUE NO SUPERMERCADO

É importante destacar que no supermercado analisado existe uma segregação de funções, onde cada setor fica responsável por uma etapa específica, desde a chegada do produto, até a sua venda. As pessoas que recebem os produtos não são as mesmas que verifica os dados financeiros das notas fiscais e a entrada das mesmas no sistema é reconhecida por outro setor específico, o de entrada de Notas Fiscais. Conforme informações do supervisor de compras do supermercado analisado esse processo dificulta as fraudes e falsificação envolvendo a composição do estoque bem como divergências no setor financeiro. Com relação ao tipo de estoque a empresa estudada utiliza o estoque de segurança. Embora não tenha um controle específico de quantidades mínimas necessárias em estoque, consiste em informações de relatórios geradas pelo sistema de automação do supermercado que possibilita um retorno das quantidades de mercadorias necessários em estoque. Segundo informações do supervisor de compras essas informações geradas por esses relatórios podem não serem precisas, pois, a quantidade dos produtos de estoque físico pode não está igual com a do estoque virtual. O sistema não acusa automaticamente quando está abaixo do estoque de segurança, isso só ocorre através de relatórios e a análise de cada item.

A falta de mercadoria representa um problema importante no controle dos estoques no varejo. Pode ocorrer por erros de abastecimento pela não disponibilidade de entrega da mercadoria pelos fornecedores como também pode ser por erros dos estoques da própria empresa. No supermercado estudado a escassez de produtos ocorre consecutivamente ora por distração das pessoas responsáveis pelo setor de compras ao verificar os relatórios, ora por falta de aptidão necessário de alguns colaboradores responsável por cada seção. É por tal motivo que é tão importante que o comprador ou supervisor responsável tenha noção das mercadorias que tenham maior rotatividade, além disso, se torna também importante que ele compre somente o suficiente para não deixar faltar em sua empresa.

Para que não ocorra risco de escassez de produtos nas gondolas é necessário que se tenha um melhor controle voltado para o estoque de segurança. O controle só se torna eficaz quando começa a gerar resultados positivos para a

empresa, e para que isso ocorra o mais rápido possível, é necessário que se entenda o seu objetivo. Outro ponto importante é referente ao controle do estoque, pois o inventário é feito uma vez por ano na empresa, notou-se também que são gerados relatórios de estoque de produtos com maior e menor rotatividade, no entanto, há uma falha na análise desses relatórios, pois na maioria das vezes a verificação deixa a desejar, os colaboradores responsáveis por esta área não tem o habito de verificar e não se preocupam tanto em analisar os dados desses relatórios, ocasionando rupturas ou até mesmo mercadorias de baixo giro ficam em estoque por um tempo além do necessário, fazendo com que o supermercado tenha gastos desnecessários.

Sabe-se que o estoque é um fator de suma importância para o sucesso ou o fracasso de uma determinada empresa, dessa forma é essencial a criação de um controle de estoques por parte das empresas.

#### **4.6 SETOR DE ENTRADA DE NOTAS FISCAIS**

Decorrente a verificação da mercadoria, é realizado a entrada da nota fiscal no sistema, assim alimentando e aumentando o estoque, atualizando o preço de custo da mercadoria e se preciso fazendo um novo valor de venda, em caso de produtos novos os mesmos são cadastrados no momento da entrada da nota.

Conseqüentemente após passar por esses processos, finalmente o produto é exposto na loja em gôndolas e na seção específica para cada tipo de produto, organizado de fácil acesso para o cliente, e precificado com etiquetas próximo dos produtos.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo apresentado cumpriu o objetivo proposto de avaliar o controle de estoque e seus processos para auxiliar a gestão da organização para proporcionar vantagem competitiva, assim torna a organização atraente ao mercado.

Aplicando o questionário semiestruturado proposto, os resultados mostram que o controle de estoque do supermercado estudado é baseado apenas no custo do pedido e não controla com precisão a quantidade mínima necessária de estoque,

utiliza como base as informações geradas pelo sistema da empresa, não são gerados relatórios de estoque máximo e tem como referência para reposição do estoque, apenas o giro do produto, ou seja, a quantidade vendida entre os intervalos de cada pedido de mercadoria.

Pelos resultados obtidos, pode-se perceber que há deficiências no confronto entre conceitos e práticas, as quais estão relacionadas ao conhecimento da política de estoque. A não utilização de mecanismos que possam ajudar a controlar o estoque mínimo e a taxa de giro de estoque não pode prevenir efetivamente a escassez de produtos nos supermercados. Outro ponto a se destacar no controle de estoque é que nem todas as informações geradas no sistema são corretas, em uma empresa, a informação correta é o mais importante. A entrada correta das informações do sistema pode evitar a inspeção visual dos produtos em estoque, por meio dessas medidas, a frequência de falta de estoque pode ser reduzida, evitando perda de vendas e perda de clientes. O que também ajuda a organizar melhor o estoque para que as compras sejam baseadas em estoque máximo e mínimo.

Relacionadas às sugestões observa-se a importância do uso e aproveitamento da tecnologia nas empresas, pois em diversas sugestões se terá a oportunidade de criar indicadores e melhorar processos através da tecnologia da informação.

Relacionadas às sugestões observa-se a importância do uso e aproveitamento da tecnologia melhor para empresa, pois com um sistema melhorado será possível criar indicadores e melhorar processos através da tecnologia da informação. Sendo uma ferramenta fundamental para a melhoria da gestão de suprimentos do supermercado, pois através delas poderá se monitorar indicadores de forma confiável e rápida, além de minimizar a ocorrência de erros.

Da mesma forma, outra sugestão de uma ferramenta de melhoria propostas no trabalho, no caso de ser implantada que pode trazer benefícios para supermercado, seria a curva ABC e a melhoria do modo PEPS que utilizando essas ferramentas trariam alguns grandes benefícios na forma de agilidade nos processos e segurança nas operações de gestão de suprimentos, como também com o propósito de identificar os itens com maior e menor rotatividade no estoque da empresa. Essas melhorias a partir de suas implantações auxiliarão na redução de custos e aumento da rentabilidade proporcionando uma vantagem sobre seus

concorrentes da cidade de Cabedelo. Espero que a pesquisa atual sirva como subsídio para outras pesquisas sobre o assunto, que possa dar uma contribuição significativa para que os gerentes possam repensar sobre a gestão de estoque no ramo varejista e que maximize e aprimore essa prática nas organizações.

## REFERÊNCIAS

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo**: As estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Florianópolis, 2001.

CATUOGNO, Nathalie. **Estoque sob controle**. Supervarejo, São Paulo, n. 154, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. 3. reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**: Supply Chain. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operação**: manufatura e serviços. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GASNIER, Daniel Georges. **A dinâmica dos estoques**: guia prático para planejamento de materiais e logística. São Paulo: Imam, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração do Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS, Alberto Borges (coord.). **Finanças Corporativas de Curto Prazo**: a gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Cynara Mendonça. **Estratégias de reposição de estoques em supermercados**: avaliação por meio de simulação. Florianópolis: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Otávio Marcelo Matos de. **A gestão de estoques no pequeno e médio varejo de supermercado**: Estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas. Salvador, 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

POZO, Hamilton. **Gestão de materiais e logística em turismo**: enfoque voltado para as micro, pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Gestão estratégica da armazenagem**. 2. ed. – São Paulo: Aduaneira, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1. ed. 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

## GESTÃO DA DIVERSIDADE NO SETOR BANCÁRIO DE BAYEUX - PB

Deylton Galdino da Silva (UNIESP)

deyltong@gmail.com

Prof. M.e Luciano de Santana Medeiros (UNIESP)

lucianosmedeiros@uol.com.br

### RESUMO

O íntimo das organizações se mostra cada vez mais diverso e competitivo. Perante esse contexto é de suma relevância conhecer e gerir essa diversidade, buscando atender as diferentes necessidades dos indivíduos que fazem parte do ambiente organizacional. Assim esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como a gestão da diversidade é percebida pelos gestores do setor bancário da cidade de Bayeux-Pb. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória usando a abordagem qualitativa, através de uma entrevista realizada com dois gestores do setor bancário. A abordagem se apresenta compatível, perante o fato de que o gerenciamento da diversidade provoca benefícios e proveitos para as organizações de modo geral, principalmente no que compete a integração da equipe na extinção de preconceitos atrelados ao diferente. Diante dos resultados obtidos na pesquisa, notou-se que as agências não possuem um programa ou ações específicas a respeito à Gestão da Diversidade, mas que os administradores percebem e compreendem os privilégios de se sondar essa diversidade no interior das agências e os impactos positivos que se origina das pessoas, através desse fator que sempre presente nas instituições.

**Palavras-chave:** Setor Bancário; Gestão da Diversidade; Diversidade.

### ABSTRACT

The intimacy of organizations is increasingly diverse and competitive. Given this context, it is extremely important to know and manage this diversity, seeking to meet the different needs of individuals who are part of the organizational environment. Thus, this research aimed to understand how diversity management is perceived by managers of the banking sector in the city of Bayeux-Pb. The methodology used was exploratory research using a qualitative approach, through an interview conducted with two managers in the banking sector. The approach is compatible, given the fact that managing diversity brings benefits and benefits to organizations in general, especially in what concerns the integration of the team in the extinction of prejudices linked to the different. In view of the results obtained in the survey, it was noted that the agencies do not have a program or specific actions regarding Diversity Management, but that administrators perceive and understand the privileges of probing this diversity within the agencies and the positive impacts that it originates from people, through this factor that is always present in institutions.

**Keywords:** Banking Sector; Diversity Management; Diversity.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática diversidade é muito pertinente para a construção do saber organizacional. As corporações constituem uma efígie do Brasil, país continental cujas dessemelhanças entre cidades, estados e regiões são bastante proeminentes. Diversas empresas têm buscado adotar costumes da gestão da diversidade, na percepção de formar e administrar equipes diversificadas, ou seja, equipes múltiplas em termos tanto biográficos, como de gênero e existência, de modo aos concernentes como individualidade, instrução e princípios. A indispensabilidade de gerenciar a diversidade organizacional foi um desdobramento da diversificação crescente da força de trabalho (FLEURY, 2000).

Para Robbins (2008), diversidade significa: aquilo que é discordante, mudado, alterado, variado, distinto, divergente. Tomando como base o significado de diversidade apresentado por Robbins, pode-se compreender que esse significado orienta o indivíduo a um entendimento de suas próprias peculiaridades e que há muito mais a ser discutido perante suas características.

Mendes (2005) destaca um pequeno número de motivos que elevaram a relevância da diversidade nas organizações e, conseqüentemente, trouxeram o tema à pauta das estratégias organizacionais, nomeadamente, legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalhos versáteis e políticas de discernimento social da corporação.

Mantendo está predisposição em voltar-se para o tema também está relacionada às indagações de aprendizados que relacionam a diversidade dos intervenientes ao acrescentamento do desempenho das equipes e, desembaraçadamente, a adição dos frutos organizacionais. À vista disso, a adoção de práticas de gestão da diversidade tornou-se habitual entre as grandes organizações não apenas em defluência de mudanças e pressões sociais e/ou políticas, mas, também, por questões planejamentos.

A questão da diversidade tem estado em evidência na contemporaneidade, tornando-se um assunto rotineiro em todos os ambientes de comunicabilidade, nas conversações informais e até mesmo nos ambientes corporativos. Nesse seguinte aspecto elaborou-se a seguinte questão: **Como as empresas do setor bancário lidam com a diversidade no ambiente organizacional?**

Assim sendo, esta atividade, põe entendimento maior, voltado para as empresas que utilizam e absorvem, através da diversidade, essa força de trabalho e os obstáculos que o trabalhador, enfrenta, diante da concorrência no mercado e como ele se sente e se vê no ambiente organizacional, o qual ele atua e suas relações interpessoais. Mostrando a relação existente entre a organização e o trabalhador.

Pretende-se através dessa pesquisa, agregar entrosamento para o póster, com fins de ser plausível assessorar nas adversidades que as corporações possam vir a confrontar mediante esse tema tão extenso e abundante, que é a heterogeneidade incorporado nas empresas através das individualidades de cada ser humano. Notando que para diversas organizações o conhecimento obtido por seus gestores é de certa forma muito superficial mediante ao tema abordado. Este material tornar-se-á de grande cooperação acadêmica para estender o acervo referente ao tema em questão. Para tanto, objetiva-se compreender como a gestão da diversidade é percebida pelos gestores do setor bancário da cidade de Bayeux-Pb. Para tanto, analisar o nível de conhecimento dos gestores do setor bancário a respeito da gestão da diversidade da cidade de Bayeux-Pb; identificar a inserção de práticas de gestão da diversidade e sua inserção no planejamento de recursos humanos dessas organizações; e verificar as crenças dos gestores sob a valorização da diversidade no ambiente organizacional e as categorias que seriam mais passíveis de sofrer preconceito.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEPÇÕES DE DIVERSIDADE**

A diversidade estabelece o fenômeno coletivo que incita padrões de gestão de pessoas que, particularmente, reconhecem a cultura organizacional invariável. Segundo afirmam Pereira e Hanashiro (2010) durante meados do século XX era tencionado e realizado que a forma dos colaboradores estivesse homogênea, na percepção de não haver distinção de conceito, tanto na capacidade de ser quanto no modo de agir.

Por muito tempo esse era o contexto dos trabalhadores no ponto de vista do taylorismo e fordismo, até hoje encontra-se organizações em que tem consigo essa

concepção. As amplificações desta maneira, estearam e findaram por cooperar com o acrescentamento da dissemelhança, que se movimentaram a requerer mais versatilidade no sentido de lidar com as diferenças. Apesar disso, mesmo com essa dilatação até o presente se encontra alguma cultura de resistência, nas organizações, tipificada pelo indeferimento, contraposição ou manipulação em conexão à diversidade.

Robbins (2008) diz que, diversidade quer dizer diferenciado, peculiar, oscilante, volátil, transmutado, díspar, discordante. Incluído no contexto corporativo, o termo diversidade está internamente associado à desencontro e desacordo, que à vista disso irá ascender em hostilidade de idealizações, de atitudes e de condutas. Oliveira e Rodrigues (2004) reiteram que o enaltecimento da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como propósito reduzir qualquer tipo de diferenciação nas organizações, ou seja, qualquer comportamento que deteriore uma minoria ou um grupo minoritário de pessoas, tencionando lidar com as diferenças entre as pessoas de forma que nenhuma fique excluída da sociedade.

Proceder a diversidade na esfera institucional é um trabalho árduo e em inúmeras vezes incompreensível, pois o procedimento não é personalizado e sim de acordo com o número de ocorrências em situações similares e que influenciam no estímulo dos colaboradores e, sobretudo, nos quocientes financeiros da organização. São analisados neste momento gerenciamento de pessoas, comunicação interna, relacionamento interpessoal, transparência e coerência nas ações.

Fundamentando a exploração incrementada em volta do termo diversidade, obtém-se três relevantes aspectos teóricos mediante a temática supracitada. Segundo Pereira (2010), a mais comumente usada distingue a diversidade mediante da identidade social, isto é, entre a multiplicidade que já se encontra entre grupos de seres humanos, melhor dizendo, das características que fazem com que os cidadãos sejam diferentes. O segundo aspecto compreende a diversidade a partir das particularidades que divergem as criaturas entre si que contêm as proporções, como personalidade, estilo de conduta, bem como, concepções, construção educacional e todas as distâncias individuais entre as pessoas, com associação a determinado atributo. E a terceira vertente, ainda não abundantemente perscrutada, salvaguarda a abstração de que diversidade,

mediante os conhecimentos de Thomas (1996), se refere a um composto em que são observados não só as distinções entre indivíduos, mas também as suas paridades.

Saber como lidar com a desigualdade acarreta em valorizar a anormalidade cultural para aqueles que não se assemelham, possam coabitar paralelamente, e isso quer dizer para as entidades não apenas inserir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas conseguir que os seus colaboradores sejam inseridos com elas. A execução da diversidade é resguardada como asseverativa para à organização por compreender que ela expande o acesso a modernos segmentos no mercado, exalta o moral, oportuniza a criatividade e a produtividade dos indivíduos, podendo conduzir a organização a uma vantagem competitiva frente ao mercado e ao negócio (PEREIRA, HANASHIRO, 2010).

Uma formulação mais imparcial Fleury (2000) delinea diversidade como sendo um mix de pessoas com identidades diferentes compartilhando do mesmo sistema social.

Segundo Fleury (2000), o atual enquadramento dos sujeitos nas entidades colaborativas tem incitado a tendência e a permanência de indivíduos com o objetivo de expandir competências diferenciais em relação aos concorrentes e às necessidades futuras.

Onde não há pluralidade não existe diversidade, existe exclusivamente algo homogêneo com uma particularidade única. Entretanto, se essa mistura sobrevém isso constitui dizer que os grupos de indivíduos passando a ser um outro grupo maior e mais forte, com um outro entendimento sobre si, com partes que nem serão completamente dessemelhantes e nem inteiramente idênticas.

Pereira e Hanashiro (2010) sustentam que o conceito-chave para as empresas se mantem em se deparar com recursos de lidar com a diversidade da força de trabalho neste mundo em constante mudança. Mediante esta conjuntura, Costa e Chiuzi (2011) reiteram que é necessário transformar as possibilidades invariáveis e rígidas para a complexidade, a variação e para a metamorfose. Sendo isto feito é capaz se idealizar maneiras mais adequadas de se conquistar os propósitos e metas organizacionais.

## 2.2 DIVERSIDADE NAS INSTITUIÇÕES

Sabendo que colaboradores organizacionais passam boa parte de seu dia no ambiente corporativo, desta forma passando mais tempo com os colegas de trabalho que com sua própria família. Vivenciamos a todo o momento com seres humanos descoincidentes e compreendemos que o respeito é a base fundamental para todos os relacionamentos. Contrapartida, percebemos que a diversidade não faz parte da cultura das empresas. Além do preconceito com mulheres, negros, Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais Ou Transgêneros, Queer, Intersexual, Assexual, + (referente a inclusão de outras orientações sexuais, identidades e expressões de gênero) (LGBTQIA+) e pessoas com deficiência (PCD), existem outros fatores como por exemplo: causas como anos, estudo, crença, porte físico e imagem também são causas que intrincam a convivência entre os colaboradores em uma empresa.

Tendo em vista que as diferenças são inúmeras, bem como os preconceitos. Com o passar dos anos o modo que vem sendo empregado pelas organizações com intuito de promover a Gestão da Diversidade, ocorre por meio das inserções, mediante seus programas de gestão, havendo como efeito fim encarregar a diversidade, como fator hábil de capital humano. Desse modo, evidenciar o preparo dos operários da companhia a adquirir uma visão mais abrangente e de incorporação da sociedade como um todo, podendo desse modo mover-se face a face com essa sociedade.

Cox Jr (1993), em seus estudos afirma que idealizar uma organização multicultural, é fundamental ir de mais a mais dos compostos e legislatura, mas procurar recursos para realizar métodos mais assertivos que busquem empregar a Gestão da Diversidade de maneira mais eficaz e decidido para as organizações.

As organizações chegam cada vez mais modernizando-se e procurando continuamente estar inseridas no negócio, no que diz respeito a diversidade, ainda existe acontecimentos das falhas descobertas em abordar essa gestão. Pois as atuações ainda não aprovação a abrangência das minorias e o desenvolvimento das próprias no mercado de trabalho. Barreiro et al. (2015) diz; a dificuldade das minorias, não é somente o ingresso ao emprego, mas o avanço em suas estradas adentro das organizações, empregando o uso das suas competências e habilidades.

(BARREIRO et al, 2015 apud THOMAS JR, 1990)

Mulheres, pretos e portadores de necessidades especiais, além disso são estimados inferiormente qualificados no Brasil, e a maior causa para o afugentamento desses ditos-cujos consistir em falta de conhecimento dos gestores dessas organizações.

Desse modo, a Ação Afirmativa, “indica afirmar que pessoas ou aliado discriminados possam pertencer em modo de igualdade com componentes de grupos defendidos” (ALVES, GALEÃO, 2004, p.22).

Entre as décadas anteriores a Gestão da Diversidade, nas empresas brasileiras, moveu-se a ganhar evidência transversalmente nas alterações de cotas raciais. Proveniente da Ação Afirmativa que se deu pelo meio de empreendimentos que miravam uma atuação com um jeito mais igualitário em favor das minorias (PACHECO, 2003).

Esse adágio substância que as empresas não necessitam enxergar a Ação Afirmativa a modo que venha a ser uma despesa para a organização. Contudo um comedimento que se achega para acrescentar um maior valor intelectual, perante ideias radiantes que apontam o desenvolvimento e ganho da organização, além de propor combater a diferença no âmbito empresarial.

No Brasil, a Gestão da Diversidade até ao presente se depara com adversidades a sua decorrência, por razões como: a) o desafio em adaptar os recursos humanos ao item da diversidade e sua inclusão; b) a característica dos competentes colaboradores da empresa, com afinidade aos programas e sua participação nos efeitos; c) o preconceito com companheiros e diretores entrelaçados no programa (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

### **2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL**

No território nacional é impossível concentrar-se diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. A democracia de pensamento brasileiro atrapalha a condecoração do ato de discriminar e, por decorrência, a identidade dos negros a serem recrutados e selecionados. A gestão da heterogeneidade necessita garantir sua própria subsistência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem a

reconhecimento da discriminação, não há possibilidade em construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

O grande embate é que no Brasil os programas de Gestão da Diversidade englobam somente os portadores de necessidades especiais, mediante ao campo do que seria diversidade, onde quesitos como: tom de pele, identidade de gênero e sexo ainda são claramente ignorados. Fleury (2000), afirma que políticas públicas no Brasil, tendem a não aceitar o preconceito e a discriminação racial.

Cada Estado tem o conhecimento a respeito de uma realidade diversa do que seria a diversidade e a forma como qual é tratada.

Ao que se reporta à pessoa com necessidades especiais, no Brasil, parte da pressuposição de que mediante de um determinado quantitativo de colaboradores, a corporação tem que efetivar contratar pessoas ligadas a minorias. Com por exemplo: a pessoa acometida por uma deficiência física. De acordo com a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, diz que a cada 100 funcionários a empresa deve preencher de dois a cinco por cento dos cargos com Pessoas com deficiência (PCD). Desta forma as empresas estão apostando em incluir pessoas acometidas de necessidades especiais no mercado de trabalho.

Após o ano de 1996, foi medido um comprometimento dos líderes brasileiros em amparar regulares que visam concretizar o princípio da equidade nas oportunidades políticas das mais diversas instâncias. À vista disso, em adjacências legalísticas, as discussões que tratam a compostura da discriminação e o preconceito no trabalho e na performance da profissão no Brasil, se voltaram além disso acentuadas e consideradas, a ponto de estarem implantadas na idealização de ações que conglomeram a concepção para o emprego.

#### 2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO RESPONSABILIDADES DA AREA DE RECURSOS HUMANOS

Lucas e Lima (2012, p. 2 *apud* BENSCHOP, 2011), declaram que a questionamento a respeito do tema: Gestão da Diversidade, não se mostra ligada ao setor do RH da empresa. Mantendo-se referida de feitio secundário e até mesmo excluída do campo do RH. Sendo assim, se faz substancial ponderar práticas atuais e estratégias recém-adquiridas ligadas ao campo de recursos humanos, que

possibilita tratar da Gestão da Diversidade no núcleo das empresas (LUCAS, LIMA, 2012, *apud* COOK, SAINI, 2010).

A constante relação presente dentre a Gestão da Diversidade e o setor de Recursos Humanos se dá mediante a relevância da maneira pela qual se administra as pessoas, que são espontaneamente díspares umas das outras, que trazem em seu poder, ciência, crenças e condutas. O setor de Recursos Humanos almeja o bem-estar e o progresso de todos os colaboradores que fazem parte da organização e continuamente procura determinadas táticas para a obtenção dos alvos traçados na idealização (LIMA, LUCAS, 2015. p.2 *apud* TRUSS et al, 1997).

Para os empreendimentos, a gestão da diversidade preceitos e artifícios têm como finalidade garantir aos grupos minoritários e a grupos sociais diversos o direito de exercer suas funções nas organizações, de caráter igualitário para com os diversos grupos, usufruindo dos mesmos privilégios. Embora o mundo institucional tenha bons modelos de execução e artifícios de gestão da diversidade, reconhece-se que ainda existe muito a ser feito para que possa desvincular as ações inerentes à obrigação legal e aquelas provenientes da conscientiza o do valor das diversas formas de cultura.

O setor de RH é componente mais delicados o qual procede no interior de uma organização, pois esse setor está ligado diretamente com as pessoas e suas formas de se comportar. Procurando a certo modo manusear os indivíduos, para obter excelentes resultados, pelo meio de suas desenvolturas e competências intelectuais, para que a rentabilidade seja adequada à empresa. Por conseguinte, é necessário perceber que a Gestão da Diversidade tem de ser tratada como parte importante de uma organização. Implementando seus métodos e suas práticas.

De acordo com Sicherolli et al (2011) é provável compreender que a gestão da diversidade nas organizações expõe inúmeros benefícios que podem auxiliar para que a empresa e o indivíduo emparelhem seus objetivos, pois esse método autoriza que cada funcionário exerça sua função com o melhor de si e se reconheça cada vez mais com os preceitos da organização. Ainda assim os efeitos obtidos no decorrer da gestão da diversidade levantam-se vagarosamente a médio e em prolongado período.

A existência real da gestão da diversidade na organização conjectura:

- (a) Missão e valores que procurem valorizar as necessidades de todos os empregados e não somente as dos considerados diversos;
- (b) Objetividade e processos justos, onde o recrutamento e seleção, promoções e avaliações sejam auditados para assegurar que não há protecionismo e sejam justos para todos;
- (c) Reconhecimento das habilidades e do desenvolvimento das mesmas em toda a força de trabalho como necessárias para o crescimento da organização;
- (d) Flexibilidade de modelos de trabalho, de locais de trabalho, de benefícios para todos e não somente para alguns grupos específicos;
- (e) foco no indivíduo e
- (f) ter um modelo de cultura que possibilite aos indivíduos tomar decisões, participar e ser encorajados a ouvir e a agir entre eles (KANDOLA, FULLERTON, 1994 p. 49).

O setor de RH e seu novo formato na gestão de pessoas em analogia à diversidade nas empresas atuais tornou-se um instrumento de grande relevância para o coletivo. De acordo com Chiavenato (2014), as empresas não são mais do que um conjugado de pessoas que combinam seus esforços para alcançar um bem comum, afim de conseguir resultados que apenas serão possíveis de realização em conjunto, e não particularmente. Para tanto, se torna essencial o entendimento das peculiaridades de cada indivíduo e dos grupos nas empresas como fator determinante do comportamento organizacional. Ainda assim, Chiavenato (2014) completa dizendo que as empresas estabelecem alguns traços de individualidade que julgam essenciais para seus contribuintes e, de maneira especial, líderes.

Vale frisar que é possível compreender que o gerenciamento da Gestão da Diversidade dentro das organizações se mostra de caráter assertivo a transpor os níveis para o alcance dos propósitos traçados pelas organizações.

Gerenciar a diversidade esbarra em conflitos intergrupais, tornando-se desse modo um grande obstáculo aos gestores jovens. Se de um lado o embate ao preconceito encontra total aprovação na organização, é muito difícil deixar de considerar e modificar a cultura organizacional, concepções, entendimento sobre os diversos costumes, deficiências e hábitos para que tal gestão encontre eficiência e eficácia.

Várias empresas se auto denominam socialmente responsáveis, porém identifica-se uma grande omissão entre o discurso e a prática. É de fácil observação que as empresas têm admitido indivíduos diferenciados, porém isso não quer dizer que são tratados de forma imparcial, com iguais possibilidades.

Há que enfatizar, que em função da necessidade de se alterar a cultura organizacional e alterar o comportamento dos líderes da organização, o engajamento da alta direção se torna uma condição *sine qua non* para o êxito desse intento, aliado ao fato da nocividade passada aos funcionários devido a constante incoerência entre o discurso e a prática.

Dentre os grupos participantes da gestão da pluralidade, o grupo das pessoas com deficiência física ou intelectual ganha destaque, em especial no Brasil, por sua representação em relação ao total dos cidadãos, pela implicação legal na sua introdução no mercado de trabalho e na privação de sua inclusão.

## 2.5 IMPACTOS DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Para inúmeras organizações, a diversidade é uma conceituação considerável que concebe uma fonte de valor. Está presente no cenário das vinculações entre os servidores e as relações destes com a gestão. De fato, cada organização produz a sua própria compreensão sobre a diversidade e a forma mais eficiente de a gerir, os efeitos das diferenças sócio-demográficas presentes no tipo de serviços que expande (JANSSENS, ZANONI, 2005). A diversidade é genericamente entendida como um atributo fundamental para tornar as equipes, os grupos e/ou as organizações mais eficazes e eficientes, assegurando a coexistência de uma multiplicidade de sugestões e pontos de vista que direcionam ao aumento da criatividade e inovação e, conseqüentemente, do nível de desempenho organizacional (KNIGHT et al., 1999).

A performance de uma instituição depende indubitavelmente de abundantes fatores, entre os quais: a aptidão para encantar clientes; capacidade para potencializar a inovação e a criatividade e capacidade de sobrevivência da organização. O impacto da gestão da diversidade nas organizações é geralmente apresentado, na literatura, sob três pontos de vista distintos assentes em três diferentes teorias: Teoria da Identidade Social, Teoria da Similaridade – Atração, Teoria Informação-Processo e Tomada de decisões. A teoria da Identidade Social, baseado nos estudos de Leon Festinger em 1954, está coesa à 15 comparação que os seres pertencentes fazem consigo e os membros do grupo em que estão inseridos. Tal cotejo conduz à criação de imagens que ditam o anseio ou ausência dela de pertença a uma massa. No que respeita à gestão da diversidade, esta

teoria está associada ao surgimento de subgrupos dentro das organizações. Por sua vez, a Teoria da Similaridade/Atração, de acordo com os estudos de Donn Byrne em 1971, os indivíduos tendem a estipular padrões de semelhança entre si de acordo com as suas características. A percepção de pontos em comum entre os indivíduos está na criação de laços entre os envolvidos, mediante a confiança e na cooperação. Tal como a teoria da Identidade Social, o comportamento deste estão na base do aparecimento de subgrupos, dentro das organizações. Por fim, as teorias da Informação-Processo e Tomada de decisões, assegurada por Gruenfeld em 1996, assenta na ideia base de que a existência de diversidade dentro de um grupo beneficia a troca de informações contribuindo, por um lado, o processo de tomada de decisões e, por outro, favorece a criatividade e o aparecimento de novas oportunidades.

Desse modo essa perspectiva apresenta, as vantagens relacionadas à existência da diversidade, e os impactos claros que pode ter nos grupos de indivíduos inseridos nas organizações. Todavia, ainda que correntes teóricas defendam as vantagens potenciais da heterogeneidade, a generalidade dos estudos experimentais conduz a conclusões que se apresentam, essencialmente, nas duas primeiras perspectivas apresentadas. De fato, a generalidade dos estudos reporta a existência de resultados negativos para as organizações, ao que diz respeito aos procedimentos instituídos, como nas relações entre os grupos. Tal feito acontece uma vez que, nas organizações, a realidade tende a se apresentar como um melindroso conjunto de relações de poder e interesse (BLEIJENBERGH, PETERS, POUTSMA, 2010)

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia é o estudo dos artifícios, de maneira especial dos métodos do conhecimento. É um procedimento utilizado para apontar uma verificação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar um fim apontado, onde aborda as fundamentais regras para uma produção científica, munindo as técnicas, os instrumentos e os objetivos para uma melhor performance e qualidade de um trabalho científico. A finalidade do procedimento metodológico é o aprimoramento dos processos e critérios utilizados na observação.

Este referido estudo foi produzido por intermédio de uma abordagem exploratória qualitativa. De acordo com Andrade e Renato (2016), a pesquisa exploratória se pratica basicamente pela discussão em grupo com componentes da organização na identificação da questão problema proposto pelo pesquisador. Para adquirir os objetivos delineados para esta pesquisa, foi nomeada a metodologia qualitativa. Matias-Pereira (2016), segue dizendo que a explanação dos acontecimentos e a pertinência de definições são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não solicitam o uso de artifícios e técnicas estatísticas. O ambiente correspondente é a fonte direta para coleta de informações e o pesquisador é o instrumento chave.

Em analogia aos procedimentos empregados na construção acerca deste artigo distingue-se como uma pesquisa bibliográfica. Por meio das leituras de artigos, livros e publicações *on-line* que destacam a importância da Gestão da Diversidade, tornou-se possível a obtenção de grande suporte para a realização desta pesquisa. De acordo com Gil (1994), a pesquisa bibliográfica possibilita obter conhecimentos, desse modo possibilitando o uso de informações que podem encontrar-se espalhados em publicações distintas, além de amparar na construção, ou na mais perfeita definição do quadro conceitual que submerge o componente de estudo indicado. Além da fundamentação bibliográfica, realizado para o provisionamento do conteúdo teórico, este projeto foi organizado por meio de um estudo de caso.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi o questionário, por ser um formidável e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa, contendo perguntas a respeito da gestão da diversidade, onde os dados obtidos foram analisados através da técnica análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2011, p.15) análise de conteúdo é descrita como:

(...) um conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na

dedução: a inferência. Enquanto esforços de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi composto de 11 questões adaptadas dos indicadores 11, 12 e 13 do questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. A pesquisa com fins descritivos foi realizada no mês de outubro de 2021, via *WhatsApp* por medidas de segurança tendo em vista a pandemia do Covid-19, mediante disponibilidade dos gestores administrativos das unidades concedentes.

### 3.3 AMBIÊNCIA E SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como ambiente de pesquisa o setor bancário, havendo como população alvo os gestores administrativos tendo em vista que ambas agências não tinham gestores de Recursos Humanos em suas dependências, a cidade de Bayeux conta com 6 agências bancárias na cidade, como pode ser observado na Tabela 01.

**Quadro 01:** Listagem dos Bancos e Agências bancárias na cidade de Bayeux - PB

<b>Bancos</b>	<b>Quantidade de Agências Bancárias</b>
Bradesco	02
Banco do Brasil	01
BNB	01
Caixa	01
Itaú	01
<b>Total</b>	<b>06</b>

**Fonte:** Agências Bancária *Online* 2021.

Em relação à amostra foi aplicado o mecanismo de método de amostragem não probabilístico e por conveniência. A amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória usada para criar amostras de acordo com a facilidade de acesso. Tendo em conta a disponibilidade de pessoas para fazer parte da amostra. Também qualquer outra especificação prática de um elemento particular. O pesquisador escolhe os membros apenas por sua proximidade e não considera se eles realmente representam uma amostra representativa de toda a população ou não. Quando essa técnica é usada, hábitos, opiniões e pontos de vista podem ser observados mais facilmente.

Mediante isso esta pesquisa tem como universo os gestores das 06 agências bancárias existentes na cidade de Bayeux-Pb, e como amostra 02 gestores de 02 agências bancárias distintas da região que foram entrevistados, onde ambos lidam diretamente com a área de recursos humanos da empresa. Essa decisão em abordar os gestores administrativos deu-se mediante o fato de não existir atuação uma atuação efetiva dos Recursos Humanos na agência bancária. Para manter o anonimato das respectivas instituições financeiras que participaram desta pesquisa foi usado o termo Gestor da agência X e Gestor da agência Y para se referir aos dois entrevistados e suas respectivas instituições financeiras na análise dos dados.

#### **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Neste tópico da pesquisa será apresentada a análise do conteúdo obtido através da aplicação do questionário aos gestores das agências bancárias mediante sua perspectiva, visão e conceitos mais centrais sendo elas: o conhecimento dos gestores no que se diz respeito a Gestão da Diversidade, a verificação da existência de práticas de Gestão da diversidade no setor bancário de Bayeux, e como as empresas do setor bancário lidam com a diversidade em seu ambiente organizacional.

Foi entrevistado o gestor administrativo de cada agência uma vez que em suas dependências não há um setor de Recursos Humanos, este setor fica em uma central localizada em outro Estado. Os gestores entrevistado lidam com as funções que são exercidas pelo Recursos Humanos ao que tange sua estrutura interna, dessa forma não sendo necessário o gestor de Recursos Humanos.

Desse modo, os gestores entrevistados responderam sobre as abordagens da temática Gestão da Diversidade, programas e/ou ações voltadas para a mulher, ao negro, as pessoas com deficiência e a comunidade LGBTQIA+.

##### **4.1 ENTENDIMENTO OU CONHECIMENTO SOBRE DIVERSIDADE DOS GESTORES DO SETOR BANCÁRIO DA CIDADE DE BAYEUX**

No que diz respeito sobre o entendimento/conhecimento dos gestores ao que se refere a diversidade obteve-se as seguintes respostas:

“Tudo aquilo que não é homogênea, existe uma multiplicidade, ou seja, diverso”. (Gestor – Agencia X)

“Diversidade é tudo aquilo que é diverso, que tem multiplicidade, ou seja, é tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo. A diversidade é a convivência de indivíduos diferentes em relação à etnia, orientação sexual, cultura, gênero etc...” (Gestor – Agencia Y)

É plausível perceber que ambos os gestores entendem de forma clara o entendimento a respeito da Gestão da Diversidade. A colocação de ambos endereça a Fleury (2000), onde conceitua a diversidade como um *mix* de seres com identidades distintas entre si, mas que interagem em um mesmo ambiente social. Desse modo os gestores se põem atentos a temática abordada e tem ciência da contribuição que toda essa diferença contribui de forma positiva a favor de sua agência.

Ao serem questionados se conhecem algum banco na cidade que tem algum programa ou ação de gestão da diversidade, o gestor da agência X citou o Banco Itaú e o gestor da agência Y citou o Banco do Brasil.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS OU PROGRAMA DE GESTÃO DA DIVERSIDADE.

No que tange a existência de hábitos e práticas de Gestão da Diversidade e sua inserção na organização do planejamento de recursos humanos ambos gestores deixam claro que não existe o que pode dizer como programa, porém existe ações onde praticam o entendimento de perceber e lidar com as diferenças.

“Para nós, um quadro com pluralidade de origens, culturas, de crenças, experiências, raças, gêneros, deficiências, orientações sexuais, identidade de gênero, idades diversas e gerações amplia as perspectivas, contribuindo para um clima positivo e mais tolerante, estimulando a cooperação e a sinergia entre os colaboradores, aumentando o potencial criativo, competitivo e de criação de valor em nossas atividades para melhor atender as necessidades dos nossos clientes.” (Gestor – Agencia X)

“Para valorizar o tema, são promovidas ações de endomarketing em datas celebrativas, ações de comunicação interna e debates pelo país em encontro de lideranças.” (Gestor – Agencia Y)

Diante das afirmações obtidas por ambos é viável destacar que as práticas mencionadas por ambos os gestores estão de forma positiva auxiliando nos processos internos. Segundo Pereira (2010), as práticas da diversidade ao que tange a organização dá-se através das atividades nas quais os indivíduos compartilham processos, significados e conteúdo.

#### 4.3 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA A MULHER

Com referência a diversidade de gênero o gestor da agência X evidencia que trabalham para a equidade que todos tenham a mesma oportunidade. Já o gestor da AGÊNCIA Y deixa bastante notório que há sim um programa onde dá ênfase para a mulher mostrando a importância e valorização da mesma.

“Trabalhamos pela equidade, de modo que homens e mulheres tenham iguais oportunidades de desenvolvimento e oportunidades de carreira no banco.” (Gestor – Agencia X)

Em 2018, o Banco Y lançou o Programa Liderança Feminina, projeto de capacitação que surgiu por se entender que ao identificar, capacitar e empoderar a liderança feminina da empresa, mais valor é gerado para a Organização. (Gestor – Agencia Y)

Nesse ponto os gestores deixam claro que em suas respectivas agências as questões relacionadas ao gênero são bem difundidas nas suas organizações e que está ligada a cultura da gestão dos mesmos. Observa-se que a presença feminina segue valorizada nos cargos das instituições financeiras estudadas, fazendo uma ligação com Moreira e Candau (2010) quando afirmam que a discussão de gênero é uma questão que sempre se faz presente nas pautas quando se trata de diversidade.

#### 4.4 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA O DIVERSIDADE ÉTINICA-RACIAL

Quando questionados se conhecem algum banco que tenham alguma política ou programa de ação voltado para o negro, o Gestor da Agência X, disse que sim e citou o banco em que trabalha como exemplo. Já o Gestor da Agência Y declarou apenas que o seu banco conhece a problemática racial, mas não apontou nenhum programa ou ação em específico.

“Trabalhamos para que a representatividade racial seja uma realidade. O objetivo é aumentar a representatividade em todos os níveis de cargo, fazendo com que todos os colaboradores sejam desenvolvidos e tenham as mesmas oportunidades.” (Gestor – Agencia X)

“Nós que fazemos parte do Banco Y sabemos que existe sim um contexto histórico no qual os negros eram vistos apenas para servir. Porém nós hoje temos e tratamos todos nossos colaboradores de forma igualitária.” (Gestor – Agencia Y)

A fala do Gestor da agência X reflete uma preocupação com a representatividade racial dentro da organização, para que os negros não sofram preconceitos e que possam ocupar cargos em todos os níveis da empresa, e que para isso o mesmo destaca o cuidado que a organização deve ter com a qualificação profissional de todos para que as oportunidades sejam iguais. O Gestor da agência Y em sua fala afirma que a sua instituição conhece as questões relacionadas a diversidade étnico-racial, e que a organização trata todos de forma igualitária. Os autores Cunha e Ramos (2007) afirmam que existe uma dificuldade diante da diversidade de étnica-racial nas organizações.

#### 4.5 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA A DIVERSIDADE SEXUAL

Ao serem indagados se conhecem algum banco que possua política ou programa de ação voltado para o homossexual, ambos os gestores citaram como exemplo as empresas que trabalham.

“Trabalhamos para assegurar um ambiente seguro e respeitoso, independentemente da orientação sexual e identidade de gênero.”  
(Gestor – Agencia X)

O Banco Y foi o primeiro banco brasileiro a aderir aos Padrões de Conduta para Empresas no enfrentamento à discriminação de pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros intersexuais da ONU, e que tem como objetivo promover direitos iguais e tratamento justo para comunidade LGBTQIA+. (Gestor – Agencia Y)

Ambos gestores não evidenciam a presença de homossexuais em seu quadro de funcionários, porém deixam claro e explícito que trabalham para que tenham um ambiente respeitoso independente de sua orientação sexual e buscam promover direitos iguais e tratamentos justos para todos. Mediante esse relato entende-se que existe um movimento de aceitação do homossexual nas empresas que trabalham, o que nos remete a Freitas e Dantas (2012) onde relata que desde a colonização existe relações homoafetivas por parte do encontro de duas culturas; europeias e indígenas.

#### 4.6 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA A PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Ao serem indagados se conhecem algum banco que tenham alguma política ou programa de ação voltado para a pessoa com deficiência obtivemos as seguintes respostas:

Trabalhamos para promoção da acessibilidade, qualificação e equidade de oportunidades. (Gestor – Agencia X)

A inclusão da pessoa com deficiência na agência Y integra um conjunto de ações que visa promover a igualdade de direitos e de cidadania. (Gestor – Agencia Y)

Ambos os gestores afirmam que possuem ações para a inclusão das pessoas com deficiência, contudo não ficou claro quais eram. Tendo em vista o relato de ambos os gestores, é possível entender que ainda existe alguma resistência dentre eles, pois mediante sua fala não enaltece a existência de PCD (PESSOA COM DEFICIÊNCIA) em suas agências, remetendo a Branco e Oliveira (2012), que existem incoerência quando se deseja criar uma sociedade inclusiva que seja capaz de superar as limitações que existam e construir uma cultura de inclusão.

#### 4.7 IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Na fala dos gestores eles concordam que a diversidade possui uma importância elevada para o âmbito organizacional. Embora não exista um plano que trabalhe a Gestão da Diversidade nas suas agências bancárias, as instituições e seus gestores já tem ciência dos benefícios que esse *mix* de indivíduos podem agregar compartilhando seus conhecimentos no âmbito

“Sem dúvida alguma tanto em uma instituição, quanto em um ambiente que possua duas ou mais pessoas com diversas formas de pensamentos e conceitos e percepção. Pois promove um ambiente de trabalho saudável, como também troca de experiências entre diferentes profissionais, garantindo assim um aumento na produtividade.” (Gestor – Agencia X)

“Sim, pois as empresas com times de executivos com maior variedade de perfis são mais lucrativas. A diversidade é uma das macrotendências que estão transformando a área de recursos humanos nas empresas.” (Gestor – Agencia Y)

Pereira e Hanashiro (2010) proclamam que a Gestão da Diversidade e suas respectivas práticas incrementam a produtividade, a criatividade e contribui para uma vantagem competitiva organizacional. A inexistência de um setor de Recursos Humanos nas agências pesquisadas deixa uma lacuna de perdas de componentes importantes para a organização de modo geral.

#### 4.8 CRENÇAS A DIVERSIDADE DE GÊNERO, ÉTNICA-RACIAL, SEXUAL E PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Em relação à diversidade de gênero, tendo com destaque a mulher como sujeito principal, os gestores afirmam que hoje não há referências negativas pois na atualidade as mesmas são valorizadas e respeitadas onde já ocupam cargos significativos no setor bancário.

Em evidencia ao negro o gestor da agência X deixa claro que hoje em sua percepção diante das categorias apresentadas ele sente que o negro ainda é o seria mais passível de atos preconceituosos.

“Hoje não mais as mulheres e sim a raça negra. Infelizmente ainda temos em nossa sociedade essa introdução do preconceito na vida cotidiana, tanto dentro do espaço do trabalho, quando na vida social no geral.” (Gestor – Agencia X)

Segundo Cunha Jr. e Ramos (2007), no Brasil existe um certo impasse em incluir e discutir sobre a diversidade de afrodescendentes e os preconceitos velados que ainda transpõe a sociedade. Alves e Galeão-Silva (2004) dizem que apenas em 1990 os regentes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa.

O gestor da agência Y aponta que diante as diversas categorias apontadas no questionário de entrevista, não apenas o homossexual, mas toda a comunidade LGBTQIA+ pode ser a categoria mais passível de atos preconceituosos.

“Ao decorrer de todo esse meu tempo como gestor na agencia Y, por inúmeras vezes eu poderia sim responder que a mulher seria a categoria mais passível de sofrer preconceito até mesmo por uma questão histórica, no mais hoje a categoria mais passível de maior preconceito no ambiente organizacional é todos que fazem parte da comunidade LGBTQIA+.” (Gestor – Agencia Y)

Referenciando Freitas e Dantas (2012), no que se refere a diversidade sexual, um dos atos que se mostra nas relações de trabalho é a violência contra o homossexual. Pois ela se dá por meio de atos de homofobia que podem ser explícitos, com significados ambíguos e piadas de cunho homofóbico.

A respeito da pessoa com deficiência pouco se foi evidenciado, porém, ambos gestores relatam que trabalham de forma a promover acessibilidade, qualificação e equidade de oportunidades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O termo diversidade é bastante utilizados nas empresas atualmente, pois entende-se que apresenta um alto valor estratégico e um elemento significativo de competitividade. A união de diversos elementos certifica o aumento da criatividade, humanização e o aumento da qualidade do ambiente organizacional.

O presente trabalho teve como objetivo geral compreender como a gestão da diversidade é percebida pelos gestores do setor bancário na cidade de Bayeux. Ambos gestores de agencias distintas , se mostram saber do que se trata a diversidade e que carrega consigo elementos importantes para o ambiente organizacional como por exemplo; uma diversidade maior de idéias, agregar conhecimento sem contar na pluralidade organizacional, a convivência com as mais diversas pessoas é muito benéfico para o contexto geral da organização. Os gestores citaram que a Gestão da Diversidade é algo bastante positivo que agrega um importante valor à organização impactando de forma positiva seus resultados.

Ambos os gestor X e Y, deixa claro que no banco qual trabalha a diversidade é tratada de foma positiva levando a entender que já faz parte da cultura organizacional.

A disssemelhança é algo que esteve sempre presente em nossa sociedade e não teria como ser diferente nas organizações seja ela de qualquer setor empresarial. Assim sendo, mesmo com a investida de se trabalhar a heterogeneidade que existe nas organizações ainda é existente não vê um planejamento do setor de Recursos Humanos que assegure esse ponto de forma clara e objetiva . Com relação a diversidade, vem se observando que as agências bancarias estão buscando ampliar a sua optica em relação à diversidade através de

ações comportamentais, buscando respeitar as diferenças e aprender a lidar com as mais diversas situações. Mediante o olhar dos gestores do setor em questão, mesmo com tamanha positividade a Gestão da Diversidade ainda não é tratada como quesito fundamental no qual acarreta valores e minimiza comportamentos desfavorável ao indivíduo, sendo ele homossexual, mulher, pessoa com deficiência ou negro.

Tendo em consideração a Gestão da Diversidade é possível entender que as competências, habilidades e aptidões se dão por entre suas vivências e conhecimentos obtidos ao longo de sua trajetória sendo ela acadêmica e/ ou profissional e certas particularidades não são de forma alguma obstáculos a serem empregados de maneira arbitrária ou preconceituosa. Inúmeros são os seres que são marginalizados, desprezados e excluídos pelo singelo fato de apenas ser quem realmente são. O ponto é uma realidade latente, porém, não chega a ser algo levado em consideração, pois as competências, são existentes a qualquer ser de modo a não ser associado por gênero, religião, cor, orientação sexual ou deficiência.

Todavia sabemos que são incalculáveis os mais diversos benefícios que a diversidade traz consigo e atrai para uma organização como por exemplo; troca de experiências entre as pessoas, troca de conhecimentos. A política de diversidade não é apenas uma questão de responsabilidade social, onde se objetiva incluir minorias, mas, mostrar cada vez mais como um fator de sustentabilidade e estabilidade organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANDRADE, M.G.D.; RENATO, T.C. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

<Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/)>

Acesso em: 20 mai. 2021

BARREIRO et al. **Diversidade nas Organizações: Uma Análise de Resultados**. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, diversity and inclusion: an international journal* , 29 (5), 413-421.

BRANCO, A.M.C.U.A.; OLIVEIRA, M.C.S.L.O. **Diversidade e cultura da paz na escola:** contribuições da perspectiva sociocultural. Porto Alegre: Mediação, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4a Ed. Editora Manole Ltda. São Paulo, 2014.

COSTA, L.V.; CHIUZI, R.M.C. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 337-359, 2011.

COSTA, F.P. **A inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande. XV, n. 103, ago. 2015. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-103/a-insercao-da-pessoa-portadora-dedeficiencia-no-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 13 mai. 2021.

COX JR, T. **Cultural diversity in organizations: theory, resarch and practice**. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, 1993. Citado por FLEURY, M. T. L. FLEURY, M.T.L.

CUNHA JR, H.; RAMOS, M.E.R. **Espaço urbano e afrodescendência**. Fortaleza: UFC Edições, 2007.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultura: experiências de empresas brasileiras, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. P. 379. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18 – 25, jul/set 2000.

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

JANSSENS, M., & ZANONI, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing

diversity (management) in service companies. *Human Relations* , 58 (3), 311-340.

Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., et al. (1999). Top Management team diversity, Group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal* , 20 (5), 445-465.

LIMA, L. C., LUCAS, A. C. **Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas:** Implicações para a Área de Recursos Humanos. Curitiba. 2012.

MATIAS-PEREIRA. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 20 mai. 2021

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações:** Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MOREIRA, A.F.; CANDAU, V.M. **Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas.** 4. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, U.R.; RODRIGUES, M.V.R. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **XXIV Encontro Nacional de Engenheiros de Produção.** Florianópolis, SC, Brasil, novembro 2004.

PACHECO, H. P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: **VI Congreso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación. 2003.**

PEREIRA, J.B.C.; HANASHIRO, D.M.M. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão.** RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson, 2008.  
S.R. et al., Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

SICHEROLLI, M. B. et al. **Gestão da Diversidade nas Organizações:** uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. João Pessoa. Paraíba. 2011.

THOMAS, R. R. Jr. Redefining **Diversity.** Human Resource Focus. Vol. 73, n. 4, apr. 1996.

## A IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE DE CARGAS NA ECONOMIA BRASILEIRA ENTRE 2018 E 2021

Diego Ribeiro Dias de Araujo (UNIESP) diegoorigin@outlook.com

Prof. Esp. Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior (UNIESP)

paulogalvaojunior@gmail.com

### RESUMO

O referido artigo tem por objetivo apresentar os principais pontos de influência do setor de transporte de cargas no Brasil. Trazendo mais a fundo o período entre 2018 a 2021, no qual aconteceram grandes acontecimentos na sociedade que afetaram o referido segmento, não só positivamente em determinado momento, mas também para um lado negativo em seu início de contexto. Apresentando com dados as dificuldades que a classe sofre diante dos impactos econômicos, por conta do aumento do combustível que influencia diretamente nos preços para o mercado em geral. Além disso, mostrar dados concretos para explorar o conhecimento e entender um pouco da economia desta classe que é tão relevante para todos os brasileiros. Por fim, neste trabalho também será apresentado de forma geral os modais de transportes existentes em nossa sociedade, trazendo particularidades de cada tipo de modal.

**Palavras-chave:** Transporte de Cargas. Economia Brasileira. Logística.

### ABSTRACT

This article aims to present the main points of influence of the cargo transport sector in Brazil. Focusing more deeply on the period between 2018 and 2021, in which major events happened in society that affected this segment, not only positively at a certain time, but also for a negative side in the beginning of its context. Presenting with data the difficulties that the class suffers in the face of economic impacts, due to the increase in fuel prices that directly influences the prices for the market in general. Furthermore, showing concrete data to explore the knowledge and understand a little of the economy of this class that is so relevant to all Brazilians. To conclude, this work will also present, in a general way, the transportation modalities existing in our society, bringing particularities of each type of modal.

**Key Words:** Cargo Transport. Brazilian Economy. Logistics.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando pensamos no setor de transporte de cargas, temos a noção de que existem diversos tipos de tribulação para o segmento. Dentre eles podemos notar a variação nos valores do combustível, a crise econômica instaurada pelo decorrer da pandemia da COVID-19, alta e baixa nos valores de serviço, baixo índice de consumo e entre outros fatos que iremos trazer ao decorrer do estudo.

Um ponto importante e que é válido salientar é a influência do Governo

Federal diante deste segmento. A falta de uma boa relação pode causar danos sérios, como por exemplo, uma greve. Já temos o conhecimento das consequências que uma paralisação pode afetar, através da greve ocorrida no ano de 2018. A falta de abastecimento em supermercados, postos de gasolina, hospitais e afins.

Ainda comentando sobre a greve que aconteceu em 2018, um grande prejuízo econômico ocorreu com a paralisação de acordo com o Ministério da Fazenda (atualmente, Ministério da Economia), foi a perda de R\$ 15,9 bilhões para a economia brasileira, afetando a queda na produção industrial e na arrecadação tributária. A falta de dinheiro para investimentos de infraestrutura é também um dos principais impactos sofridos pelo setor de transporte de cargas.

Continuando a tratar sobre a greve de 2018 que se iniciou no mês de maio e indo até junho do mesmo ano, os caminhoneiros ficaram durante onze dias reivindicando e demonstrando suas insatisfações com o aumento do valor do combustível, com a cobrança de pedágios e com a redução do valor do frete. Essa paralisação ocasionou grandes impactos no dia a dia da população brasileira, pois, segundo os dados da Confederação Nacional de Transporte (CNT), 60% do nosso transporte de cargas e 90% do nosso transporte de passageiros são efetuados por rodoviais.

Todos os caminhoneiros participantes da greve já fartos com os constantes aumentos do combustível dos caminhões, o óleo diesel, o aumento de gastos de pedágio cobrados de formas indevidas e, conseqüentemente, reduzindo o valor arrecadado com as viagens, tornou isso tudo ainda pior.

A principal reivindicação dos caminhoneiros era do controle do valor do óleo diesel, portanto, através disto foi criada a Medida Provisória 838 (de 30 de maio de 2018), que passou a ser convertida na Lei nº 13.723 (de 04 de outubro de 2018), que concedeu o auxílio econômico do óleo diesel de uso rodoviário no país. Inicialmente antes de 7 de junho de 2018, o subsídio era de R\$ 0,07 por litro, e aumentou para R\$ 0,30 por litro entre 8 de junho e 31 de dezembro de 2018.

A redução dos subsídios ao diesel e de tributos federais como o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) foram as principais medidas do governo do presidente Michel Temer (Presidente do Brasil na época) para coibir a paralisação dos caminhoneiros.

O presente artigo pretende contribuir para uma visão dos atuais futuros administradores do Brasil, sobre a importância do transporte rodoviário na economia brasileira. Tomando como base os estudos apresentados, para se informar e se aprofundar a cerca do assunto. Tendo em vista que o segmento de transportes de cargas é bastante importante para nosso país, o assunto vai muito mais além do que imaginamos. Através deste vai ser possível, analisar, explorar e conhecer a significância desse segmento para o Brasil.

O presente artigo tem a seguinte problemática: Como o transporte de cargas acaba sendo tão importante para o nosso país e quais os seus desafios diários? Assim, objetiva-se analisar os principais pontos de influência do transporte de cargas na economia brasileira entre 2018 e 2021. Para tanto, apontar os principais tipos de transporte de cargas no Brasil; analisar os danos causados na economia com a falta do funcionamento do transporte de carga, tomando como exemplo, a greve dos caminhoneiros em 2018; e descrever os danos econômicos causados pela alta e baixa no preço do combustível (Diesel) para o segmento de transporte de cargas brasileira.

## **2 RERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PRINCIPAIS TIPOS DE TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL**

De acordo com os professores Bowersox e Closs (2001, p. 282):

Os cinco tipos de modais de transporte básico são o ferroviário, o rodoviário, o aquaviário, o dutoviário e o aéreo. A importância relativa de cada tipo pode ser medida pela distância coberta pelo sistema, pelo volume de tráfego, pela receita e pela natureza da composição do tráfego.

Segundo o escritor Labre (2021), no Brasil, o transporte mais utilizado é o rodoviário com cerca de 75% de distribuição pelo território, este modal vai de carregamentos de insumos a produtos industriais. Possui a vantagem de ter rotas flexibilizadas pelo fato de possuir trajetos que cortam o país de norte a sul, porém este tipo de modal é mais indicado para caminhos de curta distância.

E quanto aos outros meios de transporte, eles também desempenham um papel importante em manter a carga em movimento. Contudo, esses outros modelos estão em desvantagem em termos de alto custo, poucos recursos e falta

de versatilidade. Para as empresas, reduzir gastos é bastante importante, com isso o transporte rodoviário tem preferência para distribuição por obter menor custo entre os modais, por possuir melhores rotas que conseguem alcançar a todo território nacional e possuindo agilidade e diversidade de tipos de carregamento, como por exemplos: cargas vivas, cargas a granel, cargas de veículos e entre outros.

O setor de transporte rodoviário vem passando por profundas transformações para tornar cada vez mais viável a distribuição de mercadorias no país. Nesse contexto, novas tecnologias e ferramentas estão sendo introduzidas para melhorar a segurança, agilidade e eficiência no transporte de cargas. Abaixo algumas dessas inovações:

- Geolocalização mais eficiente;
- Gestão de ferramenteas digitais;
- Monitoramento integral;
- Autonomia de profissionais do setor;
- Cargas em tempo real;
- Logística sustentável.

Nos dias atuais, é importante relatar sobre alguns pontos:

**Monitoramento integral:** Nos dias de hoje é bastante utilizado por diversas empresas de logística, para inibir o roubo de cargas, melhorar o monitoramento e comportamento do condutor, rastrear de maneira exata onde se encontra cada carga no quando elas estiverem em trânsito, e principalmente melhorar a segurança do responsável presente pelo transporte da carga. Vale salientar que monitoramento e rastreamento são pontos distintos, quando falamos de monitoramento se trata do monitoramento feito em tempo real. E quando pensamos em rastreamento se trata permitir saber aonde a carga chegou e de onde ela saiu, através de notificações, não é feito em tempo real.

**Logística sustentável:** Com um mundo mais consciente em relação as questões ambientais, as empresas vem mantendo mais respeito ao meio ambiente, a logística sustentável é uma modalidade que otimiza a entrega do

produto e atende às expectativas dos clientes de acordo com o prazo de entrega e com o custo. Ao mesmo tempo, otimiza o uso dos recursos necessários para evitar as emissões de forma grotesca de gases que poluem em excesso a atmosfera, sem desperdícios de insumos e de forma planejada.

**Geolocalização mais eficiente:** Com o grande avanço da tecnologia nos últimos anos, a geolocalização do transporte que é a definição de enviar as coordenadas de onde se encontra o transporte de carga, ficou muito mais funcional e eficaz. Com a ajuda do uso de GPS (Sistema de Posicionamento Geográfico) e GSM (Sistema Global para Comunicações Móveis) ficou bastante fácil os avanços para estes métodos. O manuseio através de aplicativos celulares facilita a vida das empresas.

## 2.2 IMPACTOS ECONÔMICOS QUE UMA PARALISAÇÃO PODE CAUSAR

Em 2018, a greve de caminhoneiros afetou severamente a economia brasileira, evidenciando nossa alta dependência do transporte rodoviário de cargas. De acordo com o blog do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), em 2020, “No período anterior a greve, a mediana da expectativa de crescimento do PIB para aquele ano começou em 2,7% em janeiro e chegou a ser de 2,9% no final de março, passando para 2,5% poucas semanas antes da greve. No final de maio já estava em 2,3% e, um mês depois já era de 1,6%”.

Neste momento foi mostrando o quão a nossa economia é refém do transporte de cargas, não sendo somente restrita a um percentual. O setor de transporte possui bastante impacto em quase todas as atividades econômicas.

Para Luiz Roberto Cunha, Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), o pior impacto de longo prazo é a criação de um ambiente de incertezas. “A atividade econômica depende muito de segurança, de olhar para o futuro e ter expectativas positivas”, afirma.

O setor de proteína animal foi o mais afetado com a greve. A Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) avaliou que o segmento teve um prejuízo de 3 bilhões de reais. Isso causada pela falta do abastecimento alimentício dos animais, as fazendas não receberam as rações.

Segmentos como da agropecuária e da indústria automotiva também tiveram seus impactos econômicos diante da paralisação. A agropecuária obteve perdas nas safras que diante da falta de caminhões para prestar os serviços, não houve o abastecimento e a carga se perdeu. Já a indústria automotiva que teve as atividades suspensas, por conta disso ela deixou de arrecadar valores significativos em tributos.

Nos dias atuais, em que estamos vivenciando uma grave crise na economia brasileira e no mundo, onde todas as atividades econômicas sofreram impactos de instabilidade na saúde e nas incertezas do desempenho econômico. Surpreendentemente o transporte rodoviário de carga foi o menos atingido economicamente neste período. Diferente de 2018 o segmento é uma das principais atividades que até o momento garante uma certa normalidade a economia brasileira.

### 2.3 DANOS CAUSADOS PELA VARIAÇÃO NO VALOR DO DIESEL

Os custos dos combustíveis são um fardo pesado para as empresas, especialmente nos setores agrícola e industrial. Portanto, o reajuste dos preços do óleo e do diesel afetam diretamente a cadeia de distribuição dessas indústrias. O transporte é parte fundamental da logística e um dos maiores gastos dos empresários de hoje.

Por exemplo, em 2018, vimos que a crise dos preços dos combustíveis e a consequente paralisação dos caminhoneiros teve um impacto muito negativo na economia brasileira. Quando falamos em cadeia de distribuição, estamos nos referindo a todas as operações de processamento e entrega, cujo objetivo é atender o ponto de venda após o processo de produção.

Portanto, o aumento do valor do petróleo tem impacto direto no transporte, pois ele mais ou menos sustenta toda a produção de bens e serviços do país. O maior inimigo do caminhoneiro no Brasil são os reajustes no valor do diesel, se o combustível sobe, o valor do frete e dos produtos acompanham este aumento e com isto acaba abalando a economia, pois quanto mais alta ocorrer, mais o mercado se retrai e acaba dificultando a situação econômica do país.

Em 2021, o diesel já acumula alta de 65,3% nas refinarias. Já a gasolina subiu 73,4% no mesmo período. Segundo o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que mostra a valorização para o consumidor, as altas em 12 meses foram de 33,05% e 39,6%, respectivamente.

De acordo com o economista Roberto Luis Troster (2014), o mesmo aponta dentro do portal de notícias do G1 Economia, que os aumentos sempre são oportunos para as empresas do setor de combustíveis, onde as mesmas estão passando por dificuldades financeiras e com isso o aumento terá impacto positivo no setor.

O grande mistério é onde os efeitos dos reajustes irá impactar com mais força, onde afeta o caminhoneiro, as empresas que contratam o serviço de transporte rodoviário e contudo acaba esbarrando no consumidor final. Como já dito, se aumenta frete, aumenta o valor do produto, causando assim uma “bola de neve”.

O aumento dos preços dos combustíveis também impacta negativamente a estrutura de custos do país e a competitividade dos produtos brasileiros voltados para a exportação. Os custos logísticos do Brasil são maiores do que outros países. Isso não se deve ao custo do transporte marítimo, mas ao custo do transporte rodoviário interno.

Como toda a cadeia de distribuição do país é dominada por caminhões e veículos que utilizam diesel ou gasolina como combustível, os custos de consumo de combustível também têm impacto sistêmico no custo de bens e serviços, causando sérios prejuízos à economia. Além de reduzir a competitividade dos produtos exportados, o repasse do aumento da produção aos consumidores também fará com que a taxa de inflação do país suba.

No entanto, embora o impacto seja sentido imediatamente na cadeia de distribuição, é contagiante em toda a economia. Contudo, embora não seja imediato, as consequências são graves e impactantes ao longo do tempo, também relacionadas com a crise que vivemos.

#### 2.4 IMPACTOS CAUSADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19 NOS TRANSPORTES DE CARGAS

Com a chegada do novo coronavírus ao Brasil, o índice de contágio no início da pandemia era enorme. Grandes setores tiveram que paralisar suas funções para

entrar em quarentena e tentar se proteger da COVID-19. Porém, para o segmento do transporte de cargas foi diferente, as empresas de logísticas viram o aumento do consumo das pessoas através do *e-commerce* e tiveram que suprir as necessidades das pessoas que estavam em quarentena.

As empresas perceberam que mesmo com as medidas restritivas, a população ainda precisaria continuar comprando, comida, roupas, eletrodomésticos, etc. E com isso o abastecimento não podia parar, caso parasse o país em meio ao caos, colapsava totalmente.

Para evitar que o setor fosse prejudicado com medidas restritivas que fossem fazê-los pararem. O Governo Federal impôs o Decreto Federal 10.282, de 20 de março de 2020, que declarou que a atividade de transporte de cargas é um serviço essencial para sociedade.

Decisão fundamental para que se evitasse o desabastecimento das famílias em quarentena, da cadeia produtiva, de hospitais e de algumas empresas que pudessem funcionar durante o período, tomando como exemplos, lojas de materiais médico-hospitalares e farmácias.

Mesmo com as facilidades de poder circular pelas rodovias e conseguir fazer o abastecimento das cidades. Economicamente falando não foi um período de bons frutos para o segmento.

De acordo com o Grupo Arizona (2021), dados da Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (ANTC&Logística), o transporte rodoviário de cargas teve o fechamento do semestre com 22% de redução após assinalar uma queda de 45,2% no mês de abril. Além disso, a proporção média de empresas do setor afetadas negativamente pela pandemia foi de 85%, atingindo um pico de 94% na penúltima semana de maio.

No entanto, dando sinais de melhora, 78% das empresas foram afetadas ao final do semestre. Esse dado foi confirmado pela Federação Nacional dos Transportes (FNT), segundo a qual, em comparação com o mesmo período dos anos anteriores, a demanda por transporte em agosto de 2020 diminuiu 46,6%.

Com a retomada da normalidade e o plano de vacinação nacional, a classe espera que a situação possa melhorar e passar a colher bons frutos no pós-pandemia. A esperança é de que tenha uma recuperação rápida para a volta do

crescimento da economia brasileira. Tomando os devidos cuidados a alavancada do setor de transporte tem tudo para crescer novamente.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O presente artigo apresenta análises econômicas do setor de transporte de cargas do Brasil, no período entre 2018 a 2021, onde de fato aconteceu grandes acontecimentos na sociedade brasileira para que este segmento fosse bastante afetado, tanto por um lado positivo por algum momento, quanto para um lado negativo em seu início de contexto. Apresenta também as dificuldades que essa classe sofre economicamente tanto através dos altos valores do combustível quanto para preços de mercado em geral, além de analisar os dados secundários para entender um pouco da economia desta classe que é tão importante para todos os brasileiros.

Os dados secundários desse trabalho são oriundos do método de pesquisas bibliográficas, se fazendo o uso de sites, blogs e fontes da internet servindo de embasamento para as explicações do projeto. Nos termos do tema abordado que é a importância do transporte de carga na economia brasileira entre 2018 e 2021. De acordo com Fachin (2005), a pesquisa bibliográfica é uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber.

Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer públicas, quer privadas.

Também desta forma as pesquisas bibliográficas, buscam as inúmeras interpretações diferentes para o pesquisador, afim de repassar ao leitor novas áreas exploradas sobre o assunto trazendo assim um reforço maior sobre o tema.

Deste modo, assim como aludido por Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é uma pesquisa desenvolvida com base em um material que já foi elaborado, principalmente em livros e artigos científicos.” Em outras obras o mesmo autor destaca que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em um material já publicado, que normalmente inclui material impresso, como livros, revistas, jornais e dissertações” (GIL, 2010, p. 29).

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

Os instrumentos principais continuam sendo de exclusivo método bibliográfico. Através das fontes bibliográficas que são imprensa escrita, audiovisuais, publicações e cartografias. Assunto bastante abordado por meio de sites e blogs por ser um tema bastante atual, buscando trazer maiores informações e conhecimentos a cerca do mesmo.

“Da mesma forma que as fontes de documentos, as bibliográficas variam, fornecendo ao pesquisador diversos dados e exigindo manipulação e procedimentos diferente” (LAKATOS, 2003, p. 183).

Por ser um tema bastante atual, a necessidade por pesquisas em sites e blog foi a busca mais viável para complementação deste artigo. Com grandes acontecimentos e informações que viraram notícia no Brasil e no mundo acerca da temática do assunto, foi tudo elaborado de maneira coerente para que o leitor consiga se aprofundar e adquirir conhecimento através das pesquisas feitas até o presente momento.

A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico, com o objetivo de aprimorar e atualizar conhecimentos, por meio de indagação científica de trabalhos já publicados.

Para Andrade (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos

verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas.

Com isto fica fundado neste artigo que a técnica principal de pesquisa do próprio é a bibliográfica. Trazendo informações, conhecimentos e abrangências sobre o tema, é possível ter uma fácil leitura e compreensão dos assuntos citados. O objetivo é apresentar de forma clara, fazer entender e o principal de tudo, fazer com que o leitor conquiste entendimento sobre o tema, tornando-o assim capaz de criar mais ideias, mais fundamentos e mais debates sobre a temática.

## **4 MODAIS DE TRANSPORTE NO BRASIL**

### **4.1 TRANSPORTE FERROVIÁRIO**

Originado pelas máquinas à vapores, o transporte ferroviário são veículos que percorrem vias férreas foi bastante utilizado a partir da Primeira Revolução Industrial, na Inglaterra. Era de longe o principal tipo de transporte tanto para cargas quanto para locomoção de pessoas, e possibilitou uma efetiva ampliação econômica em vários territórios industrializados, alcançados pela revolução, sendo o transporte mais utilizado na época. Atualmente, há redes de ferrovias dispersas por 22 estados no Brasil, e possui contatos ferroviários com as linhas da Argentina, Bolívia e Uruguai.

As grandes construções de ferrovias começaram mais precisamente no período da Revolução Industrial, onde essa ampliação tecnológica serviu para o desenvolvimento das linhas ferroviárias, pela necessidade da transportação de cargas maiores a longa distância, além da ampliação da capacidade de locomoção e crescimento industrial. Devido à sua maior velocidade, os transportes ferroviários era os mais utilizados até o começo do século XX, pois apesar da rápida demanda, os custos eram menores em comparação ao transporte rodoviário.

Segundo o economista Newton de Castro (2002, p. 49), “esses custos dos transportes de carga pelos modais rodoviários no Brasil chegavam a ser R\$ 38,00 a 48,00 por 1.000 toneladas/quilômetro, já pelas vias férreas, o custo era de R\$ 25,00 por 1.000 toneladas/quilômetro”.

O transporte ferroviário ainda é bastante utilizado em vários países para transportar grandes cargas em quantidade, por possuir a vantagem de ser mais

seguro já que não sofre grandes riscos de acidente, sendo assim se confere mais confiabilidade ao cliente. Também por possuir, como citado posteriormente, um baixo custo operacional (pelas pequenas taxas), uma rápida locomoção (atingindo até 320 Km/h) e por não haver dificuldades em relação a congestionamentos.

Entretanto, é óbvio como já visto e citado neste artigo que a predominância no território é do transporte rodoviário, contudo, o transporte ferroviário ainda ocupa seu espaço, não com grande significância, principalmente devido as grandes consequências ambientais (pela utilização do petróleo, uma fonte de energia não renovável) e econômicas, porque apesar do baixo custo de transporte, as tarifas para construções de vias férreas e a conservação delas, são altas. A falta de investimento também influencia bastante na diminuição da utilização desses transportes, pois não tem domínio suficiente para ficar lado a lado com o rodoviário.

É importante ressaltar que o Brasil tem um grande interesse em comercializar com o exterior, e o transporte ferroviário teve uma boa participação nesse caso. Esse processo é essencial para o desenvolvimento do território brasileiro, e ocorre por uma exportação (carregada de matérias primas ou outras cargas do Brasil) e uma importação (chegada das cargas no exterior). Essa comercialização ajudou na progressão de vários transportes inovadores que contribuísem para o crescimento desse comércio, melhorando não só os fatores mecânicos, mas sim também os fatores externos, como o tempo de exportação, confiabilidade e segurança e entre muitas outras causas positivas que ajudaram na evolução e na relação com o comércio exterior.

Atualmente, o Brasil tem uma ótima comercialização com o exterior e se destacou na Organização Mundial do Comércio (OMC), que é uma organização que tem intuito de fiscalizar e ampliar o comércio internacional, regulando e regrido essas relações comerciais entre os países. Além disso, houve um grande desenvolvimento nesse mercado de trabalho, tendo um papel importante na economia brasileira, abrindo uma expansão para novos negócios, em principal empresas que buscam novas franquias com outras exteriormente, criando novos relacionamentos.

## 4.2 TRANSPORTE RODOVIÁRIO

O transporte rodoviário é a condução mais utilizada no Brasil, por conta da sua agilidade e flexibilidade da intensidade das cargas. Ele é caracterizado por veículos que fazem o seu percurso através de vias, rodovias e estradas, podendo ser elas pavimentadas ou não. Os veículos mais utilizados são os automóveis, os ônibus e os caminhões, podendo ser eles para uso de locomoção de produtos para curta, média e longa distância, afim de trazer mais agilidade, devido ao cruzamento das rodovias do país pela geografia brasileira, trazendo assim a facilidade de entregas, viagens e fluidez do tráfego brasileiro.

A chegada dos Modais Rodoviários gerou uma alta competitividade com os transportes ferroviários. Apesar do custo de locomoção ser baixo nas ferrovias, o custo da manutenção era alto, além de que suas tarifas eram baseadas nos valores dos produtos, não estabelencendo um valor fixo, já nas rodovias, o frete era um valor fixo, dentro dos limites razoáveis da população. Outro fator que implicou no decaimento das ferrovias, foram o tempo de construção das linhas férreas, sendo a produção das vias rodoviárias mais rápidas e com um menor custo.

Segundo dados colhidos no portal do DNIT (Departamento Nacional de Transportes Terrestres) no Brasil há 1,7 milhão de km de estradas, o que faz com que o transporte rodoviário seja o mais utilizado no país. As estradas possuem diferenças e algumas falta de infraestrutura, somente 12,9% são pavimentadas e 79,5% não são pavimentadas, somando ainda com 7,5% que são estradas planejadas.

Juntamente com a chegada das rodovias, ocorreu também a iniciação do pedágio, na década de 1990, e tem como intuito de arrecadar por meio de tarifas pagas por passageiros ao atravessar de uma região a outra. Essa arrecadação é voltada para as vias rodoviárias, com a função de fazer um progresso, uma conservação e uma expansão das rodovias. Apesar de só 7% da malha rodoviária ser pedagiada, já foram investidos mais de R\$ 45 bilhões de recursos arrecadados por pedágios. Além do pedágio, as multas de trânsito também são usadas para cobrir despesas relacionadas a fiscalização e sinalização do trânsito.

Apesar do modal rodoviário ser o mais utilizado no Brasil, é importante se atentar que o tempo de entrega das cargas aumentaram em comparação ao transporte ferroviário. Um dos principais motivos desse atraso (além da distância),

são as dificuldades apresentadas nas estradas, a exemplo da falta de segurança, risco de acidentes, falta de sinais, crateras nas rodovias e entre muitos outros fatores que são decorridos de uma baixa infraestrutura e falta de investimento proposta pelo governo brasileiro. Esse problema influencia na demora da entrega, trazendo uma insatisfação tanto para o motorista, quanto para o fornecedor, e também nos riscos de vida dos motoristas.

Entretanto, não são só esses fatores que causam acidentes nas estradas, é importante que o motorista tenha consciência de que viagens longas necessitam de uma boa noite de sono. A Lei 12.619/12 especifica que os caminhoneiros devem obrigatoriamente ter dormido pelo menos 8 horas, para que acidentes causados por conta do cansaço e sonolência sejam evitados, principalmente por conta dos motoristas que ingerem medicamentos para se manterem acordados, influenciando até mesmo na perda de consciência dependendo do remédio.

#### 4.3 TRANSPORTE AÉREO

O transporte aéreo teve uma maior participação após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), e é responsável pela locomoção de pessoas e pequenos volumes de mercadorias para viagens aéreas, que circulam no ar por coordenadas geográficas, tendo como principais atuações o avião e o helicóptero. Com o passar dos anos o meio aéreo se tornou um dos principais meios de transportes mundial (tanto de cargas quanto de pessoas), limitando o uso de transportes ferroviários e hidroviários por cargas de curtas distâncias, sendo o transporte aéreo mais acessível para viagens de longas distâncias e para situações de emergência, por ser o modal mais rápido.

Os aviões possuem uma pequena parcela de participação nos envios de cargas, podendo existir um avião específico para isso como também o transporte pode ser feito através dos porões das aeronaves de passageiros. Também é necessário uma boa fiscalização sobre as viagens, devendo os passageiros e pilotos sempre estarem possibilitados de equipamentos de segurança, o peso das cargas devem ser calculados e inspecionados antes da viagem, para garantir sempre a confiabilidade e evitar o maior risco possível de acidentes, além de que o piloto deve estudar bem a região das vias aéreas.

Esse modal teve uma incrível participação com o comércio exterior, tanto por conta de transporte de cargas quanto o de pessoas que viajam para investirem em novos negócios exteriores. Os helicópteros e principalmente os aviões são os principais transporte de cargas de grandes empresas, tendo um bom investimento delas envolvido, aumentando e facilitando o comércio internacional e a abertura de novas empresas, o que influenciou bastante positivamente na economia brasileira.

Este tipo de modal para o setor de cargas possui suas vantagens e desvantagens. As suas vantagens foram uma maior agilidade, segurança no transporte de cargas, a facilidade da localização dos aeroportos e produtos entregues na hora certa. Entretanto, as desvantagens são dadas pelo alto custo para operar, comparado a outros modais, a incapacidade para transportar cargas a granel e um custo elevado na infraestrutura das aeronaves e restrições a produtos perigosos.

De fato para as empresas o tipo de serviço aéreo é o melhor, porém por ter todo esse conforto os valores acabam sendo exorbitantes. Quando o valor chega até o consumidor final, a operação passa a ser olhada por dois lados e é realizada uma análise para ver a necessidade da entrega do produto ou se vale a pena custear o frete por outro tipo de modal mais em conta, como já visto, o transporte rodoviário.

Após o surgimento do modal aéreo, vários países se manifestaram para discutir sobre a organização desses transportes, assim criando dois órgãos responsáveis pelo controle das aviações, a IATA (*International Air Transport Association*) e a SITA (*Sociedade Internacional de Telecommunication Aeronautique*), que atendem atividades internacionais, lidam com problemas técnicos e financeiros, estudam pelos meios de telecomunicações e informática voltado para os aviões, e matém o controle do tráfego principalmente.

#### 4.4 TRANSPORTE AQUAVIÁRIO

O transporte aquaviário é o mais antigo dos modais, se faz uso desde da antiguidade. Ele teve uma grande importância na globalização e no desenvolvimento da Revolução Industrial, contribuindo fortemente na evolução da economia brasileira e principalmente no comércio internacional. Ele pode se locomover tanto por rios e lagos, sendo um transporte fluvial, ou por mar aberto, por

meio de um transporte marítimo. Com o passar dos anos foi se tornando bastante utilizado no transporte de cargas pelo mundo, apesar de que no Brasil não é tão utilizado em comparação ao transporte rodoviário.

Posteriormente, no Brasil, o carregamento de mercadorias pelas águas tem somente 11% no total das cargas que são movimentadas pelo país, enquanto o rodoviário possui 65%. De acordo com o engenheiro civil Sílvio dos Santos (2016, p. 133), “o modal aquaviário é econômico em relação a seu gasto de energia e apresenta uma mínima poluição sonora. Este meio de transporte de cargas é muito relevante para o mundo, possui a capacidade de carregar grandes quantidades de mercadorias, com rotas que podem atravessar o mundo, sempre buscando o menor custo possível e garantindo uma maior segurança, porém possui a desvantagem de ser bastante lento”. Embora, ele ainda costuma ser bastante utilizado pelo fato de possuir um custo relativamente baixo, devido a hidrodinâmica utilizada nos navios.

Os navios podem ter várias especialidades, a depender do que vai ser transportado. Por exemplos, os navios de carga, que eram utilizados para o transporte de qualquer tipo de produto; os militares, que eram utilizados pela marinha para o comércio exterior; os cruzeiros, que são utilizados para transporte de pessoas e os navios de indústria, utilizados para a comercialização de uma empresa específica.

Hoje, no Brasil, ainda é pouco a utilização desta atividade. Por precariedade nos portos, alto custo por conta de impostos, uma séria fiscalização e burocracias, e principalmente pelo a alta poluição nos mares, não só pelo combustível ser por meio de óleos, mas também pela transportação de toneladas de poluentes marítimos, em específico o petróleo.

O Brasil possui cerca de 40 portos públicos, de destaque temos o Porto de Santos e o Porto de Itaguaí, os dois possuem elevadas movimentações de entra e sai de navios cargueiros e relevância para o Porto de Santos, que é o maior da América Latina. Itaguaí também chega a ser um dos maiores da América Latina, além de possuir grande movimentação e localizado no estado do Rio de Janeiro.

Em meio a pandemia, o transporte marítimo se destacou como sendo o modal mais resistente para o enfrentamento da COVID-19, devido a paralisação dos transportes terrestres e do fechamento das fronteiras, o modal marítimo foi o único

que possibilitou o abastecimento de mercadorias e o transporte de matérias primas com a menor chance da disseminação do novo coronavírus.

#### 4.5 TRANSPORTE DUTOVIÁRIO

O modal dutoviário é utilizado por meios de dutovias, ou seja, de tubulações. Atente-se que o termo "duto" quer dizer tubos ligados entre si, que é correspondente aos locais que fazem o transporte de óleos, gases e produtos químicos por meio da gravidade ou da pressão.

Segundo o engenheiro civil André Abitante (2017, p. 124), "o modal dutoviário ganhou importância a partir da exploração do petróleo". Atualmente, a comercialização é feita principalmente por indústrias petrolíferas e petroquímicas, que buscam a exportação, importação e a exploração, e que fizeram um bom investimento nessas malhas dutovias, facilitando o transporte de produtos químicos e gerou até mesmo uma melhoria no comércio internacional.

É importante se orientar que esse modal, pode causar um risco ambiental grande quando não fiscalizado corretamente, por isso deve ser conferido sempre antes do transporte. Apesar de que os comercializantes estão investindo o possível para trazer uma boa confiabilidade, maior economia e evitar o maior risco possível de acidentes, principalmente, devido aos vazamentos, contaminações e perdas desses elementos químicos.

Neste tipo de transporte é possível notar-se alguns tipos de dutovias, dentre eles alguns abaixo:

- Subterrâneos: dutos localizados abaixo da terra, portanto não são visíveis;
- Aparentes: dutos que são visíveis, podendo ser localizados em grandes estações;
- Aéreos: são aqueles que possuem a necessidade de serem suspensos por colunas, por degradação do terreno, podendo ser rios ou algum tipo de área serrana;
- Submarinos: são dutos que ficam localizados ao fundo do mar, são bastante utilizados no transporte de petróleo, através das plataformas marítimas.

O sistema dutoviário possui uma alta eficiência, isso porque os dutos são enterrados em uma profundidade mínima de 80 cm, sendo dificilmente interrompido por problemas biológicos externos. Outra vantagem é que ele

possui um baixo consumo de energia e baixos custos operacionais, pois a mão de obra é predominante nesse modal, se limitando apenas na manutenção das dutovias.

Posteriormente dito, as dutovias utilizam um baixo consumo de energia, isso se deve ao fato desses dutos utilizarem a energia de combustíveis fósseis e raramente apresentarem o uso da energia termoelétrica, diminuindo o custo operacional, apesar de que se houver vazamento, esse combustível pode ser bastante prejudicial ao ambiente.

Os dutos transportam vários tipos de matérias primas, como o petróleo (transportado por oleodutos), o álcool, gases naturais (transportados por gasodutos) e minérios, como cimentos e cereais (são transportados por minerodutos, que transportam cargas sólidas).

A maior parte dos produtos transportados por mineroduto é transportada pela Petrobras (empresa de petróleo brasileira). No mundo, os dutos são um dos meios de transporte mais importantes e são amplamente utilizados nos Estados Unidos e na Europa.

Em nosso território, damos destaque o Oleoduto São Sebastião/Paulínia (226 km) e de Angra dos Reis/Caxias (125 km); o mineroduto Paragominas/Barcarena, Pará (250 km); e o Gasoduto Brasil-Bolívia, com 3150 km de extensão (sendo 2593 km em território brasileiro), considerado o maior da América latina e um dos maiores do mundo.

## **5 IMPACTOS ECONÔMICOS DE CADA MODAL**

No quadro abaixo segue alguns impactos relevantes de cada modal:

**Quadro 1. Impactos Econômicos**

<b>MODAIS</b>	<b>IMPACTOS</b>
Transporte Rodoviário	Em 2018, quando os caminhoneiros pararam entre maio e início de junho, por um período em torno de suas semanas, a mediana da expectativa de crescimento do PIB reduziu de 2,5% poucas semanas antes da greve, para 1,6% um mês após o evento, fechando em 1,1% em dezembro.
Transporte Ferroviário	Se considerar que cerca de 10% do PIB é devido as exportações, o transporte por ferrovias teria uma participação indireta de quase 5% no PIB brasileiro.
Transporte Áereo	A pandemia do novo coronavírus teve forte impacto econômico para o transporte aéreo brasileiro. De acordo com estudo inédito da ABEAR, a contribuição do setor para o Produto Interno Bruto (PIB) recuou de 1,4%, em 2019, para 0,3% em 2020.
Transporte Marítimo	Alta do frete marítimo encarece importados e pode elevar a inflação no Brasil em até 1,2 ponto percentual adicional daqui até 2023, diz a Unctad.
Transporte Dutoviário	Por ser pouco utilizado no Brasil, não foram encontrados impactos referente a este modal.

## 6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS MODAIS DE TRANSPORTE

Fica claro e evidente que todo tipo de transporte possui suas vantagens e desvantagens, então abaixo segue detalhado sobre cada tipo de modal.

MODAIS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Transporte Rodoviário	Possui bastante itinerários, agilidade e rapidez, entrega facilitada ao comprador.	Impactos ambientais, congestionamento de veículos, falta de infraestrutura em rodovias.
Transporte Ferroviário	Bastante seguros, baixo impacto ambiental e custo operacional baixo.	Restrição de caminhos e alguns transportes rodoviários bastante lentos.
Transporte Áereo	Rápidos, cômodos, pontuais, seguros e percorre grandes distâncias.	Alto custo para manutenção, fretes e combustíveis.
Transporte Marítimo	Suporta grande quantidade de cargas e variedades de produtos, custos relativamente baixos.	Tempo elevado para entregas, distante dos centros de distribuição e congestionamento nos portuários.
Transporte Dutoviário	Muito seguro, transporta cargas em quantidade, funcionam 24 horas por dia.	Transporte lento e pouca flexibilidade de destinos e produtos.

### Quadro 2. Vantagens e Desvantagens.

Fonte: Toda Matéria (<https://www.todamateria.com.br>).

De forma bem descrita, as vantagens e desvantagens de cada modal demonstra que com todas as dificuldades, ainda existem pontos estratégicos que possam melhorar, e tornar destaque para um transporte. Vemos que com o avanço da tecnologia no mundo, ainda é capaz de aprimorar todos os cinco modais, melhorar suas fraquezas e fazer com que se tenha equilíbrio entre eles. Apesar de tudo, se faz necessário que esta disputa se faça presente para enriquecimento do mercado, a busca por melhorias faz os negócios ferverem e cada um buscar aprimoramentos de cada lado.

Em síntese, o quadro apresenta algumas vantagens e desvantagens dos modais, mas todos os modais são importantes e seguros, sendo desnecessário uma competitividade. Entretanto, o que vai definir qual a melhor opção de transporte e comercialização, irá depender do tipo e da quantidade de carga, ou em relação a locomoção de pessoas, irá depender da distância e do valor mais acessível para o passageiro.

É importante se atentar de que os modais são importantes para o desenvolvimento tecnológico e econômico mundialmente, e devido aos baixos investimentos aplicados e a baixa infraestrutura adquirida, muitos estão perdendo o seu uso devido a suas desvantagens comparado a outro modal.

Aprofundando um pouco mais sobre as vantagens e desvantagens do transporte rodoviário que é o modal principal deste artigo, podemos definir que é o meio mais utilizado em todo o mundo, com a sua facilidade de locomoção por territórios dentro do país.

O transporte rodoviário é muito flexível e ágil em termos de itinerários, embora não tenha muita capacidade de transportar grandes volumes de cargas e pessoas. No entanto, em comparação com outros modais de transporte, este meio de transporte tem custos de frete e implementação mais baixos, porém custos de manutenção e combustível mais elevados. Além disso, uma desvantagem do transporte rodoviário é que ele tem um grande impacto no meio ambiente, pois gera muita poluição atmosférica e sonora causada pelos veículos automotores.

O congestionamento de veículos, o grande número de roubos ou assaltos a caminhões e a instabilidade de muitas rodovias também é considerada uma desvantagem, pois podem gerar enormes problemas nesse meio de transporte, podendo elevar o números de acidentes.

De fato questões como segurança e meio ambiente, tendem a ser vistas como desvantagens e com o passar dos anos, a sociedade espera que possam surgir novas experiências afim de implementar nos modais de transportes e reduzir o perigo que cada um trás para sua classe e diminuir a poluição do meio ambiente.

A implementação e projeto de transportes elétricos para o combate da degradação do meio ambiente já começou no mundo para veículos de uso pessoais, a esperança é de que esta modalidade de veículos chegue aos

transportes de cargas e que com isto possa haver grande impacto na proteção ao meio ambiente.

Uma outra solução para se diminuir a poluição do ar provocada por transportes de cargas, pode ser a utilização da tecnologia, usando softwares que possam identificar motoristas que ao invés de está rodando sem carga em um tempo ocioso, o sistema operacional possa o designar para um caminho, aonde ele encontre uma nova carga para transportar para outra empresa, sendo que na mesma rota.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em síntese do assunto estudado, espera-se o entendimento de que os transportes modais são utilizados em todo o planeta, desde a antiguidade, e que eles são importantes não só para o comércio, mas também para o desenvolvimento regional e social do País. Garantindo sempre uma boa confiabilidade com a carga transportada e com o comercializante, uma boa segurança e fiscalização (mais severa dependendo do modal), uma velocidade acessível de acordo com a carga e sempre impedir ao máximo riscos ambientais e mecânicos por conta das cargas.

É importante se orientar também que apesar dos transportes modais serem bastante utilizados, a maioria apresenta uma baixa infraestrutura, fazendo com o que a utilização de alguns modais diminuam em específicos locais, aumentando a competitividade entre eles e as tarifas propostas para cada transporte.

Sendo assim, os modais brasileiros devem ter um maior investimento pelo governo e pelas empresas que os utilizam frequentemente, garantindo assim sempre uma boa manutenção, renovação mecânica e tecnológica dos transportes.

Em meio a pandemia da COVID-19, houveram também agravamentos nos transportes modais, influenciando fortemente no comércio. Os modais que mais foram prejudicados foram o aéreo e o marítimo, devido a comercialização direta e a locomoção de passageiros de diferentes países, o que colaborou com o rápido espalhamento e desenvolvimento do novo coronavírus.

O isolamento colaborou muito para a prevenção da SARS-CoV-2, principalmente para garantir a segurança dos motoristas dos transportes de cargas e passageiros, apesar de que a economia sofreu fortemente nesse assunto. As

empresas também sofreram impactos negativos, colaborando para decadência dos modais, algumas sofreram crises e outras chegaram a fecharem.

Entretanto, atualmente os transportes já estão voltando a serem utilizados como antes, principalmente o modal aéreo, que foi responsável para o transporte das vacinas contra a COVID-19, tendo bastante influência no cenário em andamento da pós-pandemia. Outro transporte que também se destacou nesse cenário foi o modal rodoviário, também pela condução das vacinas, aos lugares necessitados da chegada, sendo de pequena ou longa distância, contribuindo para uma imunização mais rápida e segura.

As dificuldades com os grandes aumentos de combustíveis que acontecem com bastante frequência nos últimos anos, também influenciam economicamente o setor, isso vai do motorista até o cliente final. Todos os valores de mercado em geral sofrem variações quando ocorre algum reajuste, ou seja, se o diesel aumenta o valor do frete consequentemente também aumenta.

A greve dos caminhoneiros que ocorreu no ano de 2018 relata de forma ampla as dificuldades que esse segmento sofre, com a falta de assistência, falta de infraestrutura e falta de coerência por parte dos governantes, em notar que o setor é um dos principais que fazem nosso país funcionar.

Enfim, como plano para melhoria da infraestrutura das rodovias federais do Brasil. O atual Presidente da República, Jair Bolsonaro, assinou o decreto nº 10.648, de 12 de março de 2021. que cria a Política de Modernização da Infraestrutura Federal de Transporte Rodoviário, a Inov@BR. Além de aprimorar o nível de tecnologia utilizada e preparar pesquisas para aprimorar a supervisão do departamento, a norma também fornece várias estratégias para melhorar a segurança e mobilidade nas rodovias federais.

## REFERÊNCIAS

ABEAR. **Aviação e Turismo têm forte impacto econômico com a pandemia.** Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aviacao-e-turismo-tem-forte-impacto-economico-com-a-pandemia/>. Acesso em 14 de dezembro de 2021.

ABITANTE, André. L; ALBANO, João. F; LUCCHESI, Shanna; TORRES, Tânia. B. **Tecnologia e Economia dos Transportes.** Porto Alegre: Grupo A, 2017.

ABPA. **Os impactos da greve dos caminhoneiros na economia.** Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2018/05/28/os-impactos-da-greve-dos-caminhoneiros-na-economia.htm>. Acesso em 30 de setembro de 2021.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas 2010.

BEZERRA, Juliana. **Meios de Transporte.** Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/meios-de-transporte>. Acesso em 20 de novembro de 2021.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Decreto Federal Nº 10.648, de 12 de março de 2021.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.648-de-12-de-marco-de-2021-308344457#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.648%2C%20DE%2012,DE%202021%20%2D%20DOU%20%2D%20Imprensa%20Nacional>. Acesso em 14 de dezembro de 2021.

BRASIL. **Decreto Federal 10.282, de 20 de março de 2020.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm). Acesso em 30 de setembro de 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.723, de 04 de outubro de 2018.** Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/30228575/publicacao/30228827>. Acesso em 31 de agosto de 2021.

CUNHA, Luiz Roberto. **Os impactos da greve dos caminhoneiros na economia.** Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2018/05/28/os-impactos-da-greve-dos-caminhoneiros-na-economia.htm>. Acesso em 30 de setembro de 2021.

CNT. **Consulta feita no painel fornecido dentro do site.** Disponível em: <https://www.cnt.org.br/painel-cnt-transporte-rodoviario>. Acesso em 31 de agosto de 2021.

DNIT. **Consulta através do portal fornecido dentro do site.** Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/infraestrutura-rodoviaria>. Acesso em 04 de outubro de 2021.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FGV. **Dois anos após a greve, a importância dos caminhoneiros reaparece na pandemia.** Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/dois-anos-apos-greve-importancia-dos-caminhoneiros-reaparece-na-pandemia>. Acesso em 14 de abril de 2021.

FGV. **Relação entre o transporte rodoviário de carga e PIB pode chegar a 29%, segundo cálculos da FGV.** Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/relacao-entre-transporte-rodoviario-carga-e-pib-pode-chegar-29-segundo-calculos-fgv>. Acesso em 14 de dezembro de 2021.

G1 ECONOMIA. **Gasolina nas alturas: até quando o preço do combustível vai subir?** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/10/25/gasolina-nas-alturas.ghtml>. Acesso em 25 de outubro de 2021.

G1 ECONOMIA. **Economistas dizem que aumento da gasolina e do diesel 'veio com atraso'.** Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2014/11/economistas-dizem-que-aumento-da-gasolina-e-do-diesel-veio-com-atraso.html>. Acesso em 14 de abril em 2021.

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

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

GRUPO ARIZONA. **O transporte de carga e a retomada da economia no pós-pandemia.** Disponível em: <https://arizonagrupo.com.br/o-transporte-de-carga-e-a-retomada-da-economia-no-pos-pandemia/>. Acesso em 06 de setembro de 2021.

IBRE. **Dois anos após a greve, a importância dos caminhoneiros reaparece na pandemia.** Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/dois-anos-apos-greve-importancia-dos-caminhoneiros-reaparece-na-pandemia>. Acesso em 30 de setembro de 2021

KPM LOGÍSTICA: **Tudo o que você precisa saber antes de escolher o transporte rodoviário.** Disponível em: <https://kpmlogistica.com.br/blog/2020/07/21/tudo-o-que-voce-precisa-saber-antes-de-escolher-o-transporte-rodoviario/>. Acesso em 5 de setembro de 2021.

LABRE, Eduardo. **Conheça os 5 principais modais de transporte no Brasil.** Disponível em: <https://blog.simplificafretes.com.br/conheca-os-5-principais-modais-de-transporte-no-brasil/>. Acesso em 14 de abril de 2021.

MARCONI, Marina; LAKATOS Eva. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Assis. **Custo maior eleva inflação no Brasil.** Disponível em: <https://valor.globo.com/mundo/noticia/2021/11/19/custo-maior-eleva-inflacao-no-brasil.ghtml>. Acesso em 14 de dezembro de 2021.

TERRA. **Os impactos da greve dos caminhoneiros na economia.** Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/os-impactos-da-greve-dos-caminhoneiros-na-economia,19c218629de3a368564b6ec654c39dadqa2lnekf.html>. Acesso em 05 de setembro de 2021.

VALENTE, Amir. M; PASSAGLIA, Eunice; CRUZ, Jorge. A; MELLO, José. C; CARV, Névio. **A Qualidade e Produtividade nos Transportes.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

VICENTE, Caixeta-Filho,. J; SILVEIRA, Martins,. R; (Org.). **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo: Grupo GEN, 2002.

UPPERTRUCK. **Transporte Ferroviário: As perspectivas e o impacto nos demais modais**. Disponível: <https://www.uppertruck.com/transporte-ferroviario-as-perspectivas-e-o-impacto-nos-demaix-modais/>. Acesso em 14 de dezembro de 2021.

## MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA INVESTIGAÇÃO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CABEDELO-PB

Joanderson Dornelas de Luna (UNIESP)

Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros (UNIESP)

### RESUMO

A motivação é de extrema importância para o desenvolvimento do sistema como um todo e principalmente visando o bem estar do funcionário, onde os mesmos irão atingir suas metas e desejos pessoais e profissionais, deste modo o trabalho fluirá com maior qualidade tanto para os colaboradores e para a empresa. Este trabalho teve objetivo geral investigar os fatores que motivam os servidores da Secretaria de Educação de Cabedelo-PB para o trabalho. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter quantitativo e descritivo, tendo como ambiente de pesquisa a sede da SEDUC - Secretaria de Educação da Cidade de Cabedelo, Paraíba. O modelo teórico escolhido para a formulação da pesquisa foi baseado na teoria do psicólogo David McClelland. Segundo essa teoria existe três tipos de necessidades que merecem atenção e que estão relacionadas com a motivação dos trabalhadores são elas: as necessidades de afiliação, realização e poder. Os resultados da pesquisa apontaram quem existe muita capacidade de motivação dos colaboradores da Secretaria de Educação de Cabedelo - PB.

**Palavras-chaves:** Motivação; Teorias da motivação; Teorias das necessidades socialmente adquiridas.

### ABSTRACT

Motivation is extremely important for the development of the system as a whole and mainly aiming at the well-being of the employee, where they will achieve their personal and professional goals and desires, in this way the work will flow with greater quality both for employees and for the company. This work had the general objective to investigate the motivational capacity of the employees of the Department of Education of Cabedelo - PB, according to the Theory of Acquired Needs by David McClelland. For this, a bibliographical and field research, of quantitative and descriptive character, was carried out, having as research environment the headquarters of SEDUC - Department of Education of the City of Cabedelo, Paraíba. The theoretical model chosen for formulating the research was based on the theory of psychologist David McClelland. According to this theory, there are three types of needs that deserve attention and that are related to the workers' motivation, they are: the needs of affiliation, achievement and power. The survey results showed that there is a lot of motivation capacity of the employees of the Education Department of Cabedelo - PB.

**Keywords:** Motivation; Motivation theories; Theories of socially acquired needs.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Lopes (2003, p.8) “motivação é a força que nos estimula a agir, provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. As organizações e instituições tem como principais componentes os seus colaboradores que para um bom desenvolvimento e efetivação de determinadas funções precisam ser motivados, precisam da motivação dentro da organização que fazem parte. A motivação para com os colaboradores é uma das principais causas que alteram a qualidade do serviço ou produto, tendo em vista que colaboradores quando motivados conseguem a efetivação e o cumprimento das suas atividades laborais com mais êxito, chegando atingindo a meta planejada impactando até na melhoria do bem estar organizacional.

Diante da globalização, crescimento e atualizações tecnológicas em todo o mundo as mesmas replicaram-se dentro dos ambientes organizacionais, as tecnologias trazem respaldos positivos quando se fala em melhorias nos serviços e na efetivação das atividades laborais dentro dos setores de trabalho. “Dessa forma, em meio a um ambiente competitivo, eficiência, eficácia e efetividade tornam-se essenciais para o bom desempenho organizacional e, por conseguinte, para a manutenção ao longo do tempo” (FARIAS, 2015, p.10).

Segundo Lopes (2003, p.8) “o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades”. Além de toda as facilidades e atualizações obtidas entorno dos ambientes organizacionais a motivação é essencial para que haja a eficiência e eficácia das atividades que são impostas, realização e metas do próprio colaborador possam ser alcançadas através do trabalho que o mesmo realiza.

O ambiente organizacional busca e precisa entender como manter uma constância de estratégias, para realizar o alcance das expectativas dos seus colaboradores já que a motivação parte do próprio colaborador e nunca de um ser externo, desta forma as empresas trabalham para facilitar o alcance das expectativas que o colaborador precisa e busca alcançar. Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão problema: qual a capacidade de motivação dos servidores da Secretaria de Educação de Cabedelo-PB?

Este trabalho tem como objetivo geral investigar os fatores que motivam os servidores da Secretaria de Educação de Cabedelo-PB para o trabalho. Usando

ferramentas com intuito de realizar levantamentos específicos: (1) identificar do perfil dos entrevistados; (2) descrever a motivação para com o trabalho dos servidores da Secretaria de Educação de Cabedelo-PB de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland; (3) comparar os resultados obtidos nas três dimensões investigadas.

A Teoria das Necessidades foi escolhida como modelo teórico para esta pesquisa, ela foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David McClelland na década de 1960, ela tenta explicar como as necessidades de realização, poder e associação afetam as ações das pessoas no contexto organizacional.

A escolha da motivação como tema tem como principal aspecto a grande identificação do pesquisador com o tema já citado, e por ter um resultado de grande impacto na vida dos colaboradores e no sistema da organização como um todo.

Os resultados desta pesquisa podem ser de grande valia para a organização estudada, pois poderá contribuir com os gestores para uma melhor escolha e maior facilidade na tomada de decisão com intuito de promover melhorias na motivação e comportamento organizacional. Esta pesquisa ajudará a ampliar os trabalhos científicos da área da motivação e também poderá servir como base para outras pesquisas com a mesma problemática.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

Um dos maiores desafios e dificuldades para o meio da gestão e principalmente gestão organizacional é a presença de constantes atualizações, que na maioria das vezes obriga os gestores a inovar o seu modelo de gestão seguindo atualizações e inovações de ambientes externos e internos. Segundo Bueno (2002, p.2) “se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldades”. Seguir as técnicas atualizadas de gestão pode gerar melhorias, pois o formato de gestão se torna mais participativo.

As características antigas e erronias de chefe vai ficando para trás e as característica de líder destina-se a ficar mais aflorada quando são seguidos os novos métodos de gestão. Segundo Lopes (2003, p.10) por “estes motivos as atualizações e novos modelos de ferramentas vem surgindo para que haja um

equilíbrio e tomadas de decisões mais assertivas quando aplicadas as novas técnicas, fazendo que os colaboradores atinjam os seus níveis de motivação mais rápido”.

Em busca de uma melhoria para o desenvolvimento da equipe o gestor precisa entender os diferentes tipos de motivação e compreender que o ser humano tem perspectivas diferentes e modos divergentes de buscar sua motivação seja ela aplicada no salário, através de reconhecimento ou realização própria, o gestor precisa atualizar-se sempre através embasamentos teóricos afim de desenvolver estratégias para identificar as necessidades, níveis e modos de motivação que sua equipe precisa.

A seguir serão apresentadas algumas teorias da motivação que se destacaram ao longo do tempo, sendo estas a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG de Clayton Aldenfer, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland que foi a utilizada como modelo para esta pesquisa.

### **2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow faz parte do grupo das teorias motivacionais do conteúdo estático sendo uma das teorias mais conhecidas e compreendidas no meio acadêmico e empresarial. Conforme Altini (2011) esta teoria é conhecida como estática, pelo fato de observar apenas um determinado ponto no tempo, e assim são orientados para o passado e para o presente, podendo ser usada e posta em pratica após tomar os conhecimentos das técnicas e estratégica que a mesma dispõe ao longo de sua trajetória teórica.



**Figura 1** – Pirâmide ilustrativas das Necessidades de Maslow

**Fonte:** Adaptado de Lopes (2003).

Por volta da década de quarenta, Maslow expõe sua teoria de motivação em cinco perfis que são distribuídas hierarquicamente dando forma a uma pirâmide, ou seja, são colocadas as necessidades em seus níveis e seguindo uma linha de hierarquia dentre os níveis conforme pode ser visto na figura 01. Segundo Bueno (2002), o ser humano precisa estar bem com a sua saúde psicológica, pois quanto mais saudável emocionalmente ele for, as chances são maiores do mesmo se dar bem em um ambiente organizacional.

De acordo com Schermerhorn, Hunt, Osborn (2000) as necessidades precisam rigorosamente seguir um nível hierárquico pré-formulado composto das seguintes prioridades: fisiológicas que precisam ser satisfeitas antes das sociais, e estas antes das estimas que precisam ser satisfeitas antes das de auto-realização. Desta forma constitui a pirâmide de Maslow, seguindo a hierarquia das necessidades.

Tendo como base da pirâmide, a fisiologia, a qual é um tipo de necessidade mais básica do ser humano, pois são as necessidades essenciais de sobrevivência para a vida humana como respiração, alimentação, sono, homeostase e excreção são as necessidades mais básicas que precisam ser saciadas para que de certa forma, deixe o corpo saudável para exercer suas funções básicas no decorrer da vida. (ULLER, Camila Maria et al, 2007)

Seguindo o contexto para a compreensão da pirâmide vem o segundo nível que é a necessidade de segurança onde, esta necessidade determina uma série de fatores que denominam e exemplificam a segurança de um ser humano. Seguindo a

teoria de Maslow e sua pirâmide da Hierarquia das necessidades de um ser humano, a qual inclui estabilidade no emprego, segurança do corpo que se pode citar um abrigo, uma moradia digna, conhecimento de algo que possa ter uma proteção para qualquer tipo de ameaça e saúde como um fator não menos importante para o ser humano um plano de saúde designado pela organização (RIBEIRO,2016).

São fatores de grande importância para a vida de um ser humano que traz segurança, sentimento de satisfação, estabilidade e calma, através do mesmo o colaborador se sente motivado ao desempenhar funções dentro da organização, pois a teoria de Maslow passa um estado de segurança ao ser humano colaborador para galgar, buscar um estado de satisfação e motivação representados na pirâmide desenvolvida por Maslow.

A necessidade de relacionamento ou social como também é conhecida é a iniciação de laços afetivos com as equipes e pares que fazem parte do mesmo ambiente de trabalho é de grande valia, onde este fator hierárquico exposto por Maslow em sua teoria, tem uma alta importância no senso motivacional de um colaborador, pois quando são realizados laços de amizade dentro de uma organização, as atividades e o desempenho das funções tornam-se mais prazerosas e motivadoras ao dividir função colaborativas com colegas dentro da organização (MATSUOKA, 2013)

Seguindo o contexto, as necessidades de estima referem-se as necessidades ou desejos das pessoas de uma autoavaliação estável, bem como, uma autoestima firme além de ter segurança e bons relacionamentos. O colaborador por sua vez tem a necessidade se auto avaliar, fortificando o seu próprio ego, observando suas conquistas, obtenção de conhecimento e respeito entre seus pares, desse modo, trazendo um sentimento de satisfação e motivação para buscar novas conquistas, desempenhar as funções do cotidiano e na organização das análises desta necessidade onde, gera sentimento de confiança, valor, dever cumprido e utilidade (LOPES, 2003).

De acordo com Fernandes e Pereira ( 2000, p.5) É o quarto nível da estrutura, e está dividido em dois tipos; o primeiro, é o reconhecimento das nossas capacidades pessoais; e o segundo, é o reconhecimento, por parte dos demais, da nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos.

Conforme Fernandes e Pereira (2000, p.5) Quando essas necessidades não são supridas, pode ocorrer o sentimento de inferioridade, dependência e fraqueza, que pode acarretar um desânimo em relação às atividades.

As necessidades de autorrealização que se encontra por último e no topo da pirâmide são necessidades de crescimento, atualização, evolução que revelam uma tendência que todo ser humano possui em realizar plenamente o seu potencial, são fatores como a moralidade, valores, criatividade, proatividade e espontaneidade que servem de referência e leva o indivíduo a buscar e atingir suas realizações (LOPES, 2003).

As críticas e os desacordos relacionados a Teoria das Necessidades de Maslow implicam em expor que as necessidades do ser humano são diferentes, pois cada ser humano, cada colaborador possui pensamentos, necessidades, prazeres e sonhos distintos sendo assim, o modo que Maslow propõe e apresenta a Teoria das Necessidades é muito grosseiro sem a possibilidade de mudanças ou de inversão.

### **2.1.2 Teoria ERG de Clayton Aldenfer**

De acordo com Bartiz (2015), a Teoria ERG de Clayton Aldenfer foi inspirada na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que por sua vez afirma que existem três principais tipos de necessidades: de existência, relacionamento e crescimento. As siglas ERG é a junção das iniciais das três principais necessidades colocadas em pratica por Clayton Aldenfer.

Na teoria de ERG a existência é colocada como se fosse a necessidade fisiológica na teoria de Maslow, onde apresenta-se como as necessidades mais básicas do ser humano que inclui fome, sede, sexo, entre outras, são necessidades básicas para a sobrevivência e desenvolvimento do ser humano em sua fase de evolução. A necessidade de relacionamento refere-se ao “desejo de manter importantes relações interpessoais” (BRATIZ, 2015, p.17).

Seguindo a linha de pensamento de Clayton Aldenfer, a necessidade de crescimento está relacionada com a vontade de evoluir e crescer na vida ou no ambiente organizacional, como alcançar novos cargos, objetivos, metas e fazer um plano de carreira. Esta necessidade é bem comum no meio das organizações e no cotidiano da sociedade.

A teoria desenvolvida por Clayton Aldenfer iniciou tendo como base principal a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, porém, Aldenfer não as priorizou, ou seja, não colocou níveis Hierárquicos entre elas, pois as necessidades vêm com o decorrer da situação, com o decorrer do tempo e não pré dispostas e obrigatoriamente seguindo uma sequência de níveis hierárquicos tendo em vista que as necessidades de motivação vem do interior do ser humano mediante as situações e não tabeladas como se obrigatoriamente o colaborador tivesse que seguir a sequência já imposta.

### **2.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**

O psicólogo Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores baseada em dois fatores de motivação: os higiênicos e os motivacionais, possibilitando dois modos estratégicos a serem observados e trabalhados para com motivação dos liderados.

Os fatores higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem sendo aplicados mediante as necessidades dos colaboradores os mesmos não ficarão insatisfeitos.

O ambiente de trabalho, harmonioso iluminado, em bom estado tende a apresentar variáveis que atuam para auxiliar uma condição mais agradável de trabalho, desta forma determina um aumento na satisfação e uma maior vontade de prestar suas atividades laborais deixando-os motivados e mais dispostos a prestar um serviço de qualidade.

Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de um estado de não-satisfação para um estado de satisfação (PONTES, 2002 apud FERREIRA, ESTEVES e VILAS BOAS, et al. 2006).

Os fatores motivadores por sua vez propendem para um aumento da satisfação e motivação do colaborador, neste fator apresentado por Herzerberg o colaborador sente a necessidade de ser reconhecido e ser destacado entre o seus pares como por exemplo (o colaborador mais produtivo do período), ser reconhecido

por tamanha responsabilidade dentro suas funções delegar funções e atividades que exigem de mais atenção e responsabilidade, estes fatores representam satisfação e motivação segundo a teoria Herzberg, estes aspectos são possíveis de ser instigadas pelas organizações através de estratégias, observações e colheitas de *feedbacks*.

De acordo com Gomes e Michael (2007, p.04) “quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação”.

Entre as características de motivação algumas críticas feitas no modelo de Herzberg com diferentes visões relacionadas às condições satisfatórias do ambiente de trabalho, alguns autores também consideram que a motivação e satisfação das necessidades são ideias distintas.

#### **2.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de David McClelland**

A teoria das necessidades adquiridas de David McClelland, tem como base três princípios básicos que motiva o ser humano: a necessidade de realização, poder e de afiliação. Em algum momento da vida do ser humano seja dentro das organizações ou até mesmo nas atividades corriqueiras de casa, o ser humano apresentara necessidade por alguns desses três princípios expostos.

A necessidade de realização representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência, onde o desempenho dado para chegar a excelência do trabalho concluído acaba sendo gratificante e honroso para o ser humano e para o colaborador, tendo em vista que o mesmo desempenha determinadas funções com esperanças de executar as atividades com presteza e dedicação para que possa ser elogiado dentre os demais (FERREIRA, ESTEVES, VILAS BOAS, 2006)

Desta maneira busca e cria uma perspectiva de evolução e galgar gratificações e evolução de ante os seus líderes realizando suas funções da melhor maneira e com perspectivas de obter uma gratificação, promoção ou apenas um elogio deixando o mesmo realizado. “Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Um aspecto importante é que elas evitam tarefas que veem como muito fáceis ou muito difíceis” (FERREIRA, et al., 2006 p,5).

A necessidade de poder é o desejo e fixação que o indivíduo tem de controlar, mandar e influenciar os outros e o ambiente em sua volta. Essa necessidade, tem objetivo de deixar o colaborador motivado, uma vez que o mesmo será responsável para influenciar, controlar e liderar pessoas.

Segundo Schermerhorn, Hunt, Osborn (2007) David McClelland destaca com bastante cuidado duas formas de poder identificadas em suas investigações, essas formas são denominadas de necessidade de poder pessoais e necessidade de poder social ambas tendem a desenvolver o poder e o controle dentre as situações porém existe uma distinção entre elas, necessidade de poder social tem por objetivo conquistar, buscar metas, superar expectativas no âmbito coletivo ou seja buscar conquistas em grupo “vencer” atrelado a uma equipe, em quanto a necessidade de poder de âmbito pessoal desencadeia uma vontade de buscar a satisfação extremamente pessoal onde em alguns casos colaboradores que agem desta forma entram em declínio em sua carreira, tendo em vista que uma organização busca e conquista o desenvolvimento em equipe na pluralidade dos setores e dos colaboradores.

De acordo com Brunelli (2008) a necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressada pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Como exemplo, pode ser citada a amizade.” Essas características dispostas em indivíduos que pertencem a estes grupos que tem a necessidade de afiliação, pode ser indivíduos que desempenha um bom trabalho em equipe, pois buscam manter laços de amizade com colegas e desta forma, aumentando a produção e melhorando o ambiente de convivência organizacional no meio empresarial.

Os conceitos teóricos da Teoria de David McClelland têm sido utilizados nas organizações para verificar o clima organizacional, uma vez que os motivos ou necessidades humanas estão ligados a motivação que associasse aos conceitos de satisfação, insatisfação, interesse e expectativas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho é classificado como um estudo de campo, descritivo e quantitativo. A Pesquisa quantitativa baseia-se em medidas e escalas numéricas, neste modelo de

pesquisa achados e medições numéricas são consideradas mais ricos que achados verbais, as variáveis encontradas nas pesquisas quantitativas são consideradas objetivas pois diferentes observadores obterão resultados iguais (WAINER, 2007)

Pesquisas descritivas têm como objetivo à descrição das características de determinada situação ou fato que está sendo analisado, neste tipo de pesquisa existe técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observações, este tipo de pesquisa procura descrever dados e todo a trajetória de execução dos resultados (GIL, 2002).

Esta pesquisa foi realizada na sede da SEDUC - Secretaria de Educação de Cabedelo, Paraíba – Brasil. Tendo como universo os 51 funcionários que trabalham nesta empresa, foram distribuídos 51 questionários e 31 retornaram respondidos e válidos que equivale à amostra desta pesquisa.

A técnica da pesquisa utilizada foi à documentação direta e os dados foram coletados através de 02 questionários aplicados durante o mês de novembro de 2021 na empresa. O primeiro questionário era composto de 04 questões para identificar o perfil sócio demográfico dos entrevistados: sexo, escolaridade, idade e tempo de empresa. E o segundo questionário com 21 questões adaptada de um instrumento de pesquisa validado de Portelas (2001) para identificar a capacidade de motivação dos funcionários da Secretaria de Educação de Cabedelo, baseadas no modelo da Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland dividido em três dimensões: realização, afiliação e poder.

Para as respostas foi utilizada uma escala de Likert de 05 pontos de acordo com as variações a seguir: 1-Nenhum; 2-Muito Pouco, 3-Pouco, 4-Muito e 5-Muitíssimo. Ambos os questionários foram aplicados de forma *online* através da disponibilização de um link no grupo de WhatsApp que contem os colaboradores da sede da Secretaria de Educação de Cabedelo-PB. Os dados coletados através dos questionários tiveram um tratamento quantitativo através de uma análise estatística descritiva

Em relação ao ambiente da pesquisa, ele foi desenvolvido na Secretaria de Educação da Cidade de Cabedelo localizada na Avenida Pastor José Alves de Oliveira S/N a mesma aloca 10 (dez) setores em seu prédio principal, todos estes voltados para a administração e desenvolvimento da educação municipal onde busca incessantemente o crescimento e evolução da educação de Cabedelo, a

mesma é responsável por 32 (trinta e duas) unidades de ensino incluindo creches e escolas que atendem alunos do fundamental um e dois e em algumas unidades proporciona o projeto EJA (Educação para Jovens e Adultos).

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo é destinado à análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Inicialmente será apresentado o perfil dos entrevistados, em seguida a motivação dos colaboradores da organização de acordo com as suas necessidades básicas de afiliação, realização e poder. E por fim, a comparação dos resultados obtidos nas três dimensões investigadas.

##### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Na primeira etapa buscou-se detectar o perfil sociodemográfico dos entrevistados de acordo com o gênero, faixa etária de idade, escolaridade e tempo de trabalho dos funcionários da Secretaria de Educação do município de Cabedelo-PB, resultados estes que serão apresentados na Tabela 01.

**Tabela 1** – Perfil dos entrevistados

<b>Gênero</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Masculino	29%
Feminino	71%
<b>Faixa Etária de Idade</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
21 a 30 anos	16,1%
31 a 40 anos	41,9%
41 a 50 anos	29%
Acima de 50 anos	12,9%
<b>Escolaridade</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Ensino Fundamental incompleto	3,2%
Ensino Fundamental completo	6,5%
Ensino médio incompleto	3,2%
Ensino médio completo	12,9%
Superior completo	35,5%
Superior incompleto	6,5%
Pós-graduação	32,3%
<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Entre 0 a 5 anos	61,3%
Entre 06 a 10 anos	25,8%
Entre 11 a 15 anos	12,9%

**Fonte:** Pesquisa direta, (2021)

De acordo com tabela 01 observa-se que 29% dos entrevistados são do gênero masculino e 71% do gênero feminino. De acordo com a faixa etária de idade foi detectado que 16,1% tem a idade de 21 a 30 anos, 41,9% possuem entre 31 a 40 anos, 29% tem a idade de 41 a 50 anos e 12,9% tem mais de 50 anos.

Em relação ao nível de escolaridade observa-se que 3,2% dos servidores da Secretaria de educação do município de Cabedelo-PB possui o ensino fundamental incompleto, 6,5% obtêm apenas o ensino fundamental completo, 3,2% declara ter o ensino médio incompleto, 12,9% têm o ensino médio completo, 35,5% afirma ter o ensino superior completo, 6,5% dos funcionários entrevistados tem o superior incompleto e 32,3% diz ter pós-graduação. A maioria dos colaboradores totalizando 61,3% diz ter um tempo de serviço de 0 a 5 anos, 25,8% são funcionários entre 06 a 10 anos e 12% dos funcionários trabalham na secretaria entre 11 a 15 anos.

Sendo assim podemos destacar que o perfil dominante dos entrevistados é composto do feminino (71%), com idade superior aos 30 anos (83,8%), com o nível superior completo (66,8%), trabalhando até 05 anos na empresa (61,3%).

#### 4.2 DESCRIÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM AS SUAS NECESSIDADES BÁSICAS DE AFILIAÇÃO, REALIZAÇÃO E PODER

A tabela 02 apresenta os dados da pesquisa coletados através do segundo questionário aplicado aos servidores da SEDUC (Secretaria de Educação de Cabedelo) com questões adaptadas da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de David McClelland, em três esferas: afiliação, realização e poder. Segue os resultados alcançados na investigação dos funcionários.

**Tabela 2 – Nível de afiliação dos funcionários**

NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO	Média Individual
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a vocês?	4,3
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente?	4,2
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	4,1
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,7
5º Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,5
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,7

7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal	<b>4,3</b>
<b>Media Geral</b>	<b>4,3</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2021)

A tabela 02 apresenta os resultados da dimensão necessidade de afiliação, que foi avaliada com média geral 4,3 que equivale à escala “muito”. Os dados da pesquisa indicam que o trabalho dos entrevistados permite “muito” conhecer pessoas iguais a eles, muitos contatos fora do ambiente de trabalho, muita estabilidade emocional, muitas novas amizades e oportunidades de serem úteis à sociedade, e muito crescimento pessoal (questões 01, 02, 03, 05, 06 e 07). E “pouca” oportunidade de participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente (questão 04).

De acordo com Ribeiro (2016) a necessidade de afiliação desenvolve no colaborador a necessidade de aceitação, afeto e de inclusão em meio aos outros colaboradores e em seu próprio grupo de amizade ao atingir esta necessidade o funcionário terá uma autoestima elevada e um ótimo desenvolvimento de trabalho em equipe.

A necessidade de afiliação é de grande valia para os colaboradores em geral e de suma importância que a mesma seja facilitada e despertada em meio aos colaboradores, com a presença da afiliação no ambiente organizacional o desenvolvimento das atividades em geral flui com maior aproveitamento uma vez que o trabalho em equipe torna-se mais agradável e a amizade dentro da organização passa ser mais comum.

**Tabela 3** – Nível de Realização dos funcionários.

<b>NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO</b>	<b>Média Individual</b>
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	<b>4,2</b>
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	<b>4,3</b>
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	<b>4,2</b>
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	<b>4,1</b>
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional?	<b>4,3</b>

13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	<b>3,5</b>
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres?	<b>3,7</b>
<b>Media Geral</b>	<b>4</b>

Fonte: Pesquisa direta ( 2021).

A tabela 03 apresenta o resultado da necessidade de realização que obteve média geral 4,0 que equivale à escala “muito”. De acordo com os dados da pesquisa os entrevistados afirmam que o desempenho da sua função oferece “muita” oportunidade de crescimento profissional, lhe traz “muita” satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante, viabiliza conquistar “muitos” objetivos de vida, “muitas” perspectivas de realizações futuras e “muito” reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional (questões 08, 09, 10, 11 e 12). E permite “pouca” utilização em profundidade da sua formação de nível superior (caso seja graduado), e obter o que quer (questões 13 e 14).

As necessidades de realização representam uma vontade, um desejo recorrente em fazer as coisas com uma melhor qualidade para que possa ser elogiado, reconhecido e tal atividade venha servir de auto realizar por ter concluído uma atividade fora do comum, muitas das vezes com um maior nível de dificuldade, sempre ultrapassando os padrões de excelência, sentir-se realizado é um nível bastante importante para o colaborador em geral. (FERREIRA, et al., 2006).

**Tabela 4 – Nível de Poder dos funcionários**

<b>NECESSIDADE DE PODER</b>	<b>Média Individual</b>
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante?	<b>4,4</b>
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	<b>4,1</b>
17º O exercício de suas atividades as vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	<b>3,8</b>
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	<b>3,7</b>
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia?	<b>3,7</b>
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenem fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal?	<b>3,5</b>
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de	<b>3,7</b>

obstáculos e ganho de prestígio?	
<b>Media Geral</b>	<b>3,8</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2021)

A tabela 03 apresenta o resultado da necessidade de poder que obteve média geral 3,8 que equivale à escala “pouco”. De acordo com os dados da pesquisa os entrevistados afirmam que o exercício de suas atividades permite “muito” contato com outras pessoas que eles julgam importantes, e que exerçam “muito” a liderança no cargo/ou função (questões 15 e 16). Por outro lado, o exercício de suas atividades torna-se “pouco” necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções, permite “pouca” facilidade de atingir seus objetivos pessoais, contribui “pouco” para lhe dar prestígio e influencia, favorece “pouco” para que acenem fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoa, e contribui “pouco” para a superação de obstáculos e ganho de prestígio (questões 18, 19, 20 e 21).

O poder se destaca neste processo de análise e pesquisa como um poder de atingir metas, cumprir tarefas ajudar a desenvolver a equipe que neste caso esta ligado a liderar, a liderança da equipe a comandar o grupo de trabalho (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 2007).

#### 4.3 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS TRÊS DIMENSÕES INVESTIGADAS.

A seguir foram apresentados os resultados comparativos alcançados na investigação da motivação dos funcionários da SEDUC (Secretaria de Educação de Cabedelo - PB) de acordo com a Teoria das necessidades socialmente Adquiridas de David McClelland, em três esferas: afiliação, realização e poder.

A Tabela 05 apresenta os dados da pesquisa, fazendo uma relação entre a média individual de cada questão investigada, sua escala e necessidade correspondente.

**Tabela 5** – Comparação dos resultados de acordo com média individual, escala e necessidade correspondente.

MAIS FREQUENTE	MEDIA	Escala	Dimensão
6° Seu trabalho oportuniza que você seja útil à	4,7	Muito	Afiliação

sociedade?			
5° Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,5	Muito	Afiliação
15° O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade?	4,4	Muito	Poder
12° No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à competência profissional?	4,3	Muito	Realização
9° O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizado algo especial ou desafiante?	4,3	Muito	Realização
7° Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,3	Muito	Afiliação
1° Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	4,3	Muito	Afiliação
<b>FREQUÊNCIA MÉDIA</b>	<b>Média</b>	<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>
10° O desempenho de sua função viabilizar conquistar objetivos de vida?	4,2	Muito	Realização
8° O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	4,2	Muito	Realização
2° Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente?	4,2	Muito	Afiliação
16° O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	4,1	Muito	Poder
11° O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	4,1	Muito	Realização
3° Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	4,1	Muito	Afiliação
<b>FREQUÊNCIA BAIXA</b>	<b>Média</b>	<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>
17° O exercício de suas atividades às vezes torna – se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	3,8	Pouco	Poder
14° O desempenho de sua função viabiliza obter o que quer?	3,7	Pouco	Realização
4° Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,7	Pouco	Afiliação
21° O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho prestígio?	3,7	Pouco	Poder

19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influência?	3,7	Pouco	Poder
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,7	Pouco	Poder
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	3,5	Pouco	Realização
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenem fatos e/ ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?	3,5	Pouco	Poder

**Fonte:** Pesquisa direta (2021)

As maiores médias variaram entre 4,7 e 4,3 onde (07) questões foram classificadas na escala “muito” sendo 04 delas correspondente a necessidade de afiliação na qual eram as (questões, 07 com média 4,3, 06 com média 4,7, 05 com média 4,5, 01 com a média 4,3) , 02 de realização correspondente às (questões 12 e 9 ambas com médias 4,3) e 01 representa a necessidade de poder que corresponde a (questão 15 com média 4,4).

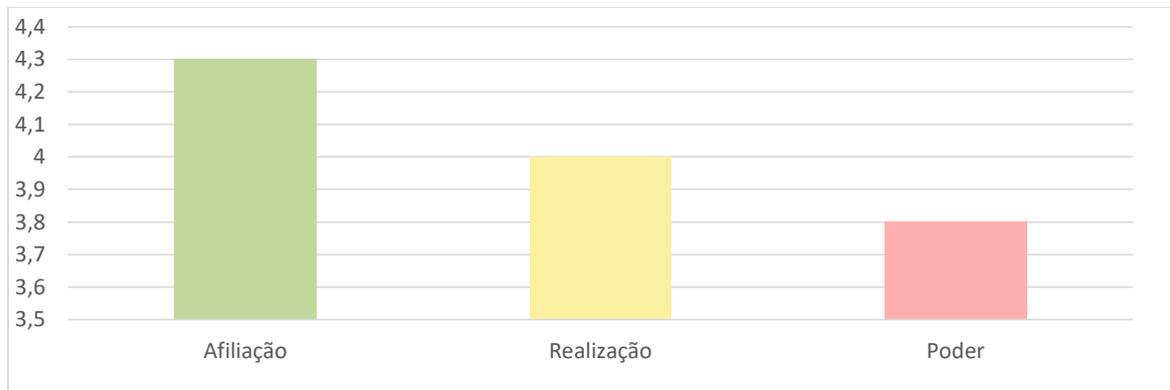
As médias que obtiveram frequência média totalizam (06) questões que variaram entre 4,2 e 4,1 sendo classificadas na escala “muito”, 02 delas relacionadas à necessidade de afiliação, 02 de realização e 02 de poder.

As menores médias variaram entre 3,8 e 3,5, tendo 08 questões classificadas na escala “pouco” sendo 05 relacionadas às necessidades de poder que são as (questões 17 com uma média 3,8; 21 com média 3,7; 19 com média 3,7; 18 com a média 3,7 e 20 com média de 3,5) , 02 de realização sendo as questões 14 e 4 ambas apresentando médias 3,7 e 01 questão de afiliação apresentando uma média de 3,7. Observa-se que nenhuma das questões atingiu a média máxima correspondente a escala muitíssimo e nem tão pouco a escala mínima correspondente a nenhuma.

Observa-se que as duas questões que receberam as melhores notas eram relacionadas a dimensão afiliação e questionava sobre se o seu trabalho oportuniza que eles fossem úteis à sociedade e que se permitia que fossem feitas novas amizades. Já as questões duas questões que receberam as menores médias estavam relacionadas as dimensões realização e poder e questionaram se o desempenho da sua função utiliza em profundidade a sua formação de nível

superior e que se o exercício das suas atividades favorecia para que acenem fatos e/ ou situações que beneficiem seu interesse pessoal.

Gráfico 01 – Comparação das médias encontradas para as necessidades de afiliação, realização e poder



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O gráfico 01 apresenta a comparação das médias encontradas para as necessidades de afiliação, realização e poder. Dessa forma é possível observar que a necessidade melhor avaliada na pesquisa foi a de afiliação (4,3), em seguida a necessidade de realização (4,0) e a de poder (3,8). As duas primeiras medias (afiliação e realização) correspondem a escala “muito” em seguida a necessidade de poder que corresponde a escala de “pouco”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve objetivo geral investigar a capacidade motivacional dos colaboradores da Secretaria de educação de Cabedelo - PB de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter quantitativo e descritivo. Tendo como ambiente de pesquisa a sede da SEDUC - Secretaria de Educação da Cidade de Cabedelo, Paraíba.

O modelo teórico escolhido para a formulação da pesquisa foi baseado na teoria do psicólogo David McClelland. Segundo essa teoria existe três tipos de necessidades que merecem atenção e que estão relacionadas com a motivação dos trabalhadores são elas: as necessidades de afiliação, realização e poder. De acordo com os resultados a necessidade de afiliação obteve a maior média da pesquisa

(4,3), em seguida a necessidade de realização (4,0) e por último a necessidade de poder (3,8). Ao calcularmos a média das três necessidades (afiliação, realização e poder) encontramos a média geral 4,0 que equivale à escala “muito”. Dessa forma podemos afirmar que de acordo com os dados da pesquisa que existe “muita” capacidade de motivação dos colaboradores da Secretaria de Educação de Cabedelo - PB.

A motivação no trabalho é imensamente importante para uma boa evolução das atividades da empresa e para os colaboradores sendo assim uma via de mão dupla, tendo em vista que os mesmos conseguem sentir-se mais à vontade ao serem motivados mediante a realização dos seus objetivos profissionais e pessoais por isso as empresas devem detectar e acionar a motivação nos seus colaboradores, levando em consideração que a motivação é algo intrínseco que vem da essência do ser humano, então por esta razão os gestores e líderes de equipe precisam estar atentos aos seus colaboradores para desenvolver estratégias extrínsecas algo motivador que venha de fora que seja criado, desenvolvido que desencadeiem a motivação ou seja os desejos e necessidades de evoluções e conquistas que seguem confinados e inerte dentro do colaborador.

A motivação é o que move o ser humano para realizar tarefas e em muitos casos para continuar evoluindo e galgando algo melhor a cada dia, tendo em mente isso o ambiente organizacional precisa constantemente que os funcionários sejam motivados de forma que o ambiente possa sempre estar harmonioso e com o clima satisfatório para os funcionários, a motivação além de melhorar a produtividade, melhora a qualidade de trabalho, auto estima, desenvolvimento das equipes e desenvolvimento pessoal do colaborador.

Por fim, esta pesquisa investigou a capacidade de motivação na visão dos funcionários para com o seu ambiente de trabalho, levando em conta a possibilidade dos mesmos terem atendido às suas necessidades de afiliação, realização e poder de acordo com o trabalho desempenhado na organização. Como sugestão para novas pesquisas propõe-se investigar quais são as necessidades que mais motivam os seus membros do ponto de vista pessoal, utilizando-se o mesmo modelo teórico de David MacClelland, para posterior comparação dos resultados.

## REFERÊNCIAS

ALTINI, Marlene Zanghelini. Gestão de Talentos. **PHMP**, 01 de abr. 2011. Disponível em:

<<https://phmp.com.br/artigos/gestao-de-talentos/>>. Acesso em: 05 de set. 2021.

BARTZ, Taciana. **Motivação no Trabalho**: Um estudo de caso nas Escolas estaduais de São Lourenço do Sul – RS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre- RS, mai. 2015.

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.

BRUNELLI, Maia da Graça Mello. **Motivação no serviço Público**. Faculdade IBGEN Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Porto Alegre- RS, jun. 2018. Disponível em:

<[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>\_Acesso em 30 abr. 202.

FARIAS, Liteli Tadiello Bedinoto. **Fatores Motivacionais no serviço público**: Um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública . Porto Alegre - RS: Universidade Federal do Rio Grande do, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131542/000976219.pdf?sequenc e=1>> Acesso em: 26 mar. 2021.

FERNANDES, Jair José Moreira; PEREIRA, Francisco Wendell Fontenele. **A PIRÂMIDE DE MASLOW EM PLENO SÉCULO XXI**. Disponível em: <[https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/\\_assets/modules/academicos/academic o\\_7118.pdf](https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academic o_7118.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2021.

FERREIRA, Andre; VILAS BOAS, Ana Alice et al. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade**. XIII SIMPEP, p8, Bauru, SP, nov. 2006. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/114.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf) . Acesso em 30 abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Elaine Dias; Michael, Murillo. Motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista científica eletrônica de administração**. Ano 7, n13, p4, Dez. 2007. Disponível em::

<[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/kc7xkuqpezmwbo8\\_2013-4-30-10-35-34.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kc7xkuqpezmwbo8_2013-4-30-10-35-34.pdf)> Acesso em: 13 mai 2021.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes Pós graduação “LATO SENSU” Projeto a vez do mestre, 2003. Disponível em:

<[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33376854/GABRIELA\\_ALVARENGA\\_COLMENERO\\_LOPES-with-coverpage.pdf?Expires=1621517208&Signature=fUZtxlWWg2ryiit9Ho1skFUfvzm3O7VzMcWLQqz4K2z21fpyNGzR3xY~yJH9KVkv9FfSBw0ymy~jvp6NF2eeeRs7LqI4OkvBtFu5jYrZDPfokvUp1tTOdNGPfEVZtTCQCNoSX7OFduEIltxKyCHJEsIGGd2NoVrFySxITJ1ekkbYwVlj6OOtNO0MTPVxexnbEOUluVJ3YZP1MEB3lePjRsHC27Qyv05LOA9Zj00Wx01oxQVV7WrfbPfmzqrXXkDL6fjtxh5KgfLF1eCPyNla9mp6ya6Z7xqZ6AjWV3te1Pwld1LearcMRoQI14tOx-k8RbINyBZJLwyXM7eg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33376854/GABRIELA_ALVARENGA_COLMENERO_LOPES-with-coverpage.pdf?Expires=1621517208&Signature=fUZtxlWWg2ryiit9Ho1skFUfvzm3O7VzMcWLQqz4K2z21fpyNGzR3xY~yJH9KVkv9FfSBw0ymy~jvp6NF2eeeRs7LqI4OkvBtFu5jYrZDPfokvUp1tTOdNGPfEVZtTCQCNoSX7OFduEIltxKyCHJEsIGGd2NoVrFySxITJ1ekkbYwVlj6OOtNO0MTPVxexnbEOUluVJ3YZP1MEB3lePjRsHC27Qyv05LOA9Zj00Wx01oxQVV7WrfbPfmzqrXXkDL6fjtxh5KgfLF1eCPyNla9mp6ya6Z7xqZ6AjWV3te1Pwld1LearcMRoQI14tOx-k8RbINyBZJLwyXM7eg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)> Acesso em: 13 mai 2021.

MATSUOKA, Luciane Terumi; SILVA, Jerson Joaquim da. Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. In: **Colloquium Humanarum, Presidente Prudente**. 2013. p. 633-639.

MINUTO PSICOLOGIA, 2015. Disponível:

<<http://www.minutopsicologia.com.br/postagens/2015/08/19/a-teoria-da-personalidade-de-maslow-hierarquia-das-necessidades/>> Acesso em: 18 ago. 2021.

RIBEIRO, Antônio.de. L. **Teorias da administração** . Editora Saraiva, 2016.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman Editora, 2000.

ULLER, Camila Maria et al. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. **Revista FOCO. ISSN**, p. 223X, 2007.

WAINER, Jacques. **Métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa para a ciência da computação**: Instituto de Computação-UNICAMP, 2007. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Jacques-Wainer/publication/237601058\\_Metodos\\_de\\_pesquisa\\_quantitativa\\_e\\_qualitativa\\_para\\_a\\_Ciencia\\_da\\_Computacao/links/59ccf98da6fdccf8cf34b732/Metodos-de-pesquisa-quantitativa-e-qualitativa-para-a-Ciencia-da-Computacao.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jacques-Wainer/publication/237601058_Metodos_de_pesquisa_quantitativa_e_qualitativa_para_a_Ciencia_da_Computacao/links/59ccf98da6fdccf8cf34b732/Metodos-de-pesquisa-quantitativa-e-qualitativa-para-a-Ciencia-da-Computacao.pdf)>. Acesso em 31 mai 2021.

## INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA APLICADAS NO SETOR VAREJISTA

José Lucas da Silva Barrêto (UNIESP)

E-mail: lucasbarretocmlb2@gmail.com

Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros (UNIESP)

E-mail: lucianomedeirosadm@gmail.com

### RESUMO

Esta pesquisa aborda um dos principais temas do seguimento administrativo, a liderança, que nos dias atuais se tornou um assunto de suma importância para as organizações, devido ao desenvolvimento constante nos diversos estilos de liderança em busca da melhoria contínua. O estudo tem como objetivo investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor do segmento varejista de acordo com o modelo das cinco práticas de liderança exemplar. A empresa objeto desta pesquisa é a TOK&STOK, localizada em um dos maiores polos comerciais da cidade de João pessoa, Shopping Manaíra, atuante no mercado Paraibano há 6 anos. A metodologia da pesquisa é de caráter descritivo, com uma abordagem quantitativa, pois foi aplicado um questionário de autoavaliação para a gestora e um de heteroavaliação para os 18 funcionários. O resultado obtido entre ambos mostrou uma pequena variação em relação entre a autoavaliação da gestora e a heteroavaliação dos pesquisados.

**Palavras-chave:** Motivação; Teorias da liderança; Liderança.

### ABSTRACT

This research addresses one of the main themes of the administrative area, leadership, which nowadays has become a matter of great importance for organizations, due to the constant development in the different styles of leadership in search of continuous improvement. The study aims to investigate the leadership practices adopted by a manager in the retail segment according to the model of the five exemplary leadership practices. The company object of this research is TOK&STOK, located in one of the largest commercial centers in the city of João Pessoa, Shopping Manaíra, operating in the Paraiba market for 6 years. The research methodology is descriptive in nature, with a quantitative approach, as a self-assessment questionnaire was applied to the manager and a hetero-assessment questionnaire to the 18 employees. The result obtained between them showed a small variation in relation to the manager's view of their leadership practices in the organization and a constancy in the employees' point of view about its management.

**Keyword:** Motivation; Leadership theories; Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

As alterações no ambiente organizacional ocorrem a todo o momento, o que requer constantes adaptações das equipes de trabalho. O líder, hoje é conhecido

como a figura principal de uma equipe, responsável por administrar o andamento dos processos a fim de chegar ao objetivo principal com o resultado do seu trabalho para com seus liderados. De uma forma objetiva podemos definir a liderança como a arte de estimular e motivar um grupo de pessoas a galgar um objetivo final, este pensamento segue a linha de raciocínio de muitos pensadores que afirmam que o líder deve ser a fonte de inspiração do todo, envolvendo de forma persuasiva a busca pelo resultado final.

Segundo Robbins (2006, p.258), “nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes”. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz, ou seja, a forma de influenciar as pessoas fora do padrão formal da empresa acaba sendo mais importante do que a influência regida por um cargo. Robbins (2006) afirma que no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem os status quo, sendo eles criadores de visões futuras e capazes de inspirar os membros da empresa a querer realizar a sua visão. Para Cooper (2017, p.118) “a liderança envolve um processo de influência, ocorrendo apenas quando os indivíduos se dispõem a adotar os objetivos como sendo seus próprios objetivos”. Assim, a liderança se concentra na construção de equipes coesas e voltadas ao atingimento de metas. A liderança é persuasão, e não dominação.

Observa-se que na administração de uma empresa se faz necessário que o gestor tenha consigo a liderança ou um modelo de liderança a ser desenvolvido. Dessa forma, delimitou-se a seguinte questão problema para este estudo: **Quais são as práticas de liderança adotadas pelos gestores do setor varejista?**

Por fim, existem diversas formas de saber se uma organização está indo no caminho certo, e uma delas está relacionada com a forma como os seus gestores tratam os seus liderados. Dessa forma, este trabalho é relevante tanto para a empresa investigada, pelo fato dos seus resultados tornarem mais claras as práticas de liderança adotadas pela gestora pesquisada possibilitando os ajustes necessários, como para o pesquisador por ampliar o seu conhecimento sobre a temática da liderança. Esta pesquisa também é relevante para a academia por expandir o acervo de publicação científica sobre a liderança voltada ao setor varejista.

Para tanto, objetiva-se investigar as práticas de liderança adotadas por uma gestora do segmento varejista de acordo com o modelo das cinco práticas de liderança exemplar. E identificar a visão da gestora quanto as práticas de liderança por ele adotadas; identificar a visão dos empregados quanto as práticas de liderança adotadas pela gestora; e comparar a autoavaliação das práticas de liderança da gestora com a visão dos empregados;

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo destina-se a levantar conceitos e modelos de teorias estudados por diversos autores que servirão de base para entender as cinco práticas de liderança exemplar nas organizações.

### **2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA**

De acordo com Bryman (2004), as quatro principais abordagens de liderança, estudadas ao longo do tempo foram: os estudos de liderança baseados no traço pessoal que permaneceu até a década de 1940; a abordagem comportamental que se manteve até os anos de 1960; e a abordagem contingencial que permaneceu entre os anos de 1960 e o início de 1980.

#### **2.1.1 Teoria dos traços de liderança**

De acordo com Chiavenato (2014, p.192), “a teoria dos traços de personalidade, são as mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas”. Essa teoria é considerada uma teoria costumeira, pois não possui um autor específico e sua evolução foi se desenvolvendo com o passar do tempo em uma civilização, nesse contexto o líder apresenta características inatas, ou seja, ou você nasce para comandar com os traços de personalidade exercendo um poder de influência sobre o comportamento das demais pessoas, ou você nasce para ser liderado sem os traços de personalidade. Chiavenato (2014) afirma que as teorias dos traços partem do pressuposto de que certas pessoas possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para

avaliar a capacidade de liderança. Assim o líder apresenta características marcantes de personalidade que são apresentadas como traços físicos (energia, aparência pessoal, estatura e peso), intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas) e os traços relacionados a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Segundo Robbins (2006, p.80), “os primeiros estudos sobre a estrutura da personalidade tentaram identificar e classificar características duradouras que pudessem descrever o comportamento das pessoas”. Uma vez que as características são difundidas, elas incluem timidez, agressividade, submissão, preguiça, ambição, lealdade e acanhamento, esses pontos, quando exibidos em muitas situações, são chamadas de traços de personalidade, dessa forma pode-se dizer que quanto mais consistentes as características, maior será a frequência com que ocorrem em situações diversas, pois a importância destes traços são consideráveis para a descrição do indivíduo. Robbins (2006), concluiu que nas últimas duas décadas, duas abordagens tornaram-se dominantes na identificação e classificação de traços de personalidade o modelo Myers-Briggs e Big Five.

### **2.1.2 Teoria comportamental**

Para começar a entender essa teoria iremos voltar ao final dos anos 40 até a década de 1960, após as falhas da primeira teoria sobre os estudos dos traços de liderança, pesquisadores desta época segundo Robbins (2006, p.260), “começaram a analisar o comportamento exibido por certos líderes e procuravam descobrir se havia alguma coisa específica na maneira de se comportarem.” No mesmo período ocorreu a divisão da teoria comportamental de liderança em quatro partes, a teoria de Ohio, teoria de Michigan, teoria de Grid gerencial e teorias dos estilos de liderança. Entre as teorias citadas acima serão abordadas nos pontos a seguir as teorias de estilos de liderança e grid gerencial.

### **2.1.3 Teoria sobre estilos de liderança**

Segundo Chiavenato (2014, p.194), a teoria dos estilos de liderança “são as teorias que estudam os possíveis estilos de comportamentos do líder em relação

aos subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta”, está relacionado com o que o líder é e faz. Segundo Chiavenato (2014), White e Lippitt, realizaram uma importante pesquisa para analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder.

**Quadro 01:** Estilos de liderança autocrática, democrática e liberal.

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>laissez-faire</i>)</b>
O fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
O líder determina as providencias para execução das tarefas, cada uma por vez na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboçar as providencias para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações, desde que as pedissem.
O líder determina a qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “Objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo e nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014).

O quadro 01 apresenta os três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. De acordo com a liderança autocrática, o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade. No modelo de liderança liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixava-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho.

Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder. E no modelo de liderança democrática, o líder conduzia e orientava o grupo e incentivava a participação democrática. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os trabalhadores. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Outro Modelo que contribuiu para os estilos de liderança foi desenvolvido por Blake e Mouton que ficou conhecida como Grade Gerencial ou Grade de liderança (ROBBINS, 2006). Ela teve início nos anos 60 com o objetivo de traçar o grau de centralização da tarefa de um gestor ou líder em relação a preocupação com as pessoas e a preocupação com os resultados. A preocupação com as pessoas é o grau em que o líder considera as necessidades, os interesses e as áreas de desenvolvimento pessoal dos membros da equipe ao decidir a melhor forma de realizar uma tarefa, já a preocupação com os resultados é o grau em que o líder enfatiza objetivos concretos, eficiência organizacional e alta produtividade ao decidir a melhor forma de realizar uma tarefa, identificando em cada uma delas as cinco combinações diferentes e os estilos de liderança que cada uma produz.

#### **2.1.4 Teoria Situacional**

A teoria de liderança situacional explica a liderança dentro de um contexto maior, sendo mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou, então, mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Balevas (1975) o reconhecimento de um líder depende, em grande parte, da posição que ele ocupa dentro da cadeia de comunicações, muito mais do que em suas características de personalidade.

Para Maximiano (2002) as teorias situacionais enfocam a necessidade de que o líder se torne eficaz e que suas atitudes se adequem as situações. Segundo Robbins (2006) algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras e, assim, as teorias de Fiedler e a teoria situacional de Hersey e Blanchard receberam amplo reconhecimento no mundo

inteiro. A teoria de Fiedler (1967) propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Fiedler (1967) acredita que um fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança do indivíduo, e para tentar descobrir o estilo básico de liderança, ele desenvolveu um questionário Last Preferred Coworker (LPC) conhecido como teste do colega menos preferido, com o objetivo de avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para as tarefas.

Os autores Paul Hersey e Ken Blanchard (1986), desenvolveram um modelo chamado de teoria da liderança situacional (SLT), sendo uma teoria contingencial que centra seu foco sobre os liderados, eles afirmam que a liderança bem-sucedida é alcançada sobre o nível de prontidão dos liderados, pois, independente do que o líder fizer, o resultado eficaz dependerá das ações dos seus liderados. A ênfase nos colaboradores se tornou um ponto de grande importância nessa fase de descobertas, mas foi esquecida nas teorias anteriores. De acordo com Maximiano (2002) a teoria de Fiedler algumas vezes foi criticada por menosprezar o liderado, e esse é o ponto central da teoria de Hersey e Blanchard que definem a mesma como teoria do ciclo de vida. Esse ciclo chegou a ser comparado por Robbins (2006), como teoria análoga entre pais filhos, ou seja, da mesma forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos quando estes se tornam mais maduros e responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder em relação aos liderados.

## 2.2 ABORDAGENS EMERGENTES DE LIDERANÇA

Neste ponto serão apresentadas três teorias comportamentais sobre liderança, são elas: liderança carismática, liderança visionária e liderança transformacional.

### 2.2.1 Liderança Carismática

Segundo Maximiano (2003, p. 303) “O estilo motivacional de um líder carismático se baseia em que a recompensa oferecida é a própria execução da tarefa”. O autor deixa claro que a recompensa tem conteúdo moral e os seguidores são motivados a realizar esforços extras no trabalho, e o fazem com satisfação.

Em relação a liderança carismática Robbins (2006) cita que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando

observam determinados comportamentos. Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos líderes carismáticos e o mais bem documentado entre eles identificou cinco características-chaves dos líderes carismáticos.

**Quadro 02. Características-chave dos líderes carismáticos**

1. Visão e articulação. Eles têm uma visão - expressa como uma meta idealizada - que propõe um futuro melhor que o status quo. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
2. Risco pessoal. Estão dispostos a correr riscos pessoais, sofrer altos custos e submeter-se ao auto sacrifício para atingir sua visão.
3. Sensibilidade ao ambiente. São capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança.
4. Sensibilidade para as necessidades dos liderados. São perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
5. Comportamentos não-convencionais. Engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

**Fonte:** Adaptado de Robbins (2006, p.283).

O quadro 02 descreve a maneira como os líderes carismáticos influenciam os seus liderados, mostrando suas habilidades através do comportamento, visão, autoconfiança e sensibilidade ao ambiente. Segundo Soto (2002) essas características poderia explicar o motivo pelo qual os líderes carismáticos se destacam em tempos de guerra, na política, religião ou quando a empresa está inserindo um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameace a sua existência.

**2.2.2 Liderança Visionária**

Segundo Robbins (2000, p.400) “a liderança visionária é habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”. De acordo com o mesmo autor a liderança visionária precisa ser apoiada por planos detalhados, ou seja, uma organização excepcional necessita de uma visão e de um alto nível de atenção nas operações cotidianas.

De acordo com Nutte Backof (apud Robbins, 2002, p. 401):

Uma visão é constituída de imagens claras e convincentes, que propiciam uma forma inovadora de melhorar, reconhece o utiliza as tradições e se vincula a ações que as pessoas podem empreender para realizar a mudança. A visão recorre as emoções e a energia das pessoas. Corretamente articulada, uma visão gera o entusiasmo que as pessoas

possuem para os eventos esportivos e outras atividades de lazer, trazendo a energia e o envolvimento para o local do trabalho.

Para Robbins (2005), as visões, se bem projetadas, inspiram, oferecendo uma nova percepção da realidade, que se ajusta ao tempo e às circunstâncias, demonstrando o caráter ímpar da organização. O autor destaca três tipos de qualidades que propicia ao líder visionário a eficácia, são elas: comunicação e articulação para que possa tornar sua visão inteligível aos outros; comportamento coerente, de forma a reforçar a visão; capacidade de aplicar a visão as diferentes situações, por exemplo, nas diversas áreas dentro da organização ou nos vários locais onde a organização exerce suas atividades.

### **2.2.3 Liderança Transformacional**

Segundo Robbins (2006), o líder transformacional é aquele que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados, existe também os líderes transacionais, esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

Ainda de acordo com autor as lideranças transacionais e as transformacionais não devem ser vistas como abordagens opostas para se fazer com que as coisas sejam realizadas. A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional, ela produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional.

## **2.3 MODELO DAS CINCO PRÁTICAS DA LIDERANÇA EXEMPLAR**

Segundo Kouzes e Posner (2003, p.3), “ao conduzir pesquisas sobre as melhores experiências pessoais de liderança, foi descoberto que os líderes mobilizam outros para realizar coisas extraordinárias em praticamente todas as áreas da atividade organizada”. Exemplos foram encontrados no ensino superior, empresas com e sem fins lucrativos, manufaturas e serviços, governo, escolas, forças armadas, assistência médica, entretenimento e serviços comunitários. Os líderes podem estar em qualquer lugar sem distinguir qualquer tipo de raça, religião,

etnia ou fronteiras culturais. Os autores desenvolveram práticas comuns em um modelo de liderança, conhecidas como as cinco práticas de liderança exemplar, são elas: modele o caminho, inspire uma visão compartilhada, desafie o processo, deixe os outros agirem e Inspire o coração. Essas práticas foram oferecidas como orientação para os líderes que tentam manter suas próprias orientações e orientar outras pessoas em direção as conquistas máximas.

### **2.3.1 Modele o Caminho**

Segundo Kouzes e Posner (2003, p.4) os “líderes exemplares sabem que, se desejam obter comprometimento e atingir os mais altos padrões, devem ser modelos de comportamentos que esperam dos outros” (KOUZES, POSNER, 2003, p. 4). O comportamento deles é o que os fazem serem respeitados, pois eles praticam o que pregam, suas palavras e ações são consistentemente alinhadas, ou seja, a liderança não é algo monólogo, mas sempre diálogos (ninguém lidera sozinho). Por isso, líderes devem divulgar esses valores para a sua equipe e Liderança não é um monólogo, mas sempre diálogos (ninguém lidera sozinho). Por isso, líderes devem divulgar esses valores para a sua equipe e organização, deixando claro para os mesmos e vivenciá-los sempre.

### **2.3.2 Inspire uma Visão Compartilhada**

Segundo Kouzes e Posner (2003), inspirar uma visão compartilhada é a prática que diferencia os líderes de outras pessoas credíveis. Os líderes envolvem outras pessoas em vincular seus sonhos pessoais as aspirações do grupo para criar uma visão compartilhada, somente então seus seguidores comprometem seus talentos, tempo e energia em trabalhar juntos para alcançar a grandeza.

Os líderes dão vida as esperanças e sonhos dos outros e permitem que eles vejam as possibilidades emocionantes que o futuro reserva. Os líderes criam uma unidade de propósitos mostrando aos constituintes como o sonho é para o bem comum, o líder acende a chama da paixão nos outros, expressando entusiasmo pela visão convincente de seu grupo, comunicando sua paixão por uma linguagem vivida e um estilo específico (KOUZES, POSNER, 2003, p. 6).

Kouzes e Posner (2003), afirma que líderes exemplares comunicam de forma corajosa e criativa suas esperanças e sonhos junto, com desejos da sua equipe, criando uma unidade propósito que puxa todos para frente compartilhando um senso de destino.

### **2.3.3 Desafie o Processo**

Segundo Kouzes e Posner (2003), líderes exemplares são pioneiros em tomar a iniciativa de procurar maneiras inovadoras de melhorar seu próprio trabalho, o de suas equipes e suas organizações. Eles experimentam e assumem riscos, tratando os erros inevitáveis como importantes oportunidades de aprendizado e criando um ambiente seguro no qual outras pessoas podem aprender com as falhas e com os sucessos. Os autores acrescentam que a principal contribuição do líder está no reconhecimento de boas ideias, no apoio, a essas ideias, e na disposição de desafiar, o sistema ao obter novos produtos, processos, serviços e sistemas adotados. Para ser mais preciso é possível dizer que os líderes são os primeiros a adotar inovação.

### **2.3.4 Capacite os outros para ação**

Segundo Kouzes e Posner (2003), ajudar os outros a se verem capazes e poderosos a nutrir uma autoestima positiva é a chave para dominar a arte e mobilizar os outros para ingressar na jornada em direção ao destino comum. Quando os líderes envolvem outras pessoas na tomada de decisões e estabelecimento de metas, constroem equipes com espírito, coesão em verdadeiro senso de comunidade. Nessa fase os líderes possibilitam o trabalho em equipe, a confiança e o empoderamento, fortalecendo a capacidade de todos os membros da organização, com objetivos e papéis compartilhados que unem as pessoas em atividades colaborativas. “Os líderes trabalham para fazer as pessoas se sentirem fortes, capazes e comprometidas. Os líderes capacitam os outros, não acumulando o poder que têm, mas dando-o” (KOUZES, POSNER, 2003, p.8).

Ainda de acordo com os autores, os líderes atuam como treinadores atuam como treinadores e professores, dando as pessoas tarefas desafiadoras, eliminando

obstáculos e apoiando outras pessoas com as ferramentas necessárias para serem bem-sucedidas. Ao promover a colaboração, criar confiança, e facilitar relacionamentos, os líderes permitem que outras pessoas ajam com maior autodeterminação e competência.

### **2.3.5 Anime os corações**

Segundo Kouzes e Posner (2003), líderes exemplares sabem que fazer coisas extraordinárias nas organizações é um trabalho árduo, e, no entanto, eles são chamados a inspirar outras pessoas com coragem e esperança. Nessa etapa os líderes incentivam o coração, colocando em ação os princípios e práticas essenciais, e apoiam a necessidade humana de ser apreciado por quem somos e pelo que fazemos. “Reconhecimento e celebração não se limitam apenas em diversão e jogos, embora ambos sejam abundantes quando as pessoas incentivam o coração de seus constituintes” (KOUZES, POSNER, 2003, p.10).

Os autores concluem que ao se esforçar para elevar os padrões de qualidade, se recuperar de um desastre, ou fazer mudança dramática de qualquer tipo, os líderes garantem que as pessoas vejam os benefícios do comportamento alinhados aos valores estimados.

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1 ABORDAGEM DE TIPOLOGIA**

De acordo com Santos e Filho (2003, p.186) o método “nada mais é do que o caminho a ser percorrido para se alcançar o resultado final com base nos objetivos desenvolvidos em função do tema escolhido”. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e de campo. Segundo Alves (2007) a pesquisa descritiva descreve as características de uma população ou de um fenômeno (variáveis) estabelecendo relações entre os mesmos. Para Gil (2002) o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana, com o objetivo de analisar através de uma observação direta as

explicações e informações sobre o que ocorre em uma determinada equipe. Bem como se enquadra como uma pesquisa quantitativa.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A composição da amostra é uma organização do setor varejista, cujo seguimento é móveis e acessórios com designs assinados, a TOKSTOK está localizada em um Shopping center, situado na cidade de João Pessoa – PB. O universo é composto por 18 colaboradores e 1 gestora (n=19). Serão aplicados 19 questionários dentro da empresa, um de autoavaliação e os demais de heteroavaliação onde todos retornarão respondidos e validados, dando um resultado final da amostra em 100%.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E TÉCNICAS

Dado o exposto da pesquisa, a ferramenta utilizada para a coleta de dados durante a aplicação do questionário é o inventário de práticas de liderança (LPI) que segundo Kouzes e Posner (2018) o instrumento é composto por 30 questões com o objetivo de avaliar com que frequência seus líderes se envolve nas cinco práticas de liderança exemplar. Ainda segundo os mesmos, os líderes que fazem o uso constante dessas práticas, tendem a serem mais eficazes do que suas contrapartes, influenciando de forma positiva as pessoas e a própria organização em busca do resultado de excelência. A pesquisa será feita com o uso da plataforma digital Google Formulários para aplicação da ferramenta (LPI).

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A TOKSTOK foi o ambiente de pesquisa escolhido para a elaboração do estudo, localizada na Avenida Governador Flávio Ribeiro Coutinho, no Manaíra Shopping, João Pessoa – PB, surgiu em 1978 com o fruto do empreendedorismo do casal Regis e Ghislaine Dubrule recém chegados da França ao Brasil, e hoje conta com mais de 56 lojas em todo país, com 42 anos de atuação em um seguimento de

móveis e acessórios de designs assinados e exclusivos da própria empresa, tornando-se referência no mercado varejista nessa área de atuação.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse ponto do artigo serão expostos os resultados da pesquisa, sobre a autoavaliação da gestora e a heteroavaliação dos colaboradores da empresa quanto as práticas de liderança da gestora, em seguida será realizada uma comparação entre ambos com base na veracidade de suas respostas.

##### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos participantes dessa pesquisa foi identificado através da classificação de sexo e tempo de atuação na empresa.

**Tabela 01** - Perfil dos participantes da pesquisa.

<b>Sexo</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Feminino	72,2%
Masculino	28,8%
<b>Tempo de empresa</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
De 1 mês a 3 meses	5,6%
De 6 meses a 1 ano	27,8 %
De 1 ano a 6 anos	61,1%

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

A tabela 01 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa. De acordo com os dados coletados o perfil predominante dos entrevistados é composto do sexo feminino (72%), que trabalham entre 01 a 06 anos na empresa (61%).

##### 4.2 VISÃO DA GESTORA QUANTO AS SUAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Para identificar as práticas de liderança da gestora, foi aplicado um questionário de autoavaliação adaptado de acordo com o inventário das práticas de liderança (contendo 30 questões) desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner, que investigava as cinco práticas de liderança exemplar: 1- Modele, Domínio 2- Inspire, Domínio 3- Questione, Domínio 4- Capacite e Domínio 5- Anime, que possibilita medir a frequência com que se aplica os cinco domínios de uma liderança exemplar.

Dentro das 30 afirmativas que compõem o instrumento, foram dadas as seguintes opções para resposta: 1-nunca, 2-ocasionalmente, 3-algumas vezes, 4-muitas vezes, 5-frequentemente.

**Tabela 2:** Resposta da autoavaliação da gestora.

<b>Prática 1: Modele o caminho</b>	<b>Frequência</b>
Q01. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas	5,0
Q06. Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	5,0
Q11. Eu cumpro as promessas e os compromissos que assume na instituição.	5,0
Q16. Eu procuro maneiras de obter feedback(retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	5,0
Q21. Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição.	5,0
Q26. Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	5,0
<b>MÉDIA</b>	<b>5,0</b>
<b>Prática 2: Inspire uma Visão Compartilhada</b>	<b>Frequência</b>
Q02. Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a instituição	5,0
Q07. Eu descrevo uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	5,0
Q12. Eu compartilho com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro.	5,0
Q17. Eu mostro como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	4
Q22. Eu fico contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	5,0
Q27. Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo	5,0
<b>MÉDIA</b>	<b>4,8</b>
<b>Prática 3: Desafie o Processo</b>	<b>Frequência</b>
Q03. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades	5,0
Q08. Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos	5,0
Q13. Eu se mantenho atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição.	5,0

Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: “O que podemos aprender com essa experiência?”	5,0
Q23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	5,0
<b>MÉDIA</b>	<b>4,6</b>
<b>Prática 4 :Capacite os outros para ação</b>	<b>Frequência</b>
Q04. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição.	5,0
Q09. Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	5,0
Q14. Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.	5,0
Q19. Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição.	5,0
Q24. Eu dou a liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho	5,0
Q29. Ele dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.	5,0
<b>MÉDIA</b>	<b>5,0</b>
<b>Prática 5: Anime os corações</b>	<b>Frequência</b>
Q05. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito.	5,0
Q10. Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição.	5,0
Q15. Eu apoio as pessoas na instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	5,0
Q20. Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da TOKSTOK.	5,0
Q25. Eu procuro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	5,0
Q30. Eu asseguro que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	5,0
<b>MÉDIA</b>	<b>5,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

As práticas “Modele o caminho”, “Capacite os outros para ação” e “Anime os corações”, foram as mais bem avaliadas pela gestora, com frequências médias iguais a (5) afirmando que são as de uso frequente. Segundo o levantamento feito na tabela 2, A gestora mostra total domínio nas 25 afirmativas estabelecidas na pesquisa, pois na prática 1- “Modele o caminho”, a gestora afirma que frequentemente “é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”,

dando ênfase para os “princípios e padrões”, “promessas e compromissos”, “feedback”, “consenso em volta do conjunto de valores” e os “valores e princípios que guiam as suas ações” (questões 01, 06, 11, 16, 21, 26).

Na prática 2 “Inspire uma visão compartilhada”, a gestora teve uma média (4,8), tendo uma visão futura positiva em relação as suas habilidades para com sua gestão na organização, de forma frequente como assegura as afirmativas em destaques (02, 07, 12, 22, 27), a mesma afirma ter “o olho para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição”, transparecendo uma “imagem desafiadora”, “positivo sobre as possibilidades do futuro” e a “convicção acerca dos propósitos e significado” dentro da organização, porém muitas vezes demonstra os “interesses através de uma visão comum” exposto na questão (17).

As Práticas : “Capacite os outros para ação” e “Anime os corações”, a líder deixa uma percepção de que frequentemente executa o uso das prática, devido o alinhamento nos pontos 4- (04, 09, 14, 19, 24, 29), 5- (05, 10, 15, 20, 25, 30) na tabela 2, deixando claro o “incentivo de relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição”, qualifica também a “forma de ouvir afetivamente os diversos pontos de vista”, “apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição”, dar “liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho” e mostra “oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança”, tendo uma constância positiva ao “elogiar as pessoas pelo trabalho bem-feito”, “encorajar as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição”, “apoia as pessoas na instituição e exprime apreciação pelas suas contribuições”, “reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da empresa” e “assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.

A prática “Desafie o processo”, obteve menor pontuação na avaliação da gestora, com média de 4,8. Dentre as afirmativas, a gestora apresentou alinhamento em três pontos (03, 08, 13), ao mostrar que frequentemente “procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades”, “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos” e “se mantem atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição”. No entanto a gestora por sua vez afirma na questão (18, 23) que muitas vezes quando

as coisas não acontecem como se espera, ela pergunta: “O que podemos aprender com essa experiência?”, mostrando que nem sempre os processos acontecem de forma frequente por parte da sua gestão, “assegurando que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos”.

A tabela 3 abaixo, demonstra as médias obtidas pela gestora em relação a sua autoavaliação.

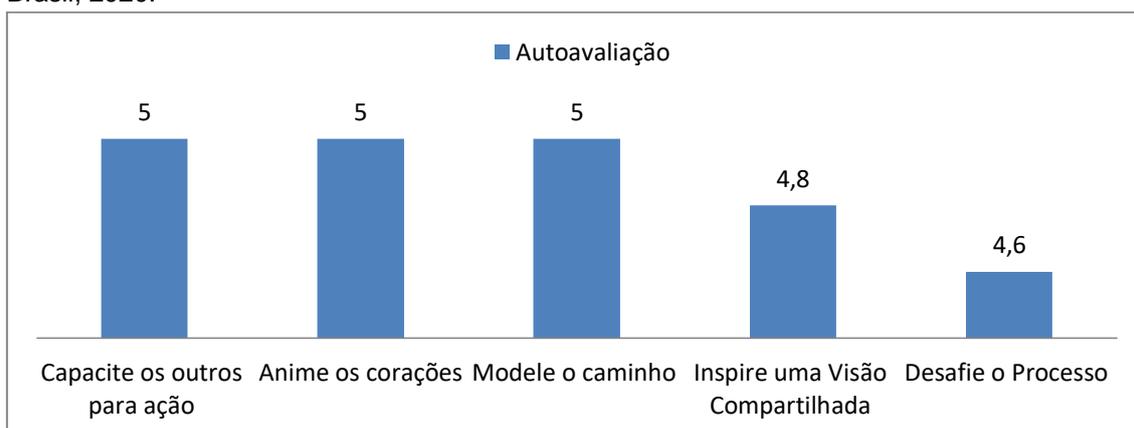
**Tabela 3:** Média total da autoavaliação da gestora.

<b>Cinco práticas de liderança exemplar</b>	<b>Frequência</b>
Prática 4 :Capacite os outros para ação	5
Prática 5: Anime os corações	5
Prática 1: Modele o caminho	5
Prática 2: Inspire uma Visão Compartilhada	4,8
Prática 3: Desafie o Processo	4,6
<b>Média Total</b>	<b>4,8</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

Os resultados demonstrados na tabela 3 e ilustrados no gráfico 1, mostram que a gestora por sua vez está alinhada em 27 das 30 questões aplicadas a ela para a coleta dos dados, obtendo 90% de frequência de execução em relação as cinco práticas de liderança exemplar, sendo insuficiente apenas em 3 de 30 (10%) quando não se torna frequente em todos os pontos excelência. Segundo os autores Kouzes e Posner (pag.14,2018), “antes de liderar outras pessoas é necessário saber bem quem você é e quais são seus principais valores. Uma vez que souber disso, pode dar voz a esses valores e se sentir à vontade para compartilha-los com os outros”.

**Gráfico 1:** A visão e o uso da gestora acerca das práticas de liderança. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

#### 4.3 A VISÃO DOS EMPREGADOS QUANTO ÀS PRÁTICAS DE LÍDERANÇA ADOTADAS PELA GESTORA

A seguir teremos a resolução sobre o ponto de vista dos colaboradores em relação as práticas de liderança adotadas pela gestora dentro da organização, através de uma pesquisa de heteroavaliação aplicada aos mesmos, as médias das respostas obtidas, estarão dispostas na tabela 4.

**Tabela 4:** Respostas dos funcionários em relação as práticas de liderança adotadas pela gestora. João Pessoa, Paraíba– Brasil, 2021

<b>Prática 1: Modele o caminho</b>	<b>Frequência</b>
Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas	3,8
Q06. Ele gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	4,0
Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição.	4,1
Q16. Ele procura maneiras de obter feedback(retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	4,3
Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição.	4,1
Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	3,7
<b>MÉDIA</b>	<b>4,0</b>
<b>Prática 2: Inspire uma Visão Compartilhada</b>	<b>Frequência</b>
Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição	4,0
Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	4,3
Q12. Ele compartilha com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro.	4,1
Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	3,9
Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	4,4
Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo	4,3
<b>MÉDIA</b>	<b>4,2</b>
<b>Prática 3 :Desafie o Processo</b>	<b>Frequência</b>

Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades	4,0
Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos	4,0
Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição.	4,2
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?"	3,8
Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	4,0
Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	4,4
<b>MÉDIA</b>	<b>4,1</b>
<b>Prática 4 :Capacite os outros para ação</b>	<b>Frequência</b>
Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição.	4,4
Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	3,8
Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.	4,4
Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição.	4,2
Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho	4,3
Q29. Ele nos dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.	4,2
<b>MÉDIA</b>	<b>4,2</b>
<b>Prática 5: Anime os corações</b>	<b>Frequência</b>
Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	4,6
Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição.	4,5
Q15. Ele apoia as pessoas na instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	4,5
Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da TOKSTOK.	4,6
Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	4,6
Q30. Ele assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4,6

<b>MÉDIA</b>	<b>4,6</b>
--------------	------------

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

A prática “Anime os corações” foi o tópico que obteve melhor avaliação por parte dos funcionários, em relação as questões 05, 10, 15, 20, 25, 30, com média 4,6, indo em concordância com a autoavaliação da gestora que obteve em seu resultado média 5. Em continuidade com os resultados, os entrevistados afirmam que a gestora muitas vezes “Elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito”, “Procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados”, “Reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da TOKSTOK” e frequentemente “Ela assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições”.

As práticas “Inspire uma visão compartilhada” e “Capacite os outros para a ação” foram em seguida as mais avaliadas com médias de 4,2, ficando em segundo lugar entre as melhores médias. Os resultados dessas práticas são apontados nas questões 02, 07, 12, 22, 27, 04, 14, 19, 24, 29, onde aponta que a gestora muitas vezes “Olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição”, “descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir”, “compartilha com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro”, “fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro”, “fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo”, “incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição”, “trata as pessoas com dignidade e respeito”, “apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição”, “nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho”, “nos dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança”. Por outro lado, poucas vezes a gestora “ouve afetivamente os diversos pontos de vista e “nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum”. Estas foram as últimas afirmativas que receberam menor avaliação, expostos nas questões 09,17.

A prática “Desafie o processo” foi avaliada com frequência média de 4,1, ficando em terceiro lugar entre as melhores médias, onde os pesquisados afirmam que muitas vezes a gestora “procura diferentes maneiras para desenvolver e

desafiar as minhas competências e habilidades", "desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos", "se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição", "assegura que estabelecamos objetivos e fazemos planos específicos para os projetos que iniciamos", "toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos" (Questões 03,08,13,23,28). No entanto poucas vezes "Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?" (Questão 18). Apontando uma falha por parte da gestão na visão dos colaboradores em relação a esta prática.

A prática "Modele o caminho" reflete o primeiro passo que a gestora deve dar no esforço de se tornar exemplar, porém foi classificada pelos colaboradores como a prática que obteve menor frequência dentre todas as práticas investigadas (4,0). Segundo os resultados obtidos dessa avaliação, o líder muitas vezes "gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição", "cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição", "procura maneiras de obter feedback(retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas", " constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição" (Questões 06,11,16,21). Entretanto poucas vezes "fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações" e "é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas" (Questões 01, 26).

**Tabela 5:** Respostas dos funcionários em relação as práticas de liderança adotadas pela gestora.

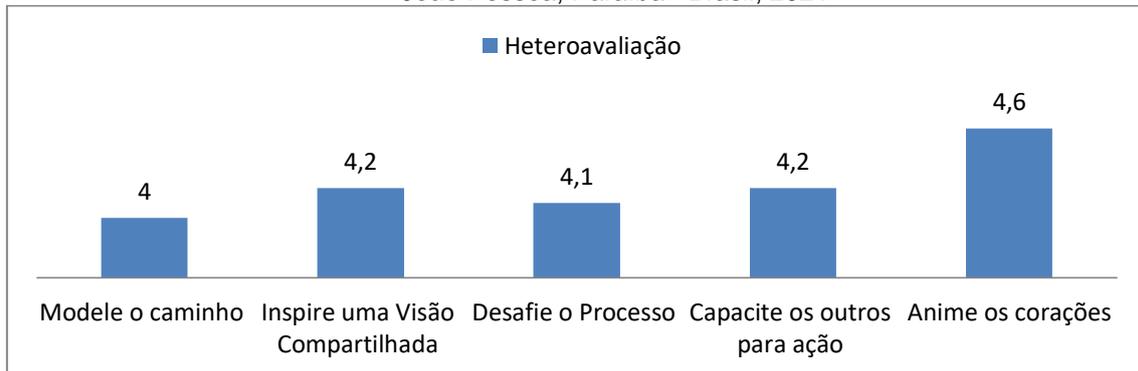
<b>Cinco práticas de liderança exemplar</b>	<b>Frequência</b>
Prática 1: Modele o caminho	4,0
Prática: Inspire uma Visão Compartilhada	4,2
Prática 3: Desafie o Processo	4,1
Prática 4: Capacite os outros para ação	4,2
Prática 5: Anime os corações	4,6
<b>Média Total</b>	<b>4,2</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

Ao avaliar os resultados obtidos na tabela 5 e ilustrados no gráfico 2, é possível perceber que os funcionários avaliam de forma positiva as práticas de liderança da gestora, porém se ver necessário que ela comece a ter uma visão mais ampla de como está executando suas práticas, para que em breve ela possa passar

uma imagem de frequência em relação as práticas de liderança exemplar para com seus liderados.

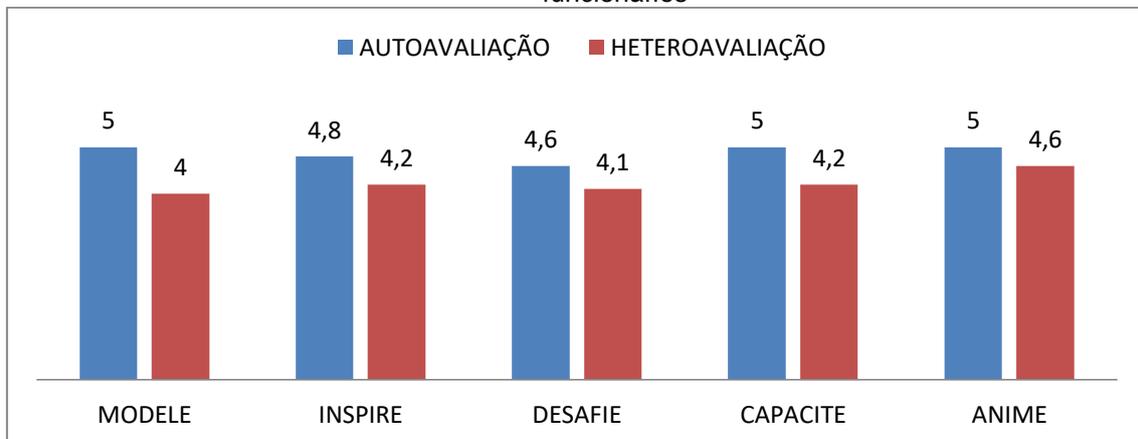
**Gráfico 2:** Respostas dos funcionários em relação as práticas de liderança adotadas pela gestora. João Pessoa, Paraíba– Brasil, 2021



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

#### 4.4 COMPARAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DA GESTORA COM A HETEROAVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

**Gráfico 3.** Respostas de comparação da autoavaliação da gestora com a heteroavaliação dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O gráfico 03 apresenta a comparação entre a autoavaliação da gestora e a heteroavaliação dos funcionários quanto as suas práticas de liderança. De acordo com os dados da pesquisa observa-se que a gestora se autoavaliou melhor em todas as cinco práticas de liderança. A prática que obteve uma maior disparidade entre a visão da gestora com a visão dos entrevistados foi modele o estilo que obteve média 5,0 da autoavaliação e média 4,0 da heteroavaliação. E a que obteve uma maior aproximação entre as duas visões foi a prática anime os corações com média 5,0 da autoavaliação e 4,6 da heteroavaliação.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão teve como objetivo final avaliar as práticas de liderança exercida de uma gestora do setor varejista. A empresa escolhida para a pesquisa foi a TOKSTOK, localizada na cidade de João Pessoa- PB, atuante no mercado paraibano durante 6 anos. A empresa é dirigida pela gestora Karine Albuquerque, permitindo investigar a avaliação de suas práticas de liderança, como a percepção dos seus empregados sobre estas. O modelo proposto durante a pesquisa, foram dos autores Kouzes e Posner (2013), que definem as regras para as cinco práticas de liderança exemplar ou domínios : (1) os líderes modelam o estilo que devem ser seguidos pela sua equipe, comuns, sendo o exemplo a ser seguido; (2) inspiram uma visão comum, imaginando um futuro brilhante, envolvendo as pessoas para compartilharem da mesma visão; (3) questionam o processo em busca de soluções e ideias inovadoras, aprendendo com a experiência; (4) capacitam os outros para a ação fortalecendo as pessoas, os relacionamentos e as competências; (5) animam os corações comemorando as vitórias e reconhecendo as contribuições individuais.

A pesquisa apresenta um total de 19 entrevistados, sendo um gestor e 18 colaboradores, onde o perfil socio gráfico dos mesmos é apresentado da seguinte maneira: identidade de gênero e tempo de empresa. Observou-se que 72,2% de todo o quadro de funcionários é do gênero feminino e 28,8% do gênero masculino, sendo que 61,1% correspondem o tempo de trabalho de 1 a 6 anos.

A elaboração do trabalho possibilitou a análise em relação as 5 práticas de liderança do gestor, identificando por meio da autoavaliação que ela aparece alinhada com as práticas capacite os outros para a ação, anime os corações e modele o caminho. Todavia na análise de heteroavaliação, resultante da percepção dos empregados referente as práticas de liderança do gestor, nota-se que os domínios capacitem os outros para a ação, anime os corações, inspire uma visão compartilhada. Esses resultados são semelhantes aos encontrados na autoavaliação. Com tudo no geral as medias da autoavaliação foram maiores que as da heteroavaliação, sendo esta, uma tendência para esse tipo de investigação segundo os estudos Kouzes e Posner (2013).

É possível ver que os colaboradores sentem que há necessidade de uma frequência por parte do líder em relação as afirmativas da pesquisa que não obtiveram tanto êxito como as demais práticas, pois de acordo com os autores

citados acima, os líderes exemplares precisam entender que se quiserem atingir os mais altos padrões de excelência, devem ser modelos (exemplos) no comportamento para que possam esperar algo dos outros. Espera-se que o presente estudo sirva como base para outras pesquisas acerca do tema, contribuindo para que os gestores possam repensar novas estratégias e técnicas para ampliar e melhorar essas práticas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, J.J.A. **História moderna e contemporânea**. São Paulo: Bom Livro, 1987.

ALVES, M. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BALEVAS, Alex. **Liderança: o homem e a função**. 2<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

BLAKE, R.; MOUTON, J.S. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1976.

BRYMAN, A. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**, 7. ed. Barueri São Paulo: Manole, 2014.

COOPER, C. L; ROTHMANN, I. **Fundamentos de psicologia organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. 1967.

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

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU. 1986.

KOUZES, J. M. POSNER; B. Z. **Exemplary leadership**. Editora: Jossey-Bass, 2003.

KOUZES, J. M. POSNER; B. Z. **O desafio da liderança: como fazer acontecer na sua empresa**, 6.ed. Rio de Janeiro: Altas Books, 2018.

LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **An experimental study of leadership and group life**.

In: SWANSON, G. E.; NEWCOMB, T. M.; HARTLEY, E. L. (Eds.). **Readings in social psychology**. New York: Holt, Publishers, 1952.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana á revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2000.

NUTT, P.C.; BACKOFF, R. W. Crafting Vision. **Documento de Trabalho.** College of Business. Ohio State University. Julho de 1995. p.4

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional,** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, A.S; PARRA FILHO. D. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SOTO, E. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

## OS PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÔMICOS DO BRASIL E COMO AFETAM O PREÇO DE UMA AÇÃO NA B3: Um estudo sobre o setor cíclico e não-cíclico nos anos de 2019 e 2020

Rhianne Maria Farias Barros (UNIESP)

rhiannebarros@gmail.com

Prof. Esp. Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior (UNIESP)

paulogalvaojunior@gmail.com

### RESUMO

Esse trabalho tem como objetivos estudar os principais indicadores macroeconômicos do Brasil nos anos de 2019 e 2020 e como estes afetaram o preço de uma ação nos setores cíclicos e não-cíclicos da B3 no biênio, marcados pela crise que se estende há anos e pelo impacto inesperado da pandemia do novo corona vírus, e como uma crise desses indicadores pode impactar os preços das ações dos setores cíclico e não cíclico da bolsa de valores nesse mesmo período. Observou-se através da cotação nos preços de uma empresa de cada setor ao final de cada ano, que o setor cíclico tem uma tendencia histórica de apresentar altos preços para suas ações, porém, diante de uma crise, este é o setor que primeiro demonstra oscilação negativa em seu preço. Já o setor não-cíclico que tem como característica ser mais conservador e por apresentar empresas que tem como meta a oferta de produtos de primeira necessidade, apresentam menos oscilação, inclusive em momentos de boa economia. O tema será abordado utilizando a metodologia bibliográfica que centra sua abordagem a partir de matérias publicados em livros, anuais econômicos, sites oficiais, artigo e dissertação. A coleta de dados para o trabalho foi dada em sites oficiais, como por exemplo, B3, Banco Central do Brasil, IBGE, Ipea e o relatório ao mercado da Focus.

**Palavras-chaves:** Indicadores macroeconômicos; Setores; Crise Economica.

### ABSTRACT

This work aims to study the main macroeconomic indicators in Brazil in the years 2019 and 2020 and how they affected the price of a share in the cyclical and non-cyclical sectors of B3 in the biennium, marked by the crisis that has been going on for years and by the impact unexpected event of the new coronavirus pandemic, and how a crisis of these indicators can impact the stock prices of the cyclical and non-cyclical sectors of the stock exchange in the same period. It was observed through the quotation in the prices of a company in each sector at the end of each year, that the cyclical sector has a historical tendency to present high prices for its shares, however, in the face of a crisis, this is the sector that shows first negative oscillation in its price. On the other hand, the non-cyclical sector, which has the characteristic of being more conservative and because it presents companies whose goal is to offer essential products, show less oscillation, even in times of good economy. The theme will be approached using the bibliographic methodology that centers its approach from matters published in books, economic annuals, official websites, article and dissertation. Data collection for the work was given on official websites, such as B3, Central Bank of Brazil, IBGE, Ipea and the report to the market by Focus.

**Keywords:** Macroeconomic indicators; Sectors; Economic crisis.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia é uma ciência social que estuda como os indivíduos e as empresas alocam seus recursos escassos, de acordo com suas aspirações, necessidades e desejos infinitos e sempre na busca da escolha mais eficiente. Para que houvesse uma divisão didática e que fosse possível vislumbrar todos os âmbitos dessa ciência humana, os economistas dividiram esse estudo em Macroeconomia e Microeconomia.

A microeconomia se encarrega de fazer uma análise mais específica e esmiuçada sobre os agentes econômicos: famílias e empresas. Estudando uma pequena fração de um todo é possível determinar preços de produtos, valor de um bem ou de um serviço. E dessa forma a informação que foi gerada pelos dados têm mais confiabilidade.

A macroeconomia tem uma visão bem mais abrangente, mais agregada, levando em consideração a visão do todo, sejam de uma região ou de um país inteiro. A visão macroeconômica analisa uma economia completa com sua taxa de crescimento, todos os fatores que possam limitar esse crescimento como taxa de desemprego, além de analisar a política monetária ou a política fiscal que o governo estabelece e suas possíveis estratégias.

Segundo Blanchard (2007), os economistas examinam três variáveis inicialmente: (i) o produto interno bruto (PIB), ou seja, o nível de produção de bens e serviços do país e sua taxa de crescimento; (ii) a taxa de desemprego, isto é, o número de indivíduos economicamente ativos que estão sem emprego formal; e (iii) a taxa de inflação, que representa o aumento do preço médio de bens e serviços na economia.

Sendo a macroeconomia tão relevante para a análise da situação econômica de um país, é de fácil percepção, seu importante estudo no mundo dos investimentos, inclusive para que seja observado qual o impacto das mudanças macroeconômicas em cada setor que a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) se subdivide. A análise fundamentalista tem o compromisso de analisar vários indicadores e setores da economia até conseguir chegar no valor justo da ação, mas sem a macroeconomia não seria possível.

Conforme Kobori (2018), todas as decisões que o investidor toma precisam ser pautadas na situação macroeconômica do país, pois essas decisões são

afetadas pelo ambiente macroeconômico, já que este define o “preço” do dinheiro na economia.

Baseado nestes conceitos, é muito relevante, uma seguinte questão: **Como os principais indicadores macroeconômicos do Brasil podem ter afetado os setores cíclicos e não cíclicos na B3 nos anos de 2019 e 2020?**

Nos últimos dois anos o número de investidores cadastrados na B3 aumentou de maneira representativa. Principalmente no ano de 2020, que foi marcado pela pandemia da COVID-19, despertando o interesse pelos investimentos em renda variável, a necessidade de pensar em uma organização financeira a longo prazo e em uma melhor e mais rentável alocação do dinheiro, além da oportunidade de taxas de juros mais baixas.

No entanto, para investir nas empresas cotadas na B3, e mais especificamente nos setores cíclicos e não-cíclicos, com o menor risco possível, é necessário a análise minuciosa da situação econômica a nível macroeconômico do Brasil.

Todos os mercados financeiros dos países serão impactados diretamente pelos seus respectivos aspectos macroeconômicos, além das implicações dos principais mercados do mundo, haja vista a indivisível estrutura financeira global e o inerente e constante processo de globalização.

Esse trabalho tem como finalidade ajudar aos atuais e futuros investidores brasileiros a dar o primeiro passo em sua análise fundamentalista, demonstrando a importância da macroeconomia, principalmente para as empresas dos setores cíclicos e não cíclicos, estudando os indicadores e seus efeitos eminentes na B3, além de observar os impactos sobre as ações nos anos de 2019 e 2020. Assim, objetiva-se estudar os principais indicadores macroeconômicos do Brasil nos anos de 2019 e 2020 e como estes afetaram o preço de uma ação nos setores cíclicos e não-cíclicos da B3 no biênio. Para tanto, estudar os indicadores macroeconômicos mais relevantes para os anos de 2019 e 2020 no Brasil; estudar os setores cíclicos e não-cíclicos da B3 e como a macroeconomia os afeta; e observar os efeitos dos indicadores sobre o preço de uma ação entre os anos 2019 e 2020.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 HIPÓTESE DO MERCADO EFICIENTE (HME) E ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES (AS)

Existem várias teorias que buscam entender como se comporta a formação dos preços das ações quando observamos a sua volatilidade. Um desses estudos é a Hipótese do Mercado Eficiente (HME), que afirma que a formação dos preços das ações reflete plenamente todas as informações existentes e, por isso, estabeleceria o preço justo da ação, anulando a ideia da existência de ação “barata ou cara”, dessa forma não seria possível, segundo a teoria, obter ganhos financeiros acima da média do mercado, independente da análise que fosse utilizada.

Os preços representam um sinal preciso do verdadeiro valor dos ativos, e os seus retornos devem apresentar independência serial, ou seja, as mudanças dos preços devem ser linearmente independentes, com correlação serial igual a zero. Dessa forma, é impossível, para qualquer investidor, usar estratégias ou informações diferenciadas para obter vantagens no mercado de capitais antes dos demais investidores, mesmo que estas informações sejam de caráter privado da empresa emitente do título. (FAMA, 1970, p. 383-417 apud FORTI, PEIXOTO, SANTIAGO, 2009, p 47)

Ross (2002) fala que mercado eficiente de capitais se materializa quando o preço corrente das ações reflete integralmente as informações disponibilizadas pelas entidades de mercado. Ross concorda com a teoria de 1970 de Fama, sobre a ideia de não ser possível obter um lucro acima da média no mercado de ações.

Germain (2001) afirma que toda e qualquer mudança ocorrida no preço das ações são decorrentes de novas informações que surgiram no mercado, então, segundo Germain, novas informações ou fatos são as únicas causas de mudanças nos preços de mercado, sendo assim, toda compra e venda foi feita de forma racional, atribuindo à ação o seu preço justo.

Ou seja, para a teoria os investidores se utilizam das informações e se comportam de forma racional, e dessa forma o mercado seguiria um caminho coeso com as investigações. Porém, existem estudos que são contrários a HME, pois observam que os investidores são movidos de diferentes formas para a compra ou venda de uma determinada ação no mercado.

Segundo Barberis (2001) o mercado financeiro e, conseqüentemente, a formação desse preço é guiado por pessoas que cometem equívocos na tomada de decisão e na própria análise das informações obtidas, podendo inclusive não terem acesso tempestivo ou integral dos fatos.

Essas pessoas integrantes do mercado, também são influenciados corriqueiramente por outros investidores com “dicas” e “sugestões” de ações para serem adquiridas. E não podemos excluir um dos motivos que mais podem influenciar de forma negativa a movimentação de um investidor, que são suas crenças, seus preconceitos e valores pré-determinados. Essas características do emocional do investidor podem influenciar mais na sua decisão que as informações do mercado.

Barberis (2001), ainda destaca uma tendência de avaliação que é a *data mining*, que é visto quando o investidor faz uso de ferramentas estatísticas para tentar prever padrões de resultados, e dessa forma obter soluções atuais, utilizando para isso, dados passados.

O mercado de capitais lida com as conhecidas “falhas de mercado” que podem alargar os riscos do investimento e incertezas dos agentes econômicos. Uma dessas falhas é a assimetria de informações (AS) que agrava os riscos no processo de tomada de decisões pelos investidores e cria impedimento no equilíbrio entre as informações e o resultado dos preços calculados pelos analistas ou outros investidores.

Yazbek (2007) afirma que ter acesso a uma boa informação e de forma rápida é uma das melhores formas de reduzir os riscos aos investidores, porém o autor também constata que apesar de existir essa ideia que todos teriam acesso irrestrito, integral e rápido as informações, não estaria correto, haja vista, que cada investidor pode ter acesso a informação de uma forma diferente ou com análises viciadas, fazendo com que o investidor possa vir a tomar uma decisão errada.

### **2.1.1 Riscos**

Para que seja possível pensar no futuro com investimentos lucrativos é comum assumir riscos, pois o futuro se apresenta com um grau de incerteza significativo e para lidar com esses riscos da melhor forma possível é necessário fazer uma boa gestão do mesmo.

O risco é visto como a possibilidade de alguma perda de capital após uma decisão financeira tomada no mercado, com isso podemos falar desse grau de incerteza do retorno futuro.

Além do fator “incerteza” também observamos as especificidades de cada setor e empresa, pois as características desses investimentos fazem com que eles se apresentem como mais ou menos ariscados.

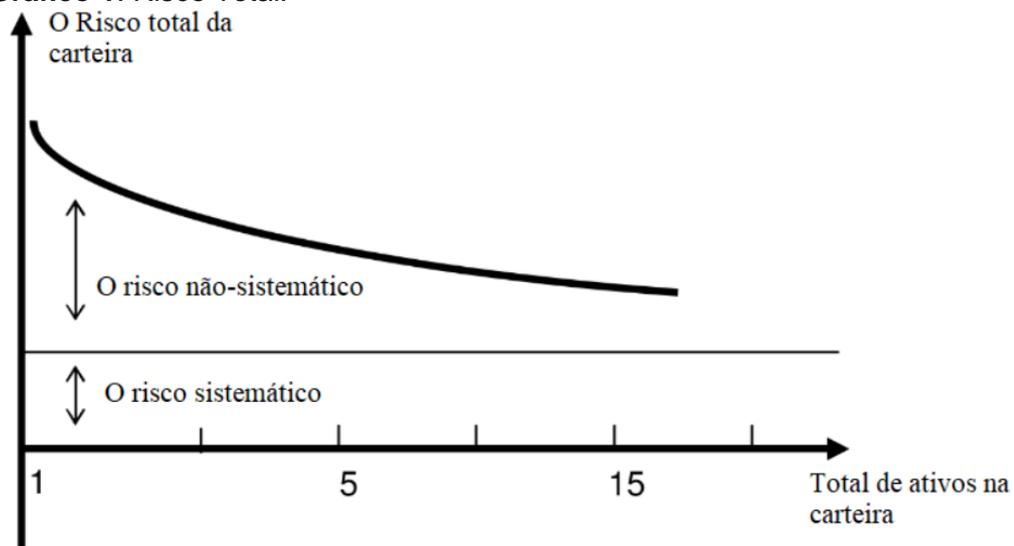
Assef Neto (2011) também destaca a importância da análise e estudo da incerteza para que as operações no mercado financeiro sejam medidas de forma a minimizar os riscos.

#### 2.1.1.1 Risco não sistemático e Risco sistemático

Reis (2018) demonstra em seu artigo que o risco não sistemático não se trata do sistema completo, mas apenas àquelas empresas e setores especificamente. Observando essa inerente correlação entre empresas e setores ligados, devemos pensar na necessidade da diversificação, como o melhor meio de reduzir os riscos da carteira e dessa forma evitar uma perda considerável do capital.

Já o autor Assef Neto (2011) fala do risco sistemático ou (risco não diversificável), que como o nome já diz, este risco não pode ser diversificado, pois é inerente a todos os ativos que são negociados no mercado. Esse risco é decorrente de mudanças em sentido macro, sendo estas, de cunho político, macroeconômicos, social, podendo também serem de caráter internacional com impacto no câmbio, por exemplo. Para esse risco é exigido o conhecido “prêmio pelo risco” que será encontrado no CAPM (*Capital Asset Pricing Model*).

**Gráfico 1. Risco Total.**



Fonte: Ehrhardt e Brigham (2012).

Observamos no gráfico o risco total de uma carteira e como o efeito da diversificação e o maior número de ativos pode ser benéfica para o portfólio do investidor.

Quanto mais ativos na carteira mais o risco não sistemático (diversificável) se aproxima do risco sistemático, fazendo com que ele se estabilize na constância do risco não diversificável.

O risco sistemático se manterá constante independentemente do número de ativos que o portfólio apresente.

## 2.2 CICLOS ECONÔMICOS

Ter um conhecimento sobre a Teoria dos Ciclos Econômicos pode auxiliar de forma bem contundente a escolha e, por consequência, a formação do preço da ação. Os estudos sobre a teoria se iniciaram na segunda metade do século XIX, mas como tinham um campo de estudo bem diverso não seria, no primeiro momento, tão eficaz como os estudos mais atuais.

Segundo o que afirma os autores Martini, Oliveira e Jayme Júnior (2011), fazer um estudo aprofundado para tomar consciência dos fatores e as razões que estimulam o movimento cíclico da economia de mercado é um grande desafio para a macroeconomia, além de ser de extrema importância para o mercado de capitais, pois a condição macroeconômica do país em estudo, afeta os agentes econômicos de forma específica.

Mankiw (2004) afirma que as flutuações dos indicadores macroeconômicos são vistas de maneira diferente na teoria clássica e keynesiana. Na teoria clássica os teóricos do tema afirmam que preços e salários se adequam e, automaticamente, equilibram o mercado. Dentro da teoria clássica ou Lei de Say (toda oferta gera a sua própria demanda) não há espaço para estudo dos ciclos econômicos já que não se observa o fenômeno econômico da depressão.

O autor continua afirmando que, por outro lado existe a abordagem Keynesiana (A Teoria Geral de Keynes, de 1936) que afirma a inexistência automática do ajuste de preços e salários e que é a demanda agregada que irá desenhar a produção e o emprego da economia, assim como a solidez de preços e salários.

Schumpeter (1982) afirma que os ciclos econômicos são flutuações que ocorrem na economia dos países e que afetam a atividade econômica das empresas de forma diferenciada, dependendo da empresa, pode afetar com maior ou menor grau.

Nesse sentido, Schumpeter (1982), ainda afirma que vários são os fatores que afetam os ciclos, sendo estes fatores internos e externos. Como internos temos o gosto dos consumidores que é algo que há uma dificuldade para fazer previsões, o fornecimento e a facilidade de acesso as *commodities*, e a quantidade, qualidade e velocidade da produção, e além desses ainda existem vários fatores externos. Com isso é importante observar o impacto desses fatores, pois a estruturação dos ciclos afeta todos os setores e agentes da economia.

Toda economia passa por mudanças em seus indicadores e o ciclo econômico é a teoria que desenha e explica essas mudanças no decorrer do tempo. Existem quatro fases: expansão, boom, recessão e depressão, que se moldam pelos indicadores, como: PIB, desemprego, câmbio e inflação.

Segundo os autores Krugman e Wells (2007), o fenômeno do ciclo econômico se apresenta no curto prazo entre recessão e expansão. As fases de crise do ciclo trazem desemprego, capacidade de produção reduzidos e queda considerável na condição de vida. O nível alto de desemprego é um sinal muito claro das fases de crise do país e é a consequência mais dolorosa da mesma.

Os autores ainda afirmam que os ciclos econômicos precisam ser observados com cuidados e precisam ser controlados para tentar evitar ao máximo uma recessão e controlar a expansão para que não seja desenfreada e traga problemas futuros, para isso existe a política de estabilização que se utiliza de controle monetário e fiscal.

O controle monetário visa estabilizar e conter a circulação de moeda na economia, sendo o nível de crédito um dos principais pontos que precisam ser controlados no ciclo econômico, já o controle fiscal observa e tenta conter gastos públicos e mudanças em tributos.

Segundo afirma Reis (2018), em seu artigo, a expansão é uma fase de grande produção de mercadorias e crescimento do crédito e da economia, o boom é o pico do ciclo econômico e quando existe um grande aumento na produção. Normalmente, nessa fase surgem desorganização inflacionária.

Seguido, surge a recessão que é percebida com a queda da produção e a taxa de desemprego se mostra com uma tendência de alta; por fim, podemos ter uma depressão que se caracteriza pelo grande aumento do desemprego, taxa de juros e inflação.

### 2.3 MACROECONOMIA

Os autores Shanikat et al. (2014) analisam em sua obra a importância da análise de informações da situação macroeconômica do país, para que seja possível a análise do preço da ação.

Eles destacam algumas informações que são necessárias para os investidores, como por exemplos, os dados econômicos financeiros da empresa avaliada, o poder do nome da empresa em seu setor, mudanças de gestão ou fusão, dividendos e mudanças de políticas do governo que podem impactar diretamente a taxa básica de juros do país, provocando oscilação em seus valores. Os autores destacam também a importância dessas informações para que seja possível minimizar riscos e assimetrias de informações, pois essas variáveis impactam o preço das ações.

A macroeconomia segundo o autor Froyen (2013), é uma análise da maneira agregada de variáveis importantes para o bom comportamento da economia do Brasil. Dessa maneira, é possível avaliar, por exemplos, o PIB da economia brasileira, a taxa de desemprego, a taxa SELIC, a taxa de inflação, além da taxa de câmbio.

O PIB carrega a necessidade de análise quando voltamos os olhares para os preços das ações, pois essa variável é mediada através, de todos os bens e serviços que são produzidos no país em um dado tempo, isso quer dizer, que essa variável mede a capacidade produtiva do país. Logo, se temos um aumento do PIB, conseguimos uma valorização no preço dos bens e serviços que serão vendidos, fazendo com que o lucro líquido das empresas tenha uma melhora significativa e demandando das empresas investimento e crescimento (ROGERS, 2006).

Tendo consciência dessa importância, são vários os estudos que tentam linkar a atividade da macroeconomia com a movimentação no mercado de capitais.

As variáveis macroeconômicas têm uma importância ampla e significativa nas decisões financeiras do país como um todo, pois, naturalmente, iram nortear

decisões de investimento, de financiamento, de abertura de capital, de necessidade de captação de recursos, distribuição de dividendos ou reinvestimento, e naturalmente, essas decisões iram estimular a volatilidade dos preços das ações nas empresas de capital aberto. Por isso é necessário observar de maneira séria essas variáveis.

Dessa maneira, observando todo impacto e importância macroeconômica que essas variáveis têm para os setores de mercado de capitais do Brasil, os indicadores que mais têm relevância e que se relacionam de alguma forma com as atividades dos setores econômicos são: a taxa de juros (Selic), a taxa de câmbio, o nível de emprego que o Brasil presencia e o nível de preços (inflação) (ROMERO, 2015).

As análises feitas pelos autores Righi, Schlender e Ceretta (2012), Silva e Coronel (2012) e Carvalho et al. (2013), apresentam a inerente e contundente influência que as variáveis macroeconômicas têm no mercado de capitais brasileiro.

Nesses estudos, os autores, demonstram que as variáveis causam impacto natural no valor da empresa, ou seja, em suas estruturas contábeis, econômico-financeiras, e até no seu quadro de funcionários ou no estímulo produtivo (no caso de empresas industriais). Com isso, ocorrerá um natural impacto no preço das ações, sendo para sua valorização, ou desvalorização.

O próprio gestor também se utiliza das informações e desses impactos sobre a majoração no preço do ativo, para que possa, identificando essa oportunidade, investir no crescimento através de um investimento.

Na teoria da pressão de mercado o gestor, observando o preço das ações, iria expandir seus investimentos, com a intenção de mostrar ao mercado que sua empresa estava empenhada em crescer e que tinha atributos suficientes para isso. Então é necessário que gestor conheça o momento chave de mercado para captação dos recursos necessários e dessa forma o gestor conseguiria manter, inclusive, o mercado aquecido e uma ótima progressão de preços.

### **2.3.1 Indicadores Macroeconômicos**

A taxa Selic é a taxa básica de juros no Brasil e tem papel de grande importância para as empresas, para as pessoas e para o governo. Ela atinge esses agentes com um percentual cobrado pelo empréstimo do dinheiro e tem como

estratégia na política monetária, o controle da inflação, levando em consideração a distribuição barata ou cara do dinheiro na sociedade.

O Banco Central do Brasil (BACEN) tem um compromisso muito importante com essa estruturação. Froyen (2013), observa que a taxa de juros (Selic) tem uma função de estabilizar o sistema clássico. A queda da Selic faz com que o consumo aumente, reduzindo a poupança, assim como também faz o investimento.

Pela força que existe da moeda americana, o dólar norte-americano, quase sempre a associação da variação cambial é feita com a moeda nacional frente ao dólar americano. E essa chama variação cambial está conceituada como a disponibilidade de moeda americana no Brasil.

Quanto mais a moeda nacional se valoriza, mais temos uma desvalorização da moeda estrangeira no nosso país, e o fator que possibilita esse resultado é lei da oferta e da demanda por moedas (ROSS; WESTERFILD; JAFFE, 2012).

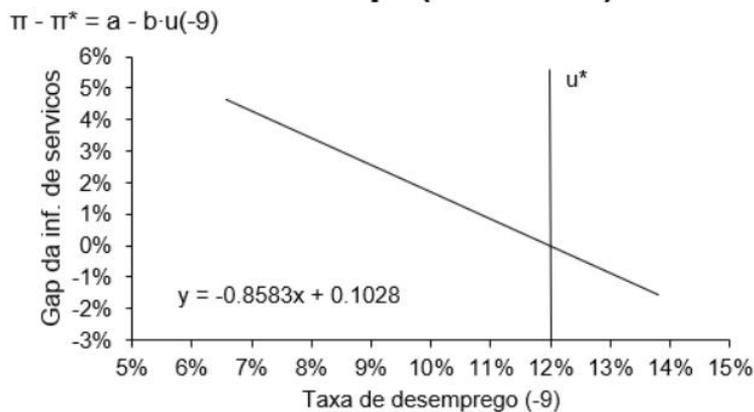
Camargo (2018), fala em seu artigo sobre a curva de Phillips, que desenha para nós a relação existente entre a taxa de desemprego e a inflação. Quanto menos emprego são oferecidos no país, menos a demanda é estimulada, o que diminui a procura por bens e serviços, conseqüentemente, a renda gerada é reduzida, atingindo diretamente a condição contábil e econômica das empresas.

Segundo o site do IBGE, o desemprego é conceituado quando uma pessoa está com idade hábil para o trabalho (acima de 14 anos), está sem emprego, mas está à procura de trabalho, desta maneira é possível observar que não basta apenas está sem trabalho para ser considerado desempregado.

A taxa de desemprego, segundo os autores Krugman e Wells (2007, p.671) “é vista como a razão do número de pessoas desempregados e o número total de pessoas na força de trabalho, em que a força de trabalho consiste nas pessoas que estão no momento trabalhando ou procurando emprego.”

A inflação é o aumento constante e generalizados dos preços de bens e serviços de uma economia em um país.

Segundo Froyen (1999, p.8), “para o cálculo da taxa de inflação utilizaremos um índice de preços: a medida do nível de preços agregado (ou geral) relativo a um ano base. A taxa de inflação é então calculada com a taxa percentual de variação do índice de preços em um determinado período”

**Gráfico 2.** Curva de Phillips no Brasil (2006 a 2020).

Fonte: Camargo (2020).

Os economistas apontam que para que uma economia caminhe de maneira equilibrada e próspera, são necessários alguns fatores dentre estes: inflação reduzida e a menor taxa de desemprego possível. Para que fosse feito um estudo dessas variáveis, foi criada a Curva de Phillips (acima).

Camargo (2018) observa a relação negativa que existe entre a taxa de desemprego e a inflação: Quanto menor a taxa de desemprego, maior a taxa de inflação.

Mankiw (2004) (p.266) considera em seu estudo que a taxa de inflação depende de três forças: “inflação esperada, afastamento do desemprego da sua taxa natural e choques de ofertas”

$\Pi$  : *Inflation* (inflação);

$U$  : *Unemployment* (Desemprego).

### 3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem e metodologia do problema que será adotada nesse trabalho, teremos a pesquisa bibliográfica, que centra sua abordagem a partir de materiais publicados em artigos, dissertações, livros, teses, sites e anuais econômicos.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. A pesquisa bibliográfica é de grande importância para este trabalho, por fundamentar toda a construção em estudos aprofundados e com experimentação.

A coleta de dados em sites de relevância para o tema também fora apresentada no trabalho, como por exemplo, o site do BCB que demonstra dados históricos importantes para o estudo das políticas monetárias do Brasil no biênio de 2019 e 2020.

Dados de *sites software* Econômica, para o acesso aos valores da cotação das ações dos anos que o trabalho se concentra.

O site da bolsa de valores oficial do Brasil, B3, também foi peça fundamental para nosso estudo, onde podemos analisar a volatilidade do preço das ações em comparação ao estudo da situação da economia nos anos estudados.

(Dados secundário)

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A hipótese do mercado eficiente foi idealizada nos anos 60 pelo economista Eugenio Fama, que elaborou essa teoria em sua dissertação de mestrado, fazendo com que todo o mercado financeiro e seus estudiosos observassem com atenção essa hipótese nova. Desde a elaboração dessa hipótese nos anos 60 que muitas opiniões divergentes são confrontadas.

Essa hipótese está ligada ao estudo da análise fundamentalista e tenta explicar qual o impacto das informações na tomada de decisões pelos investidores e até mesmo pelos *stakeholders* das empresas, visando a racionalidade do investidor frente as informações liberadas.

Com isso, como o mercado é o precificador justo das ações, Reis (2018) observa três maneiras ou níveis, de mercados eficientes:

Eficiência fraca: sustenta que o mercado é eficiente em refletir todas as informações públicas disponíveis. Os retornos no mercado são independentes. Logo, retornos passados não ajudam a prever retornos futuros.

Eficiência semiforte: engloba a hipótese fraca e sugere que as novas informações são absorvidas pelo mercado instantaneamente. Dessa forma, os investidores não conseguem resultados acima do mercado com informações conhecidas.

Eficiência forte: engloba as outras hipóteses e sustenta que os preços dos ativos refletem instantaneamente todo o tipo de informação. Seja ela pública ou privada. Assim, nenhum investidor conseguiria retornos acima do mercado mesmo que obtivesse uma nova informação.

Visando essa mesma acessibilidade, é importante que toda informação seja livre e gratuita para que todos os investidores conheçam as mesmas, já que o acesso a informação é de caráter fundamental para que o mercado se mantenha eficiente. E que também todos estejam em comum acordo sobre essas informações dos preços atuais e futuros.

Os estudos de Fama trouxeram muitos questionamentos e opiniões contrárias dos estudiosos de finanças, pois quando se observa a estrutura do mercado dentro do contexto da hipótese, observa-se algumas distorções do que seria ideal e o que é real dentro do mercado de capitais. Os estudos de Fama demonstram uma estrutura onde os investidores teriam acesso as informações de uma forma simples e rápida, porém muitas vezes esse processo informacional não é tão eficaz quanto seria necessário.

A assimetria de informações demonstra o quanto danoso pode ser quando um investidor tem mais acesso a uma informação que outro. Isso causa desorganização e transtornos no mercado, fazendo com que os investidores sejam prejudicados pela falta de informações sobre o produto adquirido no mercado. Nesse contexto, ainda existe o custo de informações e o custo de transferência desses ativos que restringem o acesso às informações.

Segundo Assaf Neto (2011, p. 133), “a assimetria de informações é um comportamento observado no mercado financeiro em que um dos agentes econômicos tenha mais informações privilegiadas sobre o ativo do que outro, prejudicando consideravelmente o processo.”

A cada dia, os órgãos do governo que estão ligados ao mercado e as empresas têm tentado acabar com todos os custos de informações, exemplo disso são as demonstrações financeiras que são de divulgação obrigatória.

Um ponto que estimula muita discordância na hipótese do mercado eficiente é a ideia que se faz da racionalidade do investidor. Para que, segundo a hipótese, o mercado seja eficiente é necessário que tenhamos informações para todos, pois dessa forma o investidor escolheria a melhor opção segundo sua racionalidade, porém o mercado é formado por pessoas e estas nem sempre são racionais como seria esperado. Observando esse comportamento do investidor, foi criada a Teoria de Finanças comportamentais.

A economia era vista pela perspectiva do *homo economicus*, que estabelece a ideia que o homem é racional, faz escolhas racionais e visa sempre o concreto para produzir e absorver ou consumir o que está ligada ao discernimento e racionalidade.

Porém, a economia percebendo que as decisões dos investidores, em muitas das vezes, são equivocadas e que duas pessoas podem tomar decisões completamente diferentes quando estão diante das mesmas situações, mesmos fatos e em poder das mesmas informações, demonstrou-se a necessidade de observar esse comportamento pela ótica da psicologia para entender o que pode levar um investidor a tomar decisões que se mostram tão danosas para suas finanças, até que ponto as emoções, as vivências anteriores, preconceitos e erros cognitivos podem influenciar as decisões dos investidores e até que ponto essas decisões irracionais podem distorcer preços no mercado.

Desses equívocos nasceram as teorias da heurística que tentam explicar o que motiva um indivíduo a fazer uma escolha errada sobre suas finanças e demonstrando como o cérebro segue respostas prontas ou atalhos para responder questões difíceis.

- A heurística da disponibilidade nos demonstra um erro cerebral muito comum em investimentos. O cérebro se utiliza de informações do passado para resolver problemas e tomar decisões no presente, projetando ocorrências iguais para o futuro. Nos investimentos, por exemplo, pode ser extremamente danoso, pois o investidor pode perder muito dinheiro investindo em empresas que apresentaram lucro no passado, porém sabemos bem que “resultados passados não garantem resultados futuros”;
- A heurística de representatividade traz uma ideia parecida com a heurística anterior, porém com um caráter bem mais pessoal, pois o cérebro se utiliza de questões, opiniões, vivências pessoais passadas para tomar uma decisão diante de uma decisão complexa para o futuro. Essa heurística é uma das mais difíceis de perceber e abandonar, pois como se tratar de uma condição de preconceito e/ou estereótipos para lidar com a questionamento, o investidor tem um

maior bloqueio para admitir que se trata de uma decisão baseada em questões pessoais e assim poder agir com racionalidade;

- A heurística da lida com dados passados e preços que servem de ancora para a tomada de decisão, levando em consideração esses preços como ideais ou padrão para situação ideais.

Além dessas Heurísticas existe um conceito muito conhecido no mundo dos investimentos que se chama “aversão a perda”.

- A aversão a perda é um viés de comportamento que pode atrapalhar muito a rentabilidade de um investidor. O cérebro não atribui proporcionalmente o mesmo nível de satisfação em um ganho e em uma perda, o investidor sempre vai sentir mais tristeza pela perda que alegria pelo ganho, mesmo que proporcional e isso faz com que o investidor se enquadre no conceito desse viés comportamental.

A aversão a perda traz dois grandes problemas, (i) o investidor tende a observar com mais cuidado as possibilidades de perda e risco do que as possibilidades de ganho, fazendo com que o investidor se distancie de empresas lucrativas e grandes possibilidades de ganhos.

A análise de risco versus retorno deve ser feito com bastante cuidado, mas nenhum deve se superar ao outro, e é sabido que quanto maior o risco, mais os investidores exigirão um retorno equivalente.

Outra consequência recorrente é que, (ii) o investidor investe em uma ação que não está sendo proveitosa e não há grandes possibilidades para isso, mas ainda assim, o investidor permanece com o investimento na tentativa de que em algum momento aquele investimento volte a render. Com isso, os anos avançam e o rendimento só piora. O viés faz com que o investidor perca mais no decorrer dos anos do que se tivesse se desfeito do investimento com antecedência.

#### 4.1 RISCO E RETORNO

O risco e o retorno de uma ação ou de uma carteira precisam ser observados de uma forma minuciosa, levando em consideração a grande importância que esse tema tem para o investidor no processo de escolha do seu ativo e no controle da carteira.

O retorno se conceitua como o somatório de todos os ganhos, podendo ser positivos ou negativos. O investidor racional sempre deve planejar seus investimentos para tentar obter um retorno consistente e nunca menor que o risco, ou seja, é necessário que o investidor supere o risco, obtendo assim, um saldo positivo.

Existem dois tipos de retorno: (i) Retorno Esperado (ex-ante) que, se estivermos nos referindo à teoria do mercado eficiente, seria comparado ao retorno exigido. Utilizando-se da teoria fundamentalista e de seus cálculos que auxiliam na análise da rentabilidade de uma ação, podemos fazer uso de dois cálculos de rentabilidade para o estudo da saúde financeira da empresa e do custo de oportunidade, são eles: ROA – Retorno sobre ativo (*return on assets*) e ROE – (*return on equity*).

O ROA analisa através do lucro líquido e do ativo total, se a empresa está sendo rentável e se está fazendo um bom uso de sua capacidade operacional. Podemos calcular o indicador através da fórmula:

$$\text{ROA} = \text{lucro líquido} / \text{ativo total} \times 100$$

O ROE é a métrica que calcula o retorno sobre o patrimônio líquido da empresa e se demonstra importante por analisar o histórico de rendimento que os investimentos dos acionistas resultaram na empresa. Seu cálculo precisa levar em consideração o lucro líquido completo do último ano fiscal.

$$\text{ROE} = \text{lucro líquido} / \text{patrimônio líquido} \times 100$$

E o (ii) Retorno Real do investimento ou Retorno observado do investimento (ex-post). O primeiro se refere àquele que o investidor espera receber, levando em consideração, os riscos calculados no processo de escolha do seu ativo, o segundo é o retorno efetivamente recebido pelo investidor.

Para análise do retorno real e seu desempenho, podemos utilizar o indicador ROI – Retorno sobre investimento (*return over investment*).

O ROI é outro indicador de grande eficiência para calcular quanto um investidor teve de retorno sobre o valor que foi aplicado inicialmente, podendo ser esse retorno: positivo ou negativo. Essa métrica pode ser utilizada pelas empresas, quando precisam analisar o benefício

ou prejuízo de um maquinário novo, ou um investimento em algum setor interno, como também, para o próprio investidor fazer uma previsão de recebimento do ativo e verificar um prazo de recebimento.

Calculamos o ROI através da fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{ganho obtido} - \text{investimento}) / \text{investimento}$$

Para que possamos analisar esse possível retorno e fazer qualquer projeção sobre ele ou sobre a nossa taxa de prêmio, é necessário falarmos sobre o elemento que irá conduzir-nos até o retorno: risco.

O risco é definido como a métrica que estima a possibilidade do evento esperado não se concretizar, ou seja, podendo ser este positivo ou negativo. Para esse grau de incerteza é exigido uma recompensa proporcional, pois quanto maior o risco que o ativo ou a carteira demonstram, maior deve ser o retorno dos mesmos.

Existem dois tipos de risco para uma carteira de ações: O risco não sistemático ou diversificável, e o risco sistemático ou não diversificável.

O risco não sistemático é a ameaça que pode afetar a empresa ou inconvenientes que afetando o setor que a empresa está inserida, afetam invariavelmente, todas as empresas desse mesmo setor. Para minimizar a possibilidade de perda de capital resultantes deste risco, os investidores usam a estratégia de diversificação da carteira, visto que, um inconveniente em um setor ou empresa, não irá afetar outros. Os riscos diversificáveis são:

- Risco de mercado – É visto como a possibilidade de perda de capital pela instabilidade de mercado ou volatilidade de um ativo, ou seja, é necessário que o investidor evite ações muito instáveis e diversifique seu portfólio adquirindo ativos de renda fixa, por exemplo. Dessa maneira ele poderá se proteger de grandes mudanças do mercado empresarial;
- Risco de liquidez – É o risco de não conseguir liquidar o ativo quando for necessário, em outras palavras, não conseguir vender a ação. É necessário que o investidor que tenha um viés de maior rotatividade de ativos, tenha uma atenção redobrada para a liquidez das ações que

pretende vender a curto prazo, ou para as características de liquidação dos ativos de renda fixa;

- Risco de crédito – Definido como a ameaça de não conseguir receber o valor do ativo por parte do emissor do título. É necessário que o investidor observe a classificação de risco de crédito da empresa emissora. Outra opção, são os títulos públicos que têm risco de crédito nulo.

Para que a diversificação seja efetiva é necessário que haja uma baixa ou nula correlação entre os ativos da mesma carteira, ou seja, quando dois ativos variam de maneira idêntica eles são positivos e equivalem a +1, quando dois ativos são negativos e variam de forma diferente são representados na escala como -1 e, por consequência, a carteira terá, no total, menor risco e será possível potencializar o retorno.

Além da correlação, a métrica estatística desvio-padrão é comumente utilizada para medir o risco da carteira e analisa a dispersão dos retornos; sendo essa métrica calculada pela raiz quadrada da variância.

$$\sigma = \sqrt{\sum (k - \bar{k})^2 \cdot P}$$

Desvio padrão ( $\sigma$ ) é igual a raiz quadrada do somatório dos desvios com relação à média ao quadrado, ponderado pela probabilidade de cada resultado. Quanto menor observamos o desvio padrão, menor também tenhamos de risco.

O risco sistemático, ou não diversificável é a definição mais importante para nosso trabalho, pois trata das ameaças que são inerentes a todos os ativos da carteira do investidor, por se tratar de risco no sentido macro, ou seja, oscilações do dólar ou da taxa de juros, crises internacionais financeiras e/ou políticas, inseguranças legislativas ou tarifárias, etc.

Ao se investir em empresas brasileiras, é impossível que o investidor anule o risco sistêmico, pois todas as empresas estão suscetíveis a serem afetadas por choques na economia do país. Alguns países possuem percepção de risco sistemático maiores que outros. (REIS, 2018).

Isto significa, que afetará todos os ativos da carteira do investidor, independente do setor que as empresas atuam.

Para que seja possível calcular o risco mercado, precisamos observar o índice BETA, que mede a volatilidade do ativo e o compara ao risco do mercado. Com uma série história dos retornos de mercado e do retorno da ação, é possível, através de uma reta de regressão, estabelecer o beta e analisar quais ações são mais sensíveis e quanto variam de acordo com o mercado.

$$\beta_p = \frac{Cov(r_p, r_b)}{Var(r_b)}$$

$\beta_p$  = Beta

Cov = Covariância

Var = Variância

$r_p$  = retorno do ativo

$r_b$  = retorno de mercado

- Se o beta é =1 – Existe uma correlação forte entre a ação e o mercado, ou seja, o risco sistemático, pois beta a partir de um é considerada muito arriscada;
- Se o beta é > 1 – Esse resultado indica que o papel é mais volátil que o mercado, sendo esse muito arriscado. Porém, é necessário lembrar que ações mais arriscadas apresentam retorno esperado maior;
- Se o beta é < 1 – Significa que a ação é pouco volátil, sendo está menos arriscada.

O índice beta indica o risco de mercado sobre a ação, porém para que a análise seja eficiente é necessário aplicar mais duas variáveis que são indispensáveis para medir a taxa de retorno esperada (custo de capital próprio) que deve estar adequada ao nível de risco dessa ação, que são: A taxa livre de risco, que no Brasil é a usamos a taxa Selic, e a taxa de remuneração de mercado que será útil para que possamos encontrar o prêmio pelo risco.

O prêmio pelo risco é valor que precisa ser adequado e ajustado ao risco que foi calculado, e para que seja possível fazer essa avaliação, usa-se um modelo mundialmente conhecido que é o CAPM (*Capital Asset Pricing Model*).

$$E(R) = R_f + \beta (R_M - R_f)$$

E(R) = Retorno esperado;

$R_m$  = Retorno da carteira de mercado;

$R_f$  = Taxa de juros livre de risco;

$\beta$  = Coeficiente Beta da ação;

$$R_M - R_f = \text{prêmio pelo risco de mercado};$$
$$\beta(R_M - R_f) = \text{prêmio pelo risco do ativo}.$$

#### 4.2 CONSUMO CICLICO E NÃO-CICLICO

A economia é naturalmente cíclica e demonstra através dos anos momentos de expansão e em outros uma contração. Como vimos em ciclos econômicos, o consumo das famílias é um dos principais motores para o crescimento ou retração da econômica. O autor Mankiw (1998, p.14) fala sobre renda, despesa e fluxo circular:

O círculo interno dessa figura (famílias – mão-de-obra – empresas – mercadoria (pão) – família) representa o fluxo de pão e trabalho. As famílias vendem os serviços da mão-de-obra às empresas; estas usam a mão-de-obra para produzir o pão que, por sua vez, vendem às famílias. Assim, o trabalho flui das famílias para as empresas e o pão circula das empresas para as famílias.

São indicadores macroeconômicos que demonstram através de dados como a economia se apresentam em determinado momento ou como os agentes públicos e políticos organizaram a estratégia economia para passar com períodos de contração ou manutenção segura da expansão, quando fazem uso, por exemplo, de política monetária. Os indicadores como o PIB podem demonstrar dados de como esse círculo interno e, até o externo comentado por Mankiw, está apresentada em determinado período.

Através dessa ideia é possível notar a importância dos agentes econômicos e como eles movem o consumo do país e sustentam um pilar muito importante da economia. Sendo assim, é necessário que o investidor faça um estudo muito consciente da situação macroeconômica do país, além de ter total discernimento sobre a fundamental importância da diversificação.

A Bolsa de Valores divide as empresas em setores para que o investidor possa fazer uma boa análise, levando em consideração a estrutura de mercado.

Como vimos, empresas de mesmo setor reagem às mudanças macroeconômicas, políticas, tributárias ou sociais na mesma direção, ou seja, uma correlação positiva, dessa forma o investidor pode evitar de investir em empresas diferentes, porém que estejam no mesmo setor/segmento, logo, estarão protegidos de uma volatilidade negativa brusca em seu portfólio.

Essa análise setorial deve ser feita para a escolha de cada nova empresa que o investidor pretende adicionar ao seu portfólio, devendo-se observar questões muito específicas como, por exemplo, a influência do governo nesse setor, ou seja, o quanto que o Estado daquele determinado país tem poder sobre as contas, sobre a direção da empresa, e dessa maneira observar como uma troca de poder pode impactar esse setor dentro do mercado, além de questões legislativas e tributárias.

Sobre o grau de fiscalização e regulação na análise setorial, Kobori explica (2019, p.8) “Setor sob forte influência de políticas governamentais tem suas operações e estratégias muito dependentes de influência política, com isso, sua previsibilidade de lucros é afetada.”

Outro ponto importante que deve ser analisado é a concorrência e se o setor se apresenta em um ambiente de Oligopólio ou até de Monopólio.

Ou seja, a análise setorial é um dos passos necessários para a famosa análise fundamentalista, que visa a construção de uma carteira que proporcione maior retorno possível com o menor risco.

#### 4.3 SETOR CICLICO E NÃO-CICLICO

##### 4.3.1 Setor Cíclico

Um setor por definição, é um grupo de empresas com estrutura e produções similares, ou que fornecem bens e serviços que concorrem pelas preferências dos consumidores. Analisar o ambiente setorial que se avalia investir é, antes de tudo, avaliar qual o seu estado de crescimento: é um setor maduro e se mantendo? Em declínio ou em expansão? As rentabilidades dependem dessas avaliações. Por exemplo, a indústria de fumo é um setor que já atingiu sua maturidade e está em declínio, e a expectativa é que existam cada vez menos consumidores para seus produtos, pois há uma forte campanha em toda a sociedade que desestimula novos consumidores. Já a indústria de energia renovável e limpa está em forte expansão e deverá crescer nas próximas décadas. (KOBORI,2019, p.08).

O site da B3 esclarece em seu artigo sobre os critérios de classificação do setor cíclico: “A estrutura para a classificação setorial foi elaborada considerando-se, principalmente, os tipos e os usos dos produtos ou serviços desenvolvidos pelas empresas.”

Como vimos, a economia se comporta em ciclos e para que sejam evitados riscos é necessário que o investidor os conheça.

O setor cíclico da B3 abrange empresas que atuam no ramo de uma atividade que segue os ciclos econômicos, ou seja, se a economia vai bem o setor também segue um caminho de crescimento, pois a estrutura econômico-financeira da empresa também terá uma significativa melhora em seus resultados, principalmente para com a exportação, porém se a economia vai mal, o papel costuma desvalorizar pela falta de confiança do mercado na possibilidade de crescimento ou perpetuidade das empresas desse ramo, levando em consideração a diminuição natural em seus resultados.

Nesse sentido, percebemos que o setor cíclico é fortemente impactado positiva ou negativamente pela situação macroeconômica do país; representado pelos indicadores de PIB (no consumo das famílias e na produção), o nível de inflação, que irá direcionar os clientes para um consumo mais ou menos racionalizado, a taxa Selic atual, que irá reduzir ou aumentar a quantidade de moeda na economia, fazendo com que o consumo cresça ou diminua.

Dessa forma o setor cíclico irá se beneficiar quando a economia estiver controlada e o consumo crescente, pois o setor cíclico é formado por empresas de bens duráveis e não necessários diretamente para a sobrevivência do cidadão, como por exemplo, o setor aéreo e o de turismo que depende de uma taxa de desemprego controlada, uma variação cambial confortável e estável e outros fatores que vimos.

As empresas varejistas, de construção civil, vestuário também sofrem com uma crise macroeconômica, pois naturalmente, se uma família tem seu nível de desemprego aumentado ou não sente segurança no poder de compra da sua moeda, irá consumir menor e priorizar o essencial.

Existem, na data deste trabalho, 95 empresas cadastradas no setor cíclico do site da B3, algumas das principais são:

**Tabela 1:** Empresas do setor cíclico  
SUBSETORES:

Construção civil:	MRV (MREV)	TECNISA (TCSA)	DIRECIONAL (DIRR)	
Tecido, vestuário, calçado:	COTEMINAS (CTNM)	ALPARGATAS (ALPA)	GRENDENE (GRND)	TRACK FIELD (TFCO)
Automóveis	METAL LEVE	IOCHP-	PLASCAR	

Motocicletas:	(LEVE)	MAXION (MYPK)	PART (PLAS)	
Viagens Lazer:	CVC BRASIL (CVCB)	TIME FOR FUN (SHOW)	SMARTFIT (SMFT)	
Diversos:	LOCALIZA (RENT)	MOVIDA (MOVI)	UNIDAS (UNID)	SER EDUCA (SEER)
Comercio, Varejo:	MAGAZINE LUIZA (MGLU)	LOJAS RENNER (LREN)	CENTAURO (CNTO)	AMERICANAS (AMER)

Fonte: Classificação Setorial das empresas negociadas na B3.

#### 4.3.2 Setor Não Cíclico

Em contraponto ao setor anterior, as empresas que atuam no setor não cíclico têm a característica de não sentirem o impacto de questões macroeconômicas com tanta força, pois são empresas estáveis e que podem servir para a carteira do investidor como empresas defensivas, pois com o uso dessas empresas no portfólio é possível ter um controle e uma estabilidade grande em momentos de crise.

O ambiente macroeconômico define, em primeira grandeza, todos os custos da economia. A taxa de juros define o custo do dinheiro, a taxa de câmbio define os custos para aqueles que necessitam importar e os preços para aqueles que exportam, e inflação e o desemprego afetam o consumo das famílias, e conseqüentemente, as vendas das empresas. Quando decidimos investir em uma empresa, essa é a primeira análise a ser feita, como a operação da empresa será afetada em uma eventual mudança do ambiental (KOBORI, 2019, p.04).

As empresas desse setor são bem mais resilientes, e tem um consumo bem mais estável, pois apesar de problemas econômicos, apesar de crises, mas a população continua consumindo alimentos, bebidas, materiais de limpeza e todos os produtos de primeira necessidade, logo o consumo se mantém, diferentemente, do setor cíclico.

Essas estabilidades das empresas do setor não cíclico, não impede que as mesmas sofram com crises macroeconômicas e com as conseqüências na retração do consumo das famílias, diminuição de suas receitas e aumento da necessidade de dispensa de funcionários, , pois, apesar de mais estáveis, essas empresas são agentes da economia. Porém, o impacto nas empresas desse setor é significativamente menor que aquele que irá acometer o setor cíclico.

Essa estabilidade, dependendo da situação econômica do país, também se demonstra como um ponto possivelmente negativo, pois a grande estabilidade desse setor também pode vir a diminuir ou prejudicar o crescimento das empresas, já que esse setor não reflete os momentos de “boom” e expansão da economia, ou seja, é o setor que menos será afetado pela alta ou baixa na economia.

Observando essa estrutura é possível compreender que a diversificação e o estudo dos critérios de classificação de cada setor são ótimos aliados na momento da escolha das empresas para integrar a carteira de investimento, pois em momentos de crise sabemos que empresas do setor cíclico terão queda e empresas setores mais defensivos, como também o setor de saúde, poderão apresentar uma estabilidade e evitar uma perda muito brusca, da mesma forma é necessário ter em sua carteira de investimentos empresas que integrem o setor cíclico para que seja aproveitado da melhor forma possível os momentos de expansão e a margem de lucro seja significativa.

Conhecer a economia do país escolhido e diversificar aumenta o retorno esperado e diminui o risco presumido.

Existem, na data deste trabalho, 31 empresas cadastradas no setor não-cíclico do site da B3, algumas das principais são:

**Tabela 2:** Empresas do setor não-cíclico

**SUBSETORES**

Agropecuária	BOA SAFRA (SOJA)	AGRIBRASIL (GRAO)	BRASILAGRO (AGRO)	POMIFRUTAS (FRTA)
Alimentos Processados	MDIAS BRANCO (MDIA)	SÃO MARTINHO (SMTO)	CAMIL (CAML)	JBS (JBSS)
Bebidas	AMBEV S/A (ABEV)			
Produtos Uso pessoal e limpeza	GRUPO NATURA (NCO)	BOMBRIL (BOBR)		
Comercio e distribuição	ASSAI (ASAI)	CARREFOUR (CRFB)	GRUPO MATEUS (GMAT)	P. AÇUCAR-CBD (PCAR)

Fonte: Site da B3.

É possível investir em ações na B3 com uma visão conservadora, tendo como meta reduzir ou evitar riscos e oscilações bruscas, mas para isso é necessário fazer um análise empresarial, setorial, macroeconômica e ter como preferência de escolha empresas que já atingiram sua maturidade, que são solidas, que têm uma relevância no mercado e para os consumidores.

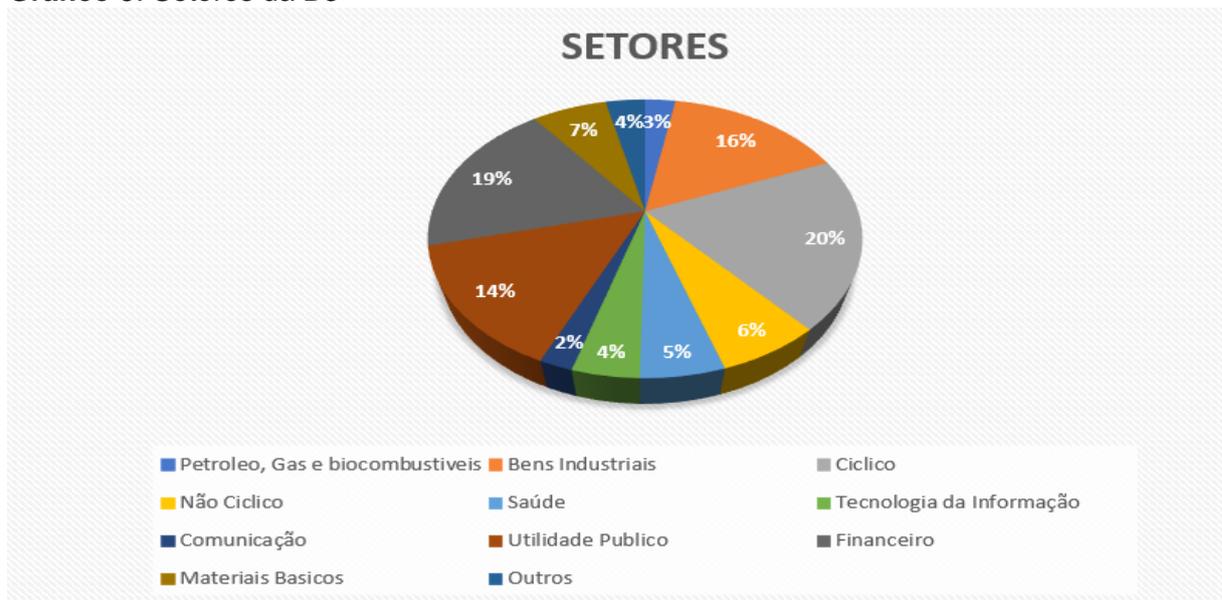
É importante também fazer uma avaliação de necessidades futuras e imaginar se a empresa se manteria firme nos próximos anos, com a chegada de novas tecnologias, por exemplo.

Kobori fala sobre a necessidade de observar as empresas e seu futuro tecnológico: “Setor que pode sofrer substituição futura devido à obsolescência da tecnologia atual, seu negócio não só poderá ser afetado como também extinto” (2019, p. 09).

Outro fator importante para observar é a necessidade da empresa para o futuro, por exemplo, o setor de saúde, além de ser conservador, também estima um futuro de crescimento, pois a cada ano a perspectiva de vida da humanidade cresce e, conseqüentemente, irá aumentar

a necessidade de acompanhamento médico para oferecer suporte as pessoas; dessa maneira a receita das companhias da área de saúde cresce e o setor irá se desenvolver.

**Gráfico 3:** Setores da B3



Fonte: Criação própria com dados do Site da B3.

Podemos observar no gráfico que o setor cíclico é o maior da bolsa de valores, seguido pelo setor financeiro e de bens industriais.

No entanto, apesar de ser o maior setor, ele não é usado como métrica, indicador ou benchmarking para o mercado, já que seu uso para esses fins poderia comprometer o verdadeiro resultado da situação da B3 na avaliação dos analistas.

Com isso, utiliza-se o indicador IBOVESPA, que é uma carteira teórica que é composta pelas 67 ações que tem maior histórico de negociabilidade na bolsa de valores, fazendo com que esse indicador represente cerca de 80% das negociações de toda bolsa de valores. Dessa forma, é possível trazer equilíbrio para o indicador e também evitar os impactos que um setor pode sofrer em situação de agravamento da macroeconomia.

#### 4.4 MACROECONOMIA DO BIÊNIO 2019-2020

A macroeconomia faz um estudo sobre o comportamento da economia e como essas variáveis que são influenciadas pelas ações individuais e sociais variam no decorrer do tempo, logo podemos observar a necessidade desse estudo para que seja possível fazer alguma previsibilidade das ações possíveis no futuro. Froyen nos conceitua com questionamentos a importância da macroeconomia em seu livro de mesmo nome:

A macroeconomia é a parte da economia voltada às políticas econômicas. Grande parte de nossa análise focaliza como as variáveis macroeconômicas são afetadas pelas políticas econômicas governamentais. Até que ponto as políticas econômicas do governo podem afetar o nível de produção e de emprego na economia? Até que ponto a inflação é resultado de políticas econômicas governamentais malsucedidas? Quais são as políticas econômicas de governo ótimas, no sentido de conseguir o comportamento mais desejável de variáveis agregadas, como, por exemplo, nível de desemprego ou taxa de inflação? A política governamental deve tentar atingir metas para as taxas de câmbio? (FROYEN, 1999, p. 04)

##### 4.4.1 Indicadores e situação macroeconômica de 2019 trimestralmente

O ano de 2018 iniciou cercado de boas expectativas, com um crescimento esperado de 2,5%, porém devido a questões internas, como a greve dos caminhoneiros, incertezas eleitorais e desafios externos, como um ambiente internacional incerto; o crescimento não cumpriu com o esperado e o ano se encerrou com um crescimento modesto de 1,1.

Ainda no ano de 2018, existia uma boa previsão para o crescimento da economia no ano de 2019, devido as reformas prometidas pelo governo, porém já no primeiro trimestre do ano as expectativas com as reformas foram diminuídas pela

demora do governo, e o mercado não reagiu bem, além disso, segundo o IBGE, as vendas do comércio apresentam uma queda de 0,5 em comparação aos anos de 2018 e 2017 no mesmo período, causando uma queda de 0,2 no PIB no primeiro trimestre de 2019 em comparação ao último trimestre de 2018.

O nível de desemprego no 1T19 (primeiro trimestre de 2019) também obteve uma elevação de 1,1 em comparação ao último trimestre ano anterior o que totaliza 12,7%, fazendo com que o nível de trabalhadores na informalidade cresça exponencialmente. Com o aumento no desemprego o consumo das famílias fica prejudicado e impacta diretamente o setor cíclico.

O IPCA 1T19 foi de 3,89, marcado por um aumento do trimestre encerrado do ano anterior, pois passou de 0,72% no último trimestre de 2018 para 0,90% já em fevereiro de 2019. Esse aumento refletiu o avanço em preços de produtos agropecuários, que o consumidor percebeu no preço da batata inglesa e do feijão que têm grande importância no cálculo da inflação. Segundo dados do Banco Central Do Brasil, a meta Selic do período 6,50% e a taxa média diária de juros em 6,40%.

O segundo trimestre começou com uma melhora significativa nos ativos financeiros do Brasil e de vários outros países, fazendo com que houvesse uma melhora no nível “risco país” do Brasil e houvesse uma valorização real; consequentemente, o índice Bovespa e os ativos de renda fixa se valorizaram. No entanto, esse contexto de melhoria não conseguiu se manter nas semanas seguintes, pois o conflito entre EUA e a China se agravou no início de abril. Além disso a indústria teve uma retração nesse período. Com uma visão pessimista, uma ata divulgada na última reunião do COPOM demonstrou um PIB de 0% para o período, porém o PIB cresce 0,4 em relação ao período anterior.

O nível de desemprego percebe uma melhora em números gerais, recuando 12% (12,8 milhões de pessoas) e em números de jovens desempregados que diminuiu 0,8(p.p.), resultado de uma alta 1,7% da ocupação dos trabalhadores entre 18 e 24 anos, mas ainda assim, a melhora está muito abaixo do que se espera para uma volta do crescimento da economia que não se observa desde 2014. Com essa melhora do desemprego abaixo do necessário, a taxa de inflação tem uma leve queda em comparação ao período anterior, chegando 3,80%, o mercado esperava,

com esse cenário, que o Banco Central reduzisse a taxa Selic, porém em ata o Copom afasta essa possibilidade e a Selic se mantém a mesma do período anterior.

No penúltimo trimestre do ano de 2019, o PIB iniciou com um crescimento maior que o período anterior (0,6%), esse bom resultado da atividade econômica ocorreu de forma disseminada, tanto entre os componentes da demanda como entre os componentes da oferta. O crescimento do terceiro trimestre aumentou o *carry-over* para 2019, que passou de 0,6% para 1%. Isso significa que, caso permanecesse estagnado no quarto trimestre, o PIB fecharia o ano com alta de 1%., segundo a Carta de Conjuntura do IPEA (2019).

O nível de desemprego teve um recuo, tanto para o nível de pessoas desocupadas, como também, para aquele nível de subocupados, resultando numa queda de 1,6%. Com esse resultado a taxa de desemprego do terceiro trimestre fecha em 11,8%, porém com recorde de informalidade.

O preço dos alimentos, da energia elétrica e dos combustíveis, no terceiro trimestre de 2019, continua ajudando a previsão de queda da inflação. O preço dos alimentos tem um grande peso nos cálculos e nos bolsos das famílias de baixa renda. Esse índice fecha em 3,43%, com perspectiva de queda.

O ano de 2019 se encerra com um com alta de 1,1%, o que demonstra uma desaceleração da economia nesse último trimestre em comparação ao mesmo período do ano anterior que fechou 1,3%. Com isso, o PIB ainda não conseguiu superar a forte queda de 2015 e 2016, se mantendo na mesma situação econômica de 2013.

Dois setores que apresentaram problema no ano de 2019 foi o setor de construção civil que tem grande importância para o cálculo do PIB do Brasil, que teve um recuo considerável de 2,5% de outubro a dezembro, e o setor industrial que, segundo o IBGE, não conseguiu se recuperar do impacto da crise econômica na Argentina em 2019.

Segundo o IBGE, a taxa desemprego ficou em 11% nesse período. Esse resultado apresenta uma redução na taxa em relação ao trimestre anterior (11,8%) e também no mesmo período do ano anterior (11,6%).

O IPCA sofre o maior aumento anual desde 2016, com uma taxa que fechou em 4,31%. O índice de preços ao consumidor sofreu esse aumento pressionado pelo

preço das carnes em todo país, que representa o maior impacto individual no IPCA neste ano.

Só o mês de dezembro de 2019 foi responsável por um aumento de 1,15% na métrica, fazendo com que esse sepultado seja o maior de um mês de dezembro desde 2002, segundo o IBGE.

No seu quarto corte em dezembro, o comitê de política monetária – Copom, anuncia que a taxa básica de juros cai de 5,0% para 4,5% (perspectiva de queda). Cenário que o mercado financeiro já esperava com ansiedade, pois havendo uma taxa básica de juros mais baixa, os investidores tendem a migrar da renda fixa para a bolsa de valores, motivados pela redução significativa na recompensa que a Selic proporciona pelo investimento da renda fixa.

#### **4.4.2 Indicadores e situação macroeconômica de 2020 trimestralmente**

O ano de 2020 começa com um otimismo mais moderado do mercado, prevendo um crescimento de 2,1%, segundo o Ipea.

A grande expectativa se concentrava no último comunicado feito pelo Bacen, que planejava uma continuidade no ciclo de redução da taxa; com isso, a projeção do mercado era uma taxa de juros real ex-post estável em cerca de 1% ao ano.

O primeiro trimestre do ano sentiu o impacto da pandemia do novo corona vírus que atingiu todas as economias do mundo com problemas econômicos e humanitários. Grandes potências como EUA e China tiveram recuo na sua economia e o Brasil fechou o trimestre em março com um resultado do PIB de -0,48% de crescimento e com perspectiva de continuar em queda, o câmbio subiu para 4,50, mas demonstrava estabilidade nesse período.

Muitos economistas falavam em “década perdida”, pois de acordo com o IBGE, o PIB do país caiu 4,1% e teria sido impulsionado pela queda no consumo das famílias que chegou a 5,5% no período e representa maior queda da série histórica da métrica que começou a ser calculada em 1996. Naturalmente, o setor que mais sofreu com as consequências da pandemia do novo corona vírus, foi o setor de serviços que teve o pior resultado de toda série do índice, fechando numa queda de 4,5%.

As decisões de consumo dependem de muitos fatores. Mas sem dúvidas o principal é a renda ou, mais precisamente, a renda disponível, que é a renda que resta depois que os consumidores tenham recebido transferências do governo e pago seus impostos. Quando a renda disponível sobe, as pessoas compram mais bens; quando diminuiu compram menos. (BLANCHARD, 2007, p. 44)

Em consequência ao resultado desastroso do PIB, a taxa de desemprego volta a subir em um reflexo mais rápido do que o esperado e atinge 12,2% nesse período. Seguindo a tendência do ano anterior de cortes feitas pelo Bacen, novo ajuste da Selic chega a tingir 3,50%, segundo dados da Focus. A estratégia de estimular o consumo das famílias através de uma política monetária que aqueça os consumos das famílias e consiga aproximar a taxa de inflação da meta que estava prevista para um valor acima do resultado.

A inflação sofreu já em janeiro pelo efeito do novo corona vírus na China, trazendo reflexos para os preços de *commodities* e refletindo nos meses seguintes um quadro de deflação, que segundo a Focus, fechou o mês de março em 2,67%, com previsão de queda.

O fim do segundo trimestre do ano foi marcado pela confirmação dos prejuízos no produto interno bruto do país, potencializados pela baixa no consumo e desemprego em alta. O período fecha com uma queda de 11,4% em relação ao mesmo período do ano passado e 9,7% em comparação ao trimestre anterior. Essa queda do PIB foi pulverizada em todas as camadas; ou seja, tanto a queda foi sentida na demanda, como também, na oferta dos produtos e apresentando tendência de piora para o próximo trimestre do ano.

Quando observamos o índice de inflação de janeiro a março é possível perceber que, apesar do aumento no preço dos alimentos (4,3%), a queda no preço dos outros itens de bens e serviços fez com que a deflação alcançasse 0,16%, segundo dados Ipea.

Em constante tentativa do Banco Central para estagnar a deflação e aquecer o mercado, é realizado o oitavo corte na Selic (2,25%), e se mostra como a menor taxa da história até aquela data.

Tanto inflação como deflação podem causar problemas a uma economia, embora esses problemas sejam mais sutis do que aqueles associados a uma recessão. Vejamos dois exemplos: a inflação desencoraja as pessoas de manter o dinheiro vivo porque o dinheiro perde valor ao longo do tempo. Quando o nível geral de preços está subindo, isso aumenta o custo de fazer compras e vendas para as

quais é exigido pagamento à vista. Em casos extremos, as pessoas param inteiramente de manter dinheiro e passam a fazer troca direta de bens ou escambo. A deflação pode causar o problema inverso. Quando o nível de preços está caindo, manter dinheiro vivo que ganha valor com o tempo pode torna-se mais atraente do que investir em novas fabricas e outros ativos produtivos. Isso pode aprofundar a recessão. (KRUGMAN; WELLS, 2007, p. 479)

No penúltimo trimestre do ano, as perspectivas começam a melhorar pelas boas notícias da diminuição do contágio do novo corona vírus no mundo e o PIB do Brasil começa ver efeitos da diminuição da queda que tinha sofrido nos meses anteriores, impulsionado pelas altas nos setores de indústria e varejo que representam grande parte do volume no cálculo do índice. Segundo o Ipea, o PIB teve um crescimento de 7,7%, porém na comparação entre anos diferentes, o índice ainda demonstra uma baixa de 3,9% em comparação ao mesmo período do anterior. Essa melhora nos números é resultado de um aumento no consumo das famílias que cresceu nesse período e trouxe uma melhora de 7,6% na margem.

A inflação caminhou para uma recuperação impulsionado pela recuperação no preço das *commodities* – Brasil que avançou 14,93%, mostrando melhora, principalmente, nos segmentos de agropecuária, metálicos e energéticos. O IPCA fecha o 2,12 com tendencia de crescimento, segundo o relatório focus do BC. Já a taxa Selic tem novo corte e chega a 2%, no período e a taxa de desemprego continua preocupando pelo alto nível de 13,6%.

O ano de 2020 fecha com uma taxa de desemprego recordista, entre os meses de setembro e novembro, totalizando 14,6% de desempregos, ou seja, 14,1 milhões de desocupados.

Já o PIB tem um crescimento modesto nesse período (3,2%), mostrando uma queda em relação ao trimestre anterior; refletindo o forte crescimento da formação bruta de capital fixo (FBCF) em dezembro, segundo dados do Ipea.

A inflação fecha 2020 atingindo um valor com maior alta desde 2016 (4,52%) em todas as faixas de renda, sendo esse aumento reflexo da crescente pressão nos preços dos alimentos que subiram 14,09% ao decorrer desse ano; e segundo o IBGE, os alimentos foram responsáveis por quase metade dessa inflação em todo o ano de 2020 (2,73 p.p.)

Segundo o IBGE, a taxa de desemprego cai 0,7% no final do ano de 2020, fechando o ano em 13,9% de desocupados no país. A Selic se mantém em 2%.

**Tabela 3:** Indicadores macroeconômicos do biênio trimestralmente

<b>2019</b>	PIB	INFLAÇÃO	DESEMPREGO	TAXA SELIC
1º trimestre	-0,2	3,89	12,7	6,5
2º trimestre	0,4	3,80	12	5,5
3º trimestre	0,6	3,43	11,8	4,75
4º trimestre	1,1	3,37	11	4,5
<b>2020</b>				
1º trimestre	-0,48	2,67	12,2	3,25
2º trimestre	-9,2	1,36	13,3	2
3º trimestre	7,7	2,12	13,6	2
4º trimestre	3,2	4,52	14,6	2

Fonte: Desenvolvimento próprio com dados da Focus e IBGE

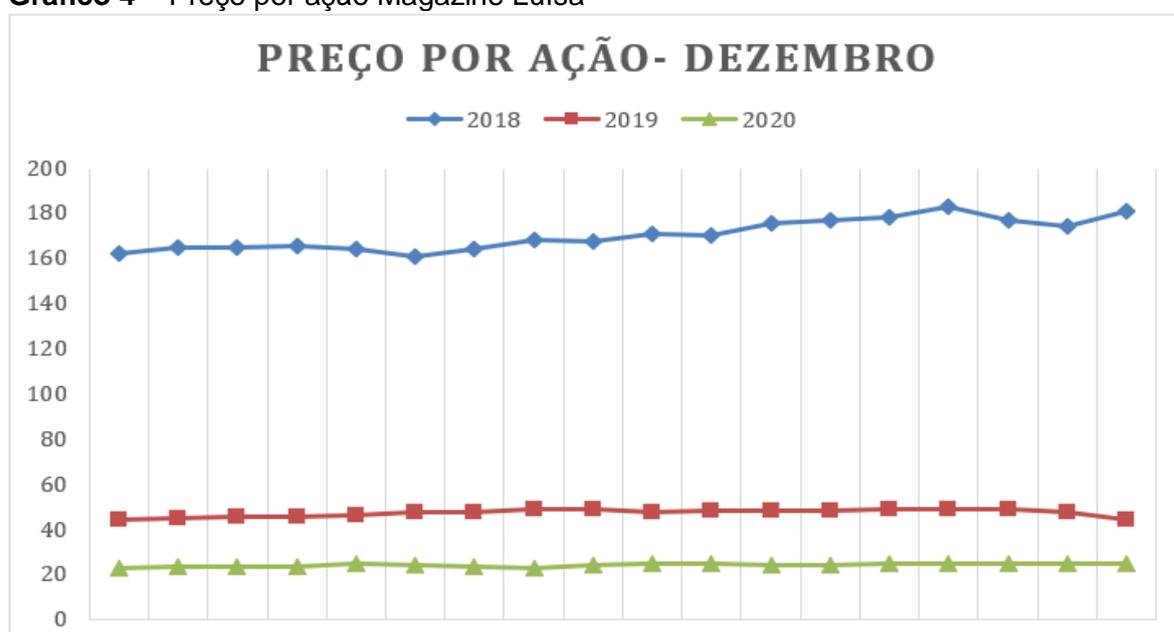
#### 4.5 OBSERVANDO AS COTAÇÕES DO SETOR CÍCLICO E NÃO-CÍCLICO DA BOLSA DE VALORES NO BIÊNIO DE 2019 E 2020

Para a realização este estudo será utilizado uma empresa de cada setor, levando em consideração a semelhança na estrutura econômico-financeira, com o intuito de evitar que o estudo comparativo sofra impactos, além dos analisados nesse trabalho.

A comparação será feita com o auxílio de dados do ano de 2018 e analisada com a cotação do preço por ação – fechamento

##### 4.5.1 Setor cíclico Magazine Luísa – Mercado à vista

**Gráfico 4 –** Preço por ação Magazine Luísa



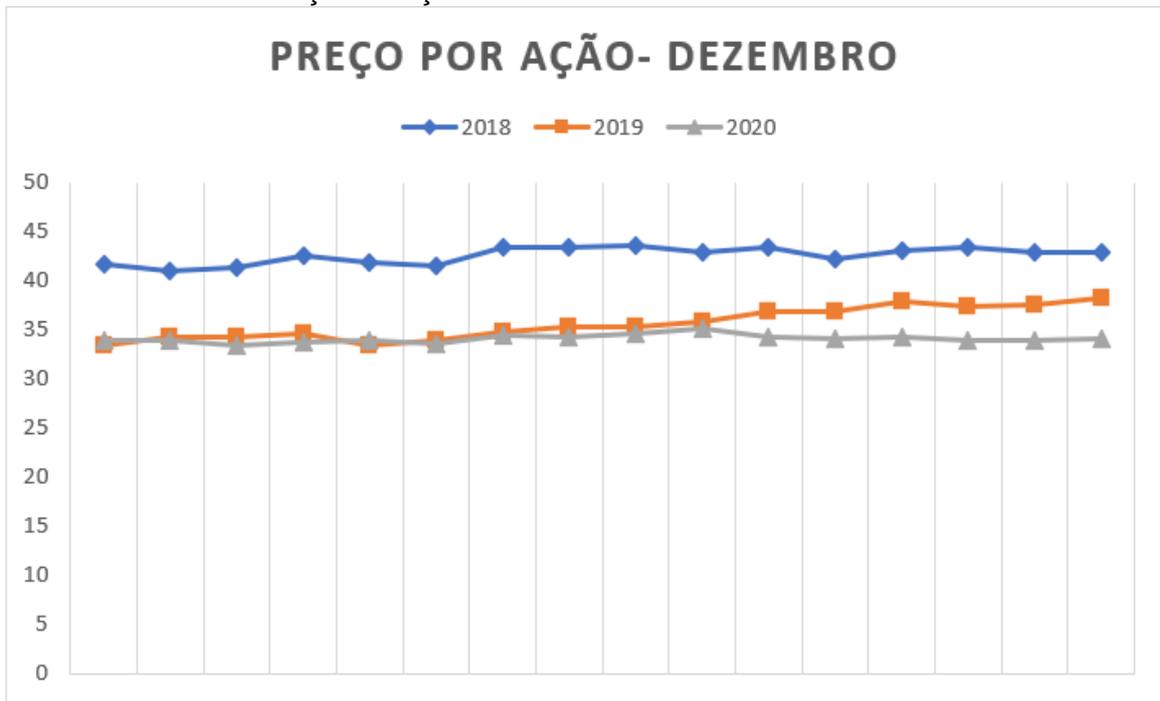
Fonte: Gráfico de criação própria com dados retirados do Site da BM&FBovespa

O preço por ação da grande varejista Magazine Luísa apresentou uma média no fim do ano de 2018 de R\$170,94, já em 2019 esse valor caiu para mais da metade do valor do ano anterior, fechando em R\$ 47,27. E por fim, no ano de 2020, a varejista encerra o ano com mais uma queda no preço de sua ação (R\$ 24,27).

No entanto, não é possível atribuir apenas os problemas macroeconomia no biênio ao resultado negativo no valor das ações da varejista, o crescimento da concorrência do segmento industrial também teria contribuído para esse resultado, segundo analista.

#### 4.5.2 Setor não-cíclico M Dias Branco – Mercado à vista

5 Gráfico – Preço Por Ação- M Dias Branco



Fonte: Gráfico de criação própria com dados retirados do Site da BM&FBovespa

O preço por ação da M Dias Branco no ano 2019 custou em média para o bolso do investidor R\$ 42,64. Já em 2019 e 2020 é possível notar um equilíbrio entre os preços por ação que custaram, em média, R\$ 35,25 e R\$ 32,14.

Como vimos neste trabalho, o setor não cíclico não apresenta grandes oscilações em momentos de crise econômica, porém em momentos de grande crescimento da economia, o setor se mantém estável e conservador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A macroeconomia de um país é um órgão vivo que reage a vários estímulos que recebe interno e externamente, e impacta o dia a dia do brasileiro em vários níveis, sendo impossível fugir de suas consequências, sendo essas positivas ou negativas.

Esse trabalho se direciona ao estudo da macroeconomia para o investidor da bolsa de valores, porém podemos perceber que o efeito da variação na cotação de uma ação do setor cíclico e não cíclico da bolsa de valores, é resultado de um comportamento de consumo de todos os brasileiros que, por sua vez, são impactados pelos problemas macroeconômicos. Essa não é apenas uma característica desses dois setores, pois os setores de saúde, bens industriais e materiais básicos, também respondem ao nível de problemas macroeconômicos, como também, o setor de petróleo, gás, combustíveis, que respondem mais especificamente as variações externas e cambiais.

No entanto, todos os setores da B3 refletem, em maior ou menor grau, as variações dos indicadores macroeconômicos do Brasil e de outras economias no mundo.

O Brasil tem uma economia complexa e que apresenta particularidades, como a desigualdade social, industrialização ineficaz e com capacidade subestimada, instabilidade política e ineficiência da máquina pública, além de outros problemas estruturais. Com isso, o país vem assistindo uma crise crescente e que oscila bastante durante os meses e anos, além de fazer crescer os problemas já existentes, somado à isso, no ano de 2020 o mundo foi surpreendido pela pandemia da covid-19 que atingiu todas as economias de maneira contundente e dificultou ainda mais os problemas econômicos do país, fazendo aos índices macroeconômicos números recordes de piora.

Com isso, o segundo objetivo desse trabalho foi estudar os dois setores que respondem com mais rapidez aos estímulos de problemas na economia, porém em sentido diferente. O setor cíclico é impactado diretamente e tem apresenta grande oscilação, tanto em sentido positivo quanto negativo. Já o setor não-cíclico é estável e bem mais conservador, pois independente da crise as pessoas continuam consumindo produtos de primeira necessidade como alimentos e bebidas, no

entanto, percebemos no gráfico da cotação da empresa M Dias Branco, que apesar de integrar o setor não-cíclico, também sentiu a crise da pandemia.

O terceiro e último objetivo era voltado para a observação desses gráficos de cotação. Podemos perceber que a varejista do setor cíclico tem uma cotação história bem superior ao resultado da empresa do setor não-cíclico, porém apesar de menor, o preço da ação da M Dias é mais constante, por isso a necessidade de conhecer bem o perfil do investidor, até que ponto o mesmo está disposto a correr risco, quanto ele conhece de investimento para conseguir ter discernimento sobre suas escolhas, qual o horizonte de tempo que o investidor pretende ter seu dinheiro investido e como a diversificação deve ser feita para diminuir os riscos e alavancar o retorno. Por fim, analisando essas características, escolher as melhores ações para seu portfólio.

Esse trabalho se centra na análise setorial, no entanto é necessário que o investidor ou analista entenda que não é apenas problemas ou vantagens macroeconômicas que afetam a cotação de uma ação, mas também a estrutura econômico-financeira da empresa (níveis de avanço e estrutura tecnologia, dados contábeis, estrutura e corpo corporativa e estratégico) questões políticas em outras economias, *insider information*, entre outros.

A análise fundamentalista passa por muitos níveis para que seja possível escolher uma opção que resulte em ganhos com riscos minimizados.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

B3. **Quem somos**. Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/b3/institucional/quem-somos/](http://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/). Acesso em: 02/04/2021.

B3. **Critério de classificação**. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/criterio-de-classificacao/](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/criterio-de-classificacao/). Acesso em: 09/11/2021.

BLANCHARD, Olivier. **Macroeconomia**. 4ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BARBERIS, N. Mercados: **O Preço Pode Não Estar Correto**. In: Dominando Finanças. São Paulo: Makron Books, 2001.

BCB, Focus- Relatório de Mercado, 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/02102020>, Acesso em: 23/11/2021

CAMARGO, José Marcio. Inflação e desemprego – A curva de Phillips. **Blog do IBRE**, 2018. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/inflacao-e-desemprego-curva-de-phillips>. Acesso em: 27/05/2021.

CARVALHO, K. S. et al.. A Influência das Variáveis Macroeconômicas Sobre o Valor de Empresas: uma Abordagem a partir do Modelo de Ohlson. In: **Encontro da ANPAD**, 38, 2013, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

CAPM: Conheça o modelo de precificação de ativos para o capital financeiro. **Capital Now**, 2019. Disponível em: <https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/capm/>, Acesso em: 04/09/2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, Leonardo Melo: Carta de Conjuntura - 2019 - 4º Trimestre - nº 45, **IPEA**, 2019. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35176&Itemid=3](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35176&Itemid=3) , Acesso em: 27/11/2021.

EHRHARDT, Michael C.; BRIGHAM, Eugene F. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FROYEN, R. T. **Macroeconomia: Teorias e explicação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

FROYEN, R. T. **Macroeconomia**. Tradução E. E. H. Herskovitz e C. C. Bartalotti 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

FORTI, C. A. B.; PEIXOTO, F. M.; SANTIAGO, W, P. Hipótese de Eficiência de Mercado: Um estudo exploratório do mercado de capitais brasileiro. **Revista Gestão e Regionalidade**. Vol. 25 - Nº 75 - set-dez/2009. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/188](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/188) Acesso em: 01/10/2021

GERMAIN, L. E. **Ciência de Mercado: um Espelho para as Informações**. In: Dominando Finanças. São Paulo: Makron Books, 2001.

GUIMARÃES, Eduardo. **Formulas Mágicas**. **Levante**, 2018. Disponível em: <https://levantedeias.com.br/artigos/domingo-de-valor/formulas-magicas/>. Acesso em: 04/09/2021.

IBGE, **Desemprego- IBGE**, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 30/09/2021

IPEA, **Carta de Conjuntura 2019**, 2019. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=59](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=59), Acesso em: 26/11/2021.

IPEA, **Carta de Conjuntura 2020**, 2020. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=59](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=59), Acesso em: 28/11/2021.

KOBORI, José. **Análise Fundamentalista**: Como obter uma performance superior e consistente no mercado de ações. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KRUGMAN, P.; WELLS, R. **Introdução à Economia**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2007.

MARTINI, R. A.; JAYME JUNIOR, F. G.; DE OLIVEIRA, A. M. H. C. **O ambiente macroeconômico e o bem estar social**: uma revisão bibliográfica sobre relações e controvérsias. Revista de Economia Contemporânea, v. 17, n. 2, 2013. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/24122/13368>. Acesso em: 12/08/2021.

MANKIW, N. G. **Macroeconomia**. Tradução M.J.Cyklar Monteiro. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998

MANKIW, N. G. **Macroeconomia**. Tradução A. B. Pinheiro de Lemos. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2004.

MANKIW, N.G. **Macroeconomia**. Tradução A. B. Pinheiro de Lemos 8.ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2014.

MARCELO, Nilson. Beta: o que é, como calcular e interpretar esse índice. **Monitor do mercado**, 2021. Disponível em: <https://monitordomercado.com.br/blogs/mercado-em-numeros/beta-o-que-e-como-calcular-e-interpretar-este-indice>. Acesso em: 03/09/2021.

RIGHI, M.B.; SCHLENDER, S.G.; CERETTA, P.S. **Análise dos impactos esperados e não-esperados da taxa de juros, câmbio e inflação no mercado brasileiro**. Revista de Administração da UFSM. v. 5, n. 3, p. 539-548, set/dez., 2012.

ROSS, S. A. et all. **Administração Financeira**: Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, S; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2012.

REIS, Thiago. Hipótese do mercado eficiente: Entenda mais sobre o tema. Suno Artigos, 2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/mercado-eficiente/>. Acesso em: 30/09/2021

REIS, Thiago. Risco sistemático e não sistemático: Entenda a diferença entre eles. **Suno Artigos**, 2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/risco-sistematico-e-nao-sistematico/>. Acesso em: 22/09/2021.

REIS, Thiago. Ciclo econômico: Entenda como ele funciona e por que ele ocorre. **Suno Artigos** Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/ciclo-economico/>. Acesso em: 29/09/2021

ROGERS, P. **Governança Corporativa, Mercado de Capitais e Crescimento Econômico no Brasil**. Uberlândia: Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU), 2006. (Dissertação de Mestrado).

SCHUMPETER, J. A. Ciclos de negócios: uma análise teórica, histórica e estatística do processo capitalista. New York: McGraw-Hill, 1982.

SILVA, F. M.; CORONEL, D. A.. **Análise da causalidade e cointegração entre variáveis macroeconômicas e o Ibovespa**. Revista de Administração FACES Journal, v. 11, n. 3, p. 31-52, jul./set, 2012.

STUMPF, Kleber. Risco de carteira. **Top invest, 2020**. Disponível em: <https://www.topinvest.com.br/risco-de-carteira/>. Acesso em: 04/09/2021.

YAZBEK, O. **Regulação do Mercado Financeiro e de Capitais**, Rio de Janeiro: Campus-Jurídico, 2007.

## PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR: Um estudo de caso em uma administradora de consórcio

Taise Maria Alves da Silva (UNIESP)

Taisem815@gmail.com

Prof<sup>a</sup>. Ms. Máira Correia Lima de Vasconcelos (UNIESP)

Prof587@iesp.edu.br

### RESUMO

Este artigo buscou identificar a percepção dos consumidores da cidade de João Pessoa-PB em relação ao sistema de aquisição de bens por intermédio da cota de consórcio. Acreditando-se que esse estudo contribui ao apresentar aspectos relevantes no processo decisório de compra de uma cota, bem como, demais condições que necessitam de maior atenção por parte tanto de pesquisadores quanto das empresas deste setor, podemos observar no trabalho dados em que os consumidores vêm se tornando cada vez mais exigentes em seu processo de decisão de compra, por isso é de suma importância o entendimento do profissional sobre essas exigências, conhecer o comportamento do seu público-alvo é essencial para o sucesso de vendas, assim como suas necessidades e desejos, levando o consumidor a decisão final. Este estudo tem como foco a área do marketing que por sua vez estuda o comportamento do consumidor e como as organizações agem diante disso para obter um diferencial de mercado em seus produtos/serviços tornando-os competitivos e desejados perante a concorrência.

**Palavras chaves:** Consórcio; Decisão de compra; Marketing.

### ABSTRACT

This article sought to identify the perception of consumers in the city of João Pessoa-PB in relation to the system for purchasing goods through the consortium quota. Believing that this study contributes by presenting relevant aspects in the decision-making process for the purchase of a quota, as well as other conditions that need greater attention from both researchers and companies in this sector, we can observe in the work data in which consumers are becoming more and more demanding in their purchase decision process, that is why it is extremely important for professionals to understand these requirements, knowing the behavior of their target audience is essential for sales success, as well as their needs and desires, leading the consumer to the final decision. This study focuses on the area of marketing, which in turn studies consumer behavior and how organizations act on it to obtain a market differential in their products/services, making them competitive and desired in relation to the competition.

**Keywords:** Consortium; Buying decision; Marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo de março de 2020 até os dias atuais estão passando

por uma crise na área da saúde e da economia, escutamos sobre quarentena, curva de contágio e números de mortes. Até agora a única certeza que temos é que após a pandemia o cenário econômico irá continuar e será necessária a população se adequar à nova realidade. Partindo deste ponto notamos a importância de estudar o processo de decisão de compra do consumidor neste período de pandemia, dentro de uma empresa do ramo de consórcio na cidade de João Pessoa/PB.

O comportamento do consumidor sempre foi alvo de diversos estudos, os indivíduos são convidados diariamente a consumir alguma coisa, seja um produto e/ou serviço a fim de satisfazer uma necessidade ou um desejo. Pinheiro (2006) vem afirmar que o comportamento do consumidor é entendido como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Portanto, esses indivíduos estão expostos a uma variedade de conceitos relacionados ao comportamento do consumidor.

No consórcio o consumidor que compra uma cota passa a ser um consorciado, participando assim de um grupo que é formado por pessoas que têm o mesmo objetivo. Os grupos são formados com o propósito de adquirir um automóvel, imóvel, serviço, caminhão, entre outros bens ou serviços. Ao longo deste trabalho usaremos o termo consorciado para nos referirmos ao consumidor de consórcio.

Segundo a Associação Brasileira de Consórcio (ABAC), o mercado de consórcio registrou crescimento de 1,26 milhões em número de novas cotas em 2020, mesmo diante do momento atípico que se encontra o país houve um aumento bastante significativo nas compras de cotas. Considerando o contexto apresentado foi levantada a seguinte questão problema: **Como se dá o processo de decisão de compra do consumidor de consórcio em uma Administradora de Consórcio de João Pessoa-PB?**

O estudo justifica-se por apresentar os fatores que influenciam o processo de decisão de compra e como se dá o comportamento do pós-venda dos consorciados de uma Administradora de Consórcio. Dessa forma, visa contribuir para que a administradora tenha um conhecimento do que realmente influencia o comportamento do consorciado ao escolher o plano, para que então colabore

para a que a organização venha a fidelizar seus consumidores. Assim, compreender o processo de decisão de compra do consumidor de consórcio em uma administradora de consórcio de João Pessoa-PB. Para tanto, identificar a necessidade de compra da cota de consórcio; observar os principais fatores da tomada de decisão de compra; e analisar o comportamento pós compra do consorciado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPORTAMENTOS DO CONSUMIDOR**

As transformações na forma de produção e comercialização em massa de bens e serviços, a partir da revolução industrial, mudaram significativamente as relações entre fornecedores e consumidores. A exposição dos consumidores a práticas abusivas, que violam direitos e princípios básicos, fez nascer o reconhecimento social e jurídico, em grande parte do mundo, da fragilidade desses sujeitos nas relações de consumo, sendo atribuída ao Estado a obrigação de protegê-los e garantir o equilíbrio nessas relações (KUNG, 2018).

Embora o comportamento do consumidor seja um campo especializado e que tenha se originado da divisão no marketing, padronizado por ser um campo multidisciplinar que mantém a comunicação entre os campos, o que pode ajudar a fornecer melhores respostas aos novos desafios (LIMBERGER, 2016).

Diante disso nota-se que este conteúdo vem se definindo em várias abordagens. Pois como consequência da baixa capacidade de retenção de recursos da população, associada à necessidade na aquisição de bens e serviços, surgiu na década de 60 a indústria do consórcio, com o objetivo de constituir fundo suficiente para aquisição de bens.

A modalidade de crédito permite pagar uma parcela mais acessível se comparada a um financiamento, e contribui na educação financeira do cliente, na medida em que deve disciplinar-se a destinar aquela determinada quantia para contemplação (ABAC, 2016). Na visão de Kotler e Keller (2012) comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos, grupos e organizações consomem bens e serviços para satisfazer suas necessidades e desejos.

Tendo em vista o aumento da taxa básica de juros, devido à tentativa de

conter a inflação em meio a um mercado recessivo, o consórcio ganha espaço e consumidores avaliam essa oportunidade na hora de adquirir seu bem. Nesse contexto, insere-se os consumidores que estão dispostos a economizar adquirindo seu bem com baixo custo e benefício assim fazendo um investimento futuro.

A maneira como o mercado vem sendo desenvolvido, influência de forma direta a atividade social, econômica e cultural, na proporção da expansão industrial e da modernização do comércio, ficou evidente que essas questões alteraram a forma dos contratos tradicionais ao tempo que era imprescindível aos negócios jurídicos para que os mesmos fomentem o desenvolvimento da economia (NUNES, 2018).

A ideia de proteção ao consumidor surge por causa da modernização e das mudanças no modelo de comércio, passou a ser necessário e urgente proteger o consumidor contra possíveis abusos e lesões que porventura decorram do poder das empresas e desta maneira tendo argumentos para responsabilizá-las de forma correta e equilibrando as relações de consumo.

Atualmente, chama atenção a fragilidade do consumidor idoso em relação às instituições financeiras. A facilidade da oferta e obtenção de crédito tem levado muitos idosos a contratar esse tipo de serviço e, muitas vezes, essa contratação é marcada por violações de direitos básicos, deixando de considerar as limitações específicas desse grupo de consumidores.

## 2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DA COMPRA

O comportamento do consumidor é caracterizado pelas atividades mentais e emocionais que ocorrem no momento da compra, sendo influenciados por fatores psicológicos, sociais, bem como, culturais (SAMARA e MORSCH, 2015)

Conforme Churchill Jr. e Peter (2012) esclarecem que: A motivação é o impulso interior que atende o desejo do consumidor que percebe que tem alguma necessidade de compra. Os mesmos (Churchill Jr. e Peter) também afirmam que os consumidores tentam identificar a compra que proporcionará o maior número de vantagens. Portanto, estes listam os benefícios que consideram importantes em relação aos custos da transação.

As pessoas procuram cada vez mais a satisfação dos seus desejos, sem observar que esse movimento reproduz uma escalada infinita, onde consumir representa a ideia de preencher necessidades, e não meramente desejos.

Compreende-se que os sujeitos se encontram na era do consumismo, consumir por consumir. As necessidades que um produto deve ter sendo preciso identificar não somente a necessidade óbvia, todavia as que representam os desejos subjetivos, por exemplo, a necessidade de *status* ou característica individuais (EISEND, 2015).

Os consumidores consomem tanto produto como serviço para atender os seus desejos, bem como atender seu modo de vida centrado em valores materialista, representando a sociedade hedonista, o que é conhecido como a sociedade do desejo, essa sociedade é caracterizada pelo prazer imediato e a sensação de bem-estar permanente. Essa sensação provoca a deturpação de valores sociais que transformam o ato de consumir em uma necessidade básica em relação ao reconhecimento social. (CARPES, 2018)

A característica que o produto deve levar em conta são as dimensões, massa, diâmetro, cores, portabilidade, onde está sujeito a umidade, forças pressão entre outros. Também entra o custo de se produzir o produto, a manutenção, a vida útil e outros. Atribuindo ao consumidor instrumentos que possibilitem equilibrar as contratações, dando ao consumidor um sistema de proteção, estabelecendo normas para práticas comerciais, contratuais e abusivas.

Essa proteção ao consumidor representa uma necessária concretização ao princípio da igualdade, atribuindo tratamento desigual aos desiguais, visando procurar uma igualdade material e momentânea para o indivíduo com direitos diferentes, sujeito esse vulnerável, a lei direcionada ao consumidor trata de assegurar proteção (FINKELSTEIN, 2017).

Os consumidores consomem tanto produto como serviço para atender os seus desejos, bem como atender seu modo de vida centrado em valores materialista, representando a sociedade hedonista, o que é conhecido como a sociedade do desejo, essa sociedade é caracterizada pelo prazer imediato e a sensação de bem-estar permanente (ALMEIDA, 2019).

Essa sensação provoca a deturpação de valores sociais que transformam o ato de consumir em uma necessidade básica em relação ao reconhecimento social. A característica que o produto deve levar em conta são as dimensões, massa, diâmetro, cores, portabilidade, onde está sujeito a umidade, forças

pressão entre outros. Também entra o custo de se produzir o produto, a manutenção, a vida útil e outros.

### **2.2.1 Influências Externas**

A compra significa a tomada de decisão pela qual o consumidor tem o poder de escolher entre adquirir ou não determinado serviço devendo levar em consideração as suas múltiplas variáveis e de certa forma percepções sobre o produto, bem e serviço. Os consumidores relacionam-se com produtos, marcas e serviços principalmente no que se refere ao modo como eles escolhem e isto de certa forma faz toda a diferença (KUNG, 2018).

O hábito é o comportamento que o consumidor adquiriu de forma involuntária. Grande parte do comportamento do consumidor é definida por três motivos: sendo seguro, simples e essencial. O sentimento de seguros vem de quando o consumidor realiza sua decisão de compra e esse produto ou serviço é de qualidade e por esse motivo a pessoa compra novamente.

O hábito simples vem das considerações das alternativas de avaliar comprar e decidir. Isso demanda tempo e com o hábito o indivíduo pode pular etapas. Depois do hábito ser simples e seguro se torna essencial por aderir a vida cotidiana. O comportamento do consumidor é a força motriz na formação de cadeias de fornecimento antenadas com o mercado. (CARPES, 2018).

Quer dizer que para adquirir algum produto a pessoa faz um comparativo entre o que tem e o que pretende ter. Sendo que os consumidores compram objetos quando creem que o produto possui habilidade para solucionar problemas valendo mais que o valor de comprá-lo, colocando o reconhecimento do fator da insatisfação no primeiro passo para vender o produto.

Também, os consumidores compram produtos por desejo, todavia, para que isso ocorra de maneira eficaz, as organizações devem estar atentas ao valor custo do produto, dessa maneira, faz que as empresas sejam compatíveis com público-alvo. Existem alguns consumidores que não adquirem o produto devido não ter condições econômicas.

De acordo com Samara e Morsch (2015, p. 4):

A maioria dos economistas assume que os consumidores são compradores econômicos, pessoas que conhecem todos os fatos e que

comparam logicamente as escolhas em termos de custo e valor recebido, em troca da maior satisfação pelo tempo e dinheiro empregados. Esta visão pressupõe que as necessidades econômicas orientam o comportamento de compra. Necessidades econômicas são fatores considerados ao se fazer o melhor uso do tempo e do dinheiro de um consumidor. Alguns consumidores procuram o preço mais baixo. Outros ainda podem ponderar preço e qualidade pelo melhor valor. Algumas necessidades econômicas são: economia de compra ou de uso. Conveniência, eficiência operacional ou uso, confiança de uso e melhoria de ganhos.

Zavattaro (2003) descreve “alguns estímulos atraem a nossa atenção, porque fomos ensinados ou condicionados a reagir a eles”, assim o nível de motivação de um indivíduo no momento que tem uma informação possui grande influência sobre o que é assimilado, onde o conhecimento é um fator determinante da aprendizagem para os indivíduos.

Há fatores de estimulação como as cores, que são estímulos físicos, que podem ter provocado influências positivas ou negativas. E todo indivíduo, no ato da compra, tende a realizar um mapeamento da percepção, e isso inclui uma avaliação das satisfações ou insatisfações que podem resultar da compra, como a percepção de risco, dos atributos do produto. O procedimento de compra surge quando o consumidor sente a necessidade de adquirir algo, onde é perceptível que esse processo possui diversas etapas que o consumidor passará antes, durante e de certa forma depois de compra de algum bem ou serviço.

### **2.2.2 Influências Internas**

O relacionamento entre um cliente e a instituição financeira que ele utilizará os serviços, não começa apenas quando ocorre a escolha por parte daquele. A simples abertura de uma conta corrente estabelece um conjunto de transações, como transferências, depósitos, investimentos, saques e pagamentos que implicam em um relacionamento entre a instituição e o indivíduo.

O relacionamento orientado para o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O diferencial nos relacionamentos com os clientes pode estar no atendimento, na entrega, das garantias, na assistência técnica, enfim, numa série de serviços agregados aos produtos.

A esse respeito, Tucker (2018), ao comentar os principais motivos pelos quais os clientes vão embora, afirma que: “68% dos clientes partem por causa de serviço ruim, 14% estão insatisfeitos com o produto, 9% partem em função da concorrência, 6% desenvolvem outras relações e 3% por terem mudado de endereço, finalizar suas atividades, etc.”.

O autor afirma, ainda, que há indicação de que “é cinco vezes mais provável que um cliente vá embora por causa de um serviço ruim do que por outras razões” (TUCKER, 2018, p. 108). Esses resultados indicam que a qualidade deve ser um atributo não apenas dos produtos, mas também nos serviços que estão envolvidos, seja no pré ou no pós-venda.

Segundo Peppers e Limeira (2017, p. 32):

Os clientes são diferentes para a empresa em seu valor e em suas necessidades. De acordo com esses autores, a diferenciação dos clientes de acordo com seu valor é expressa em termos de lucratividade: o valor real do cliente é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência.

O conhecimento das necessidades dos clientes permite a personalização de produtos e serviços, agregando valor ao cliente, que verá conveniência em continuar atuando com a empresa. Criar valor significa oferecer o serviço com algo a mais, que na visão do cliente o diferencia das demais ofertas do mercado.

De acordo com Cilletti (2016), para se saber o que representa valor para o cliente deve-se pesquisar junto ao mesmo, pois ele irá dizer o que quer. A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes, e para que isto ocorra as propostas oferecidas pela empresa devem ser melhores que a da concorrência e não simplesmente ofertas de utilidades imediatas.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado par serviço-mercado, permite que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até o projeto e operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nesses critérios priorizados (VAVRA, 2017).

### 2.3 ETAPAS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA: PRÉ COMPRA, COMPRA E PÓS COMPRA

A venda é um meio para se atingir um fim, que é satisfazer a necessidade dos clientes. O que o marketing persegue é desenvolver um relacionamento duradouro com os clientes, procurando criar ou adaptar produtos e serviços às necessidades destes, de forma que eles repitam a compra, tornando-se fiéis à empresa. O marketing se caracteriza, portanto, por esforços permanentes para conquistar e fidelizar o cliente (VAVRA, 2017).

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente. E, mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes (VAVRA, 2017).

Competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. Atualmente o grau de exigência dos clientes tem aumentado consideravelmente, englobando não apenas produtos de qualidade e preços satisfatórios, mas também excelência no atendimento e atenção individualizada, sendo certo que a sua satisfação ou insatisfação, tanto em relação ao produto quanto ao atendimento, repercutirá em futuros processos de decisão de compra (STONE, 2017).

Muito mais do que manter relacionamento com o cliente, as empresas devem buscar constantemente atualizar seus bancos de dados com relação ao perfil de seus consumidores, identificando suas necessidades e buscando alternativas capazes de surpreendê-los e criar necessidades antes mesmo que o consumidor se deem conta delas. Para tanto, a análise da concorrência e o estudo de mercado são ferramentas poderosas na busca pela fidelização de um consumidor.

### 2.4 CONSÓRCIO

A história do consórcio teve origem no Brasil, e dura até os dias atuais,

tendo surgido em meados dos anos 60. A ideia iniciou-se basicamente em uma roda de amigos, funcionários do Banco do Brasil. A falta, tanto de dinheiro quanto de crédito direto no país, fez com que se pensasse em uma alternativa que seria viável para a constituição de um fundo para aquisição de automóveis, para aqueles que participassem da arrecadação de recursos.

Após alguns anos crescendo cada vez mais no Brasil, leis e atos foram criados para regulamentar as empresas administradoras de consórcios. Até mesmo entidades e sindicatos foram surgindo, sendo eles a Associação Brasileira de Administração de Consórcios (ABAC) e o Sindicato Nacional dos Administradores de Consórcios (SINAC) (STUTELY, 2016).

O processo de regularização para se dar início a uma empresa administradora de consórcio ocorrerá em duas etapas, ambas tendo que ser aprovadas pelo Banco Central do Brasil. Sendo uma delas a Constituição de uma administradora de consórcios, analisando os dados financeiros, econômicos e operacionais. Na segunda etapa, chamada de Autorização para Funcionamento, é concedida após a primeira ser aceita pelo banco regularizador.

Toda empresa tem por seu principal objetivo a obtenção de lucros para que seja possível continuar sua operação, sendo que cada uma delas possui sua forma de obtenção de receitas. Na administradora de consórcios não é diferente. Segundo Abrão (2017, p. 59), no consórcio inexistem juros remuneratórios, simplesmente de natureza decorrente de mora, de 12% ao ano. Tal fato implica em dizer que o correspondente da taxa de administração, por si só, de forma emblemática, remunera a administradora.

Com isso, o valor terá que fazer parte do balanço da empresa. Os sócios deverão integrar totalmente os valores mínimos para começar a operação da empresa. Na administração de consórcio de imóveis, o valor pode ser considerado alto. Porém, justifica-se pelo fato de caso a empresa venha à falência, a mesma terá condições de arcar com as obrigações, ou pelo menos parte delas (SANVICENTE, 2018).

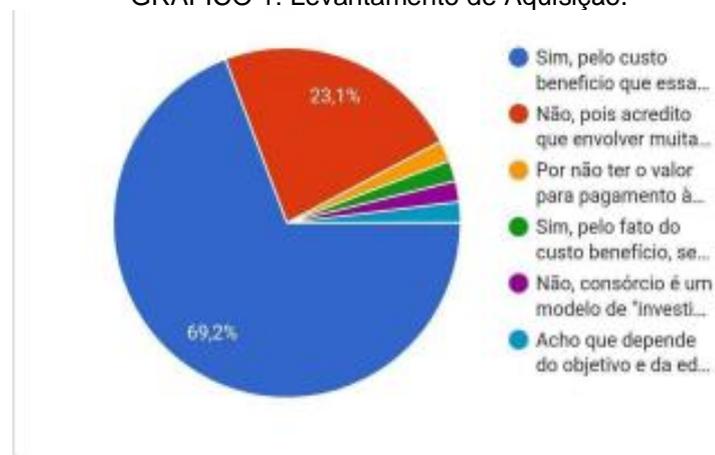
### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O tipo de pesquisa possui abordagem descritiva e quantitativa para fazer

o cruzamento e a interpretação dos dados, onde busca entender o comportamento do consumidor em sua decisão de compra. Justificando seus motivos, uma pesquisa descritiva tem como finalidade coletar dados sem que haja intermédio do pesquisador e tem como objetivo de estudo descrever experiências da população, situações e fenômenos. Gil (1999) afirma que nas pesquisas descritivas, normalmente, os pesquisadores possuem um vasto conhecimento do objeto de estudo, em virtude dos resultados gerados por outras pesquisas. A quantitativa implica na utilização de medidas previamente estabelecidas, cujos resultados sejam quantificáveis, garantindo o estabelecimento de conclusões seguras e confiáveis (GIL, 1999)

Para realização deste presente estudo foram enviados links de um questionário através das seguintes redes sociais, *whatsapp* e *instagram*, por meio do *google forms*, onde cerca de cinquenta e cinco pessoas responderam a pesquisa, por um período de duas semanas, esse período de tempo foi o escolhido. O público escolhido para realização desse conteúdo foram todos da agenda de contatos onde a maioria tinha conhecimento do assunto. O questionário foi montado com base nos prós e contras do consórcio, buscando identificar suas respectivas características, a partir disso as informações coletadas e analisadas foram transformadas em gráficos para melhor visualização dos resultados obtidos.

GRÁFICO 1: Levantamento de Aquisição.



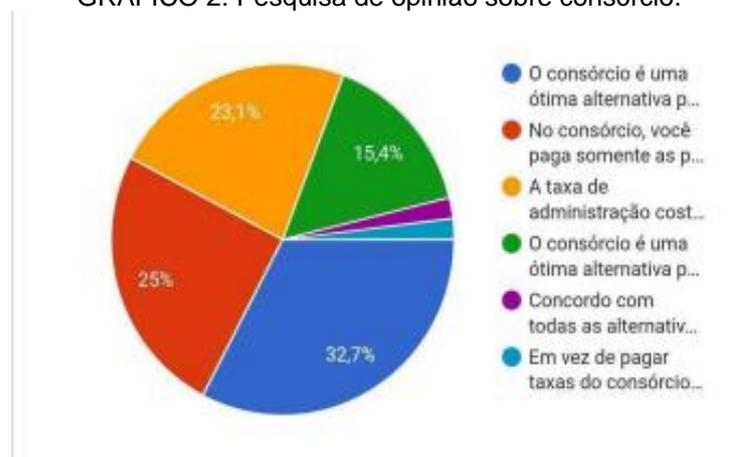
Fonte: Google Forms, 2021.

Nesse primeiro momento da pesquisa os entrevistados foram questionados se adquiriam uma cota de consórcio para si, dessa forma como podemos observar no gráfico acima uma grande parte, cerca de 62,2%

afirmaram que chegariam a adquirir pelo custo benefício que a modalidade traz para seus consumidores, como por exemplo: a flexibilidade na hora da compra, planejamento, e menos burocracia; A qual influenciam na hora da decisão.

De acordo com (KOTLER, KELLER, 2006). Tendo por base dados coletados, os consumidores avaliam maneiras de satisfazer suas necessidades e desejos.

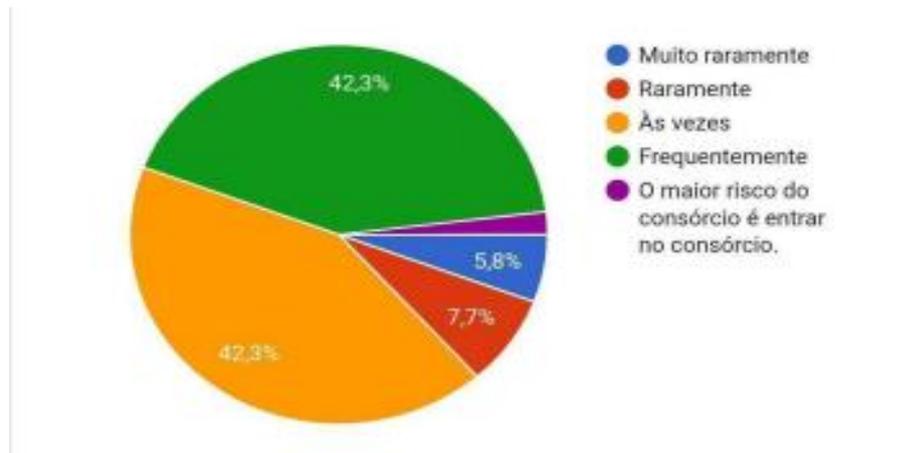
GRÁFICO 2: Pesquisa de opinião sobre consórcio.



Fonte: Google Forms, 2021

No gráfico 02, podemos observar uma grande variação de opiniões, onde cerca de **32,7%** concordam que o consórcio é uma ótima alternativa, para quem está planejando sua compra a longo prazo e deseja economizar mensalmente, já que a parcela do consórcio é baixa em relação a outras modalidades de crédito, por não possuir juros, apenas uma taxa de administração para a manutenção dos grupos que os participante são inseridos para obter seu bem. Las Casas (2007) afirmou que o processo da oferta de valor é o grande diferencial percebido pelos clientes, não ficando somente concentrado no produto ou serviço ofertado.

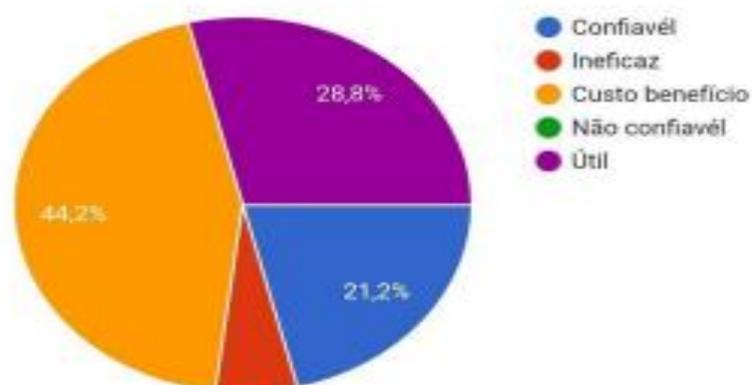
GRÁFICO 3: Levantamento de consumo.



Fonte: Google Forms, 2021

No gráfico 03, observa-se um grande índice de dúvida entre os entrevistados, onde **42,3%** afirmam avaliar os riscos de compra na hora da aquisição de um produto ou serviço, e estudam a possibilidade de esperar mais que o previsto para adquirir seu bem. (no caso do consórcio). E os outros **42,3%** afirmam que poucas vezes avaliam essa possibilidade de espera, pois acaba se tornando um investimento a longo prazo. Lemes e Pisa (2010) afirmam que o marketing é definido pelo conjunto de esforços que orienta o negócio para produzir o que os clientes desejam, divulgar ao mercado que a empresa produz o que eles desejam, além de defender que a venda do produto deve gerar encantamento no cliente, o que representa a superação da expectativa criada

GRÁFICO 4: Levantamento de confiabilidade.



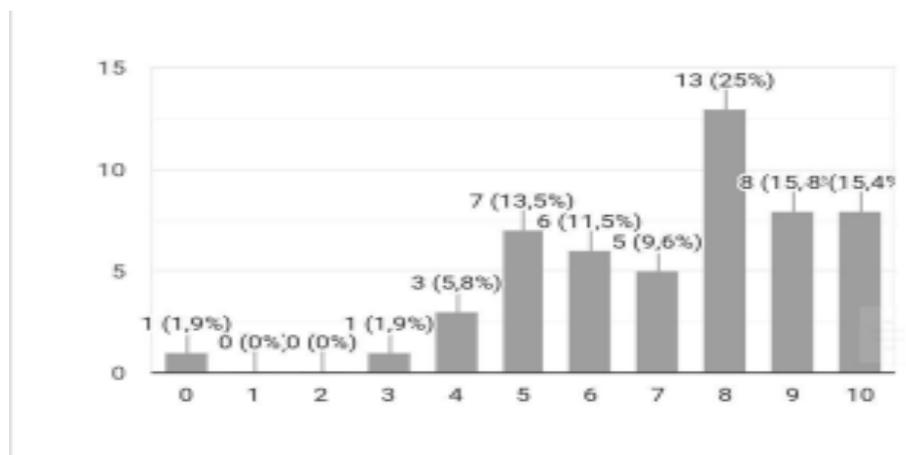
Fonte: Google Forms, 2021

De acordo com o gráfico 04 a pesquisa mostrou que a média de

satisfação dos consumidores é cerca de 42,2%, onde o critério usado para avaliação foi o custo benefício que essa modalidade traz, como por exemplo: Os consórcios não exigem valores de entrada. Muitas pessoas, aliás, não procuram poupar e investir por acreditarem que é necessário ter um valor inicial alto. No caso dos consórcios, a parcela inicial já é diretamente poupada para a aquisição do bem desejado. Não existe cobrança de juros, apenas uma taxa de administração. E apesar disso, o resultado final no custo efetivo da compra do bem pelo consórcio é muito inferior a outras formas de crédito oferecidas no mercado.

Para Candeloro e Almeida (2002), o mercado está exigindo um comportamento diferenciado, absolutamente comprometido com o cliente, por isso os conceitos de satisfação do cliente estão presentes nas empresas, pois atualmente a satisfação é a base de qualquer sucesso consistente, de médio ou longo prazo.

GRÁFICO 5: Levantamento de bom negócio.



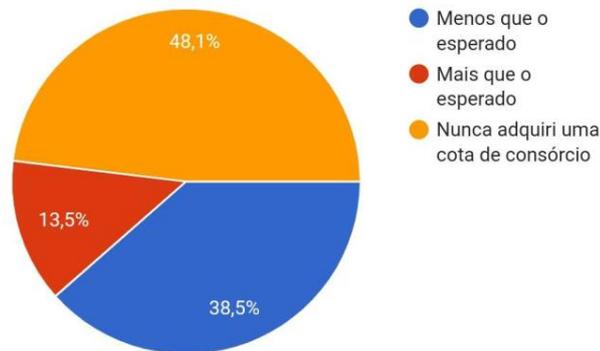
Fonte: Google Forms, 2021

No gráfico 05, quando indagados se fizeram bom negócio ao comprar uma cota, 25% dos entrevistados disseram ter certeza que sim, e que recomendariam o consórcio a um amigo. Já a maior taxa de entrevistados, disseram que não adquiriam uma cota pelo fato de precisarem do bem a curto prazo e que assim não conseguiam enxergar que seria um bom negócio no momento, e afirmaram risco maior de inadimplência.

Para Kotler (2000), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas,

que consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

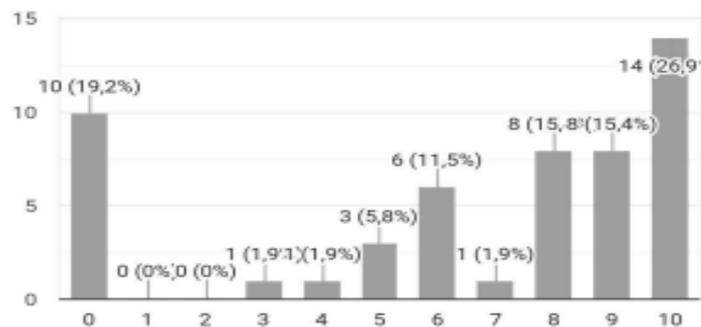
GRÁFICO 6: Levantamento de funcionalidade.



Fonte: Googles Forms, 2021

De fato pode ser bem complicado determinar quanto tempo levou para entender como funciona o processo de compra de uma cota de consórcio, porém, 38,5% afirmaram que levou menos que o esperado e entenderam que fazer um consórcio é uma forma de poupança comum, destinada à aquisição de bens móveis, imóveis e serviços por meio de um autofinanciamento. Isso quer dizer que, nesse grupo, os consorciados contribuem juntos como uma parcela mensal e formam um fundo do qual todos eles, contemplados por sorteio ou lance, podem utilizar uma parte para adquirir um bem ou serviço. Kotler (1999) diz que empresas inteligentes, não se veem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem 'donas' desses clientes para sempre

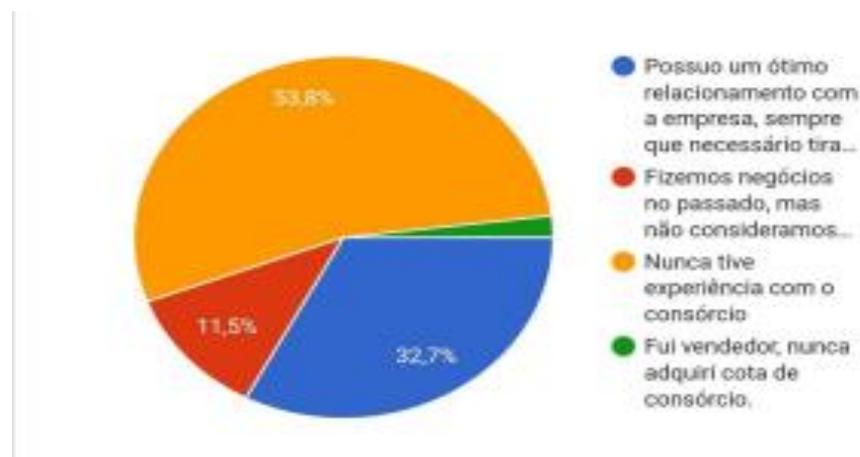
GRÁFICO 7: Pesquisa de atendimento.



Fonte: Google Forms, 2021

Considerando a percepção dos consumidores, a pesquisa aponta que o bom atendimento dos funcionários influencia a experiência de compra do cliente, cerca de 26,9% concordam que dominar as informações sobre os produtos colocados à venda é essencial para o bom atendimento, pois hoje em dia o mercado exige que, além de satisfazer a necessidade do consumidor, se crie um vínculo de relacionamento onde haja fidelidade e confiança. Philip Kotler (2000) afirma que, já não basta simplesmente satisfazer clientes: é preciso encantá-los.

GRÁFICO 8: Pesquisa de aquisição.

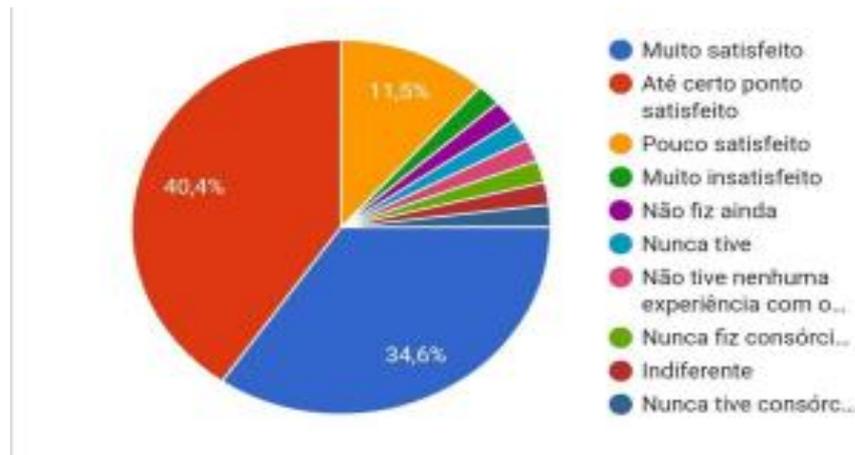


Fonte: Google Forms, 2021

O gráfico 8 ilustra que **53,8%** nunca chegaram a adquirir uma cota de consórcio, pelo fato citado no anterior maior prazo para aquisição do bem, sorte e azar no meio do processo de compra, pois irá depender de sorteios e lances altos, onde também irá assumir riscos do grupo ao todo, e o grupo assume os seus riscos, por isso existe o fundo reserva, que serve para cobrir faltas no caixa do grupo, que é chamada taxa de administração. Entretanto, 32,7% afirmam possuir bom relacionamento com a empresa que foi adquirida a cota de consórcio.

Para Kotler (1998, p. 52) “a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa”. “Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus consumidores na maior parte do tempo é chamada empresa de qualidade” (KOTLER, 1998, p. 65).

GRÁFICO 9: Levantamento de opinião final.



Fonte: Google Forms, 2021

De acordo com o gráfico 9 a pesquisa apresenta que, cerca de **34,6%** afirmaram estarem satisfeitos com a compra. Como já citado durante o trabalho, o consórcio é uma ótima opção para quem está pensando a longo prazo, valor de parcela e facilidade para retirar o bem, pois não existe tanta burocracia quanto em relação a outras modalidades, pois existe um modelo de pagamento mais confortável para o consumidor e a flexibilidade para usar o crédito pois fica a critério do cliente, quando, onde e o que comprar desde que seja respeitada a categoria escolhida. (carros, motos, imóveis ou serviços).

Para Giancesi e Corrêa (2002), o contato direto da empresa com o cliente traz benefícios, podendo aumentar as chances de fidelização do mesmo. Já Oliver (1999, p.34) destaca que a lealdade pode ser definida como ato de se comprometer com um determinado produto ou serviço, comprando novamente sem que o mercado possa interferir nessa decisão de compra do indivíduo. O autor ainda acrescenta que a lealdade se constitui a partir de atitudes do cliente em se comprometer com as marcas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a importância do assunto, o questionário aplicado conseguiu mostrar que a cada ano que passa os consumidores vêm considerando mais a aquisição do consórcio como meio de compra para alcançar seus objetivos (seja ele de bens ou serviços) nesse sentido o consórcio permite aos consumidores uma

forma de investimento, como mostrado ao longo do estudo.

Desta forma o referido trabalho mostrou a importância de entender o consumidor e atingir seu público alvo, consequentemente os satisfazendo e gerando fidelização de compra. Sabemos que o segredo dessa fidelização é entender tal comportamento, muitas empresas acabam não entendendo que manter o vínculo com o cliente é mais que importante a longo prazo. Algo em comum, mas não menos importante, é a mudança: inovar é essencial adquirir novos métodos de aprendizagens para atingir o público desejado.

Conclui-se que o processo de decisão de compra do consumidor é de suma importância para as organizações. A qual as empresas devem se esforçar ao máximo para agradar seus clientes e também fazer com que os mesmos se encantem pelos serviços oferecidos, dessa forma aproximando o cliente da compra, pois cada um possui uma forma e uma maneira de pensar, culturas e gostos distintos. Por isso pensar em novas ideias e estratégias os leva para o caminho de bons resultados, cumprindo o bom atendimento desde a entrada do cliente na empresa ao fechamento de compra.

## REFERÊNCIAS

ABAC. **Conheça o Consórcio e como funciona.** Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/39030/1582031217ABAC\\_Ebook\\_ConsrcioPa raPlanejar\\_web.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/39030/1582031217ABAC_Ebook_ConsrcioPa raPlanejar_web.pdf). Acesso em: 29 de outubro de 2020. ABRÃO, Carlos Henrique. **Do Consórcio.** 1º Ed. Rio de Janeiro: GZ editora, 2010.

ALMEIDA, Bolzan, Fabrício. **Direito do Consumidor Esquematizado.** Coordenação de Pedro Lenza. – 7. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

APARECIDO, M. D. **Comportamento de Compra e Consumo em B2B.** 1º Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

BANOV, M. R.. **Comportamento do Consumidor: Vencendo Desafios.** 1º Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. v. 01. p. 120. Disponível em: <https://www.cengage.com.br/ls/ebook-comportamento-do-consumidor-vencendo-desafios/>. Acesso em: 12 nov. 2020.

BANOV, M. R. . Psicologia no gerenciamento de pessoas – 4º (1a. ed.2008). 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015. v. 1. p. 120.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor.** 9º ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRINKER, Maria Alana. **Marketing de Relacionamento:** descubra o que seu cliente realmente quer. 2016. Disponível em: <

CARPES JR., W. P. **Introdução ao projeto de produtos**. 1º ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DE MAIOR INFLUÊNCIA  
[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_239.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_239.pdf) acesso em 09 nov 2021.

DE, L.A.P. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Grupo A, 2020. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492144/> . Acesso em: 12 nov. 2020.

EISEND, Martin. Have we progressed marketing knowledge: a meta-meta-analysis of effect sizes in marketing research. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 3, p. 1-17, 2015. Disponível em: < <https://www.jstor.org/stable/43784404>> Acesso em: 12 mar. 2021.

FINKELSTEIN, Maria Eugênia. **Manual de Direito do Consumidor**. 1º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FINKESTEIN, revista comercialista 2017 <http://lucon.adv.br/2016/wp-content/uploads/2017/10/arbitragem-e-administracao-publica-o-dilema-da-publicidade.pdf> acesso em: 20 out. 2021

HAWKINS, Del. **Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing**. 13º Ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN Atlas, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod\\_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf) Acesso em: 12 mar. 2021.

LIMBERGER, Têmis. BARRETO, Ricardo Menna. **Desafios à concretização dos direitos do consumidor**. Revista de Direito do Consumidor, vol. 79, p. 101-120. São Paulo: RT, jul.-set. 2016.

LIMEIRA, T. M. V. . **Administração das Comunicações de Marketing**. In: Sergio Roberto Dias. (Org.). **Gestão de Marketing**. 1º ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003, v. 1, p. 271-307.

NUNES, 2018 <https://publicacoes.ifc.edu.br/index.php/metapre/article/view/736>, Acesso em 09 nov 2021.

PINHEIRO, Roberto Meireles, et. al. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro. Ed.: FGV, 2006, p. 21.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2018.

STUTELY, Richard. **O guia definitivo do plano de negócios**: planejamento inteligente para executivos e empreendedores. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TANIA, L. **Comportamento do consumidor brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. 9788547215118. p. 380-464.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 2018.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: *aftermarketing***. São Paulo: Atlas, 2017.

ZAVATTARO, Hely. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: 2003, UNIP. Disponível em:  
<[https://www.academia.edu/39215037/Comportamento\\_Humano\\_nas\\_Organiza%C3%A7%C3%B5es](https://www.academia.edu/39215037/Comportamento_Humano_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es)> Acesso em: 21. mar. 2021

## INVESTIMENTOS NO MERCADO DE APLICAÇÕES: Rentabilidade e Segurança

José Cavalcante da Silva (UNIESP)

[Cavalcante.jc@live.com](mailto:Cavalcante.jc@live.com)

Odilon Carreiro de Almeida Neto (UNIESP)

[odilon@iesp.edu.br](mailto:odilon@iesp.edu.br)

### RESUMO

Entrar no mercado financeiro é um desafio para o brasileiro que ganha apenas um salário mínimo, tendo que arcar com as despesas mensais e esperar as aplicações começarem a render o lucro esperado, no entanto, com planejamento e estudo muitos brasileiros conseguem entrar nesse mercado e conquistar a liberdade financeira. O mercado financeiro abrange diversos produtos que proporciona seja para a pessoa física ou jurídica receber juros de grandes empresas como Itaú, Magazine Luiza, Petrobrás e diversas outras companhias nacionais e internacionais. As informações desse arquivo foram obtidas de materiais online, livros e artigos acadêmicos, de fontes primárias e secundárias, por isso é classificada como um estudo bibliográfico. Também é classificada como exploratória a pesquisa visa encontrar evidências relacionadas ao tema buscando informações em sites e aplicativos de corretoras de investimentos e bancos. Com a função de facilitador e intermediador, o mercado financeiro possibilita que pessoas e empresas movimentem seu dinheiro e negociem ativos financeiros. Muitos começam a investir, mas desistem quando se deparam com termos como Fundo Garantidor de Créditos – FGC, rentabilidade, Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA, liquidez e várias outras palavras do mercado financeiro que muitas vezes não fazem ideia do que significa. O objetivo desse artigo é mostrar alguns investimentos que são mais rentáveis que a poupança, com a mesma segurança e facilidade para realizar os investimentos que a tão conhecida caderneta de poupança. Com as pesquisas e estudos realizados identificamos que a poupança por mais conhecida que seja não é tão rentável como outros investimentos apresentados nesse arquivo e que são seguros quanto ela.

**Palavras-chaves:** Investimentos; Poupança; Mercado financeiro

### ABSTRACT

Entering the financial market is a challenge for Brazilians who earn only one minimum wage, having to bear the monthly expenses and wait for the investments to start yielding the expected profit, however, with planning and study, many Brazilians manage to enter this market and conquer financial freedom. The financial market encompasses several products that allow individuals or companies to receive interest from large companies such as Itaú, Magazine Luiza, Petrobrás and several other national and international companies. The information in this archive was obtained from online materials, academic books and articles, from primary and secondary sources, so it is classified as a bibliographic study. It is also classified as exploratory, the research aims to find evidence related to the topic by searching for information on websites and applications of investment brokers and banks. As a facilitator and intermediary, the financial market makes it possible for people and companies to move their money and trade financial assets. Many begin to invest, but give up when

they come across terms such as Credit Guarantee Fund – FGC, profitability, Broad National Consumer Price Index – IPCA, liquidity and several other words from the financial market that often have no idea what it means. The purpose of this article is to show some investments that are more profitable than savings, with the same security and ease to carry out the investments as the well-known savings account. With the researches and studies carried out, we identified that the economy, however known it may be, is not as profitable as other investments presented in this file and that they are safe as well.

**Keywords:** Investments; Savings; Financial market

## 1 INTRODUÇÃO

As opções de investimento disponíveis no mercado financeiros são inúmeras, mas, para entrar nesse mercado é preciso antes de tudo se organizar financeiramente. Cada vez mais empresas estão fechando seus negócios, aumentando o índice de desemprego, taxas de juros e impostos, então entender onde e como investir para obter lucro e rentabilidade pode se uma oportunidade para se tornar independente financeiramente.

O mercado financeiro possibilita ganhos incalculáveis, no entanto, para adentrar nesse mercado é necessário ter conhecimento de como funciona e de que forma é possível ter uma rentabilidade extra no futuro. Com a finalidade de facilitar a intermediação entre empresas e pessoas esse mercado é composto por instituições na qual o investidor seja ele pessoa física ou jurídica pode comprar ou vender ativos financeiros.

A responsabilidade de proporcionar o encontro entre estes agentes possibilitando que ambos movimentem o seu capital realizando negociações fica por parte dos intermediários, que podem ser os bancos, corretoras de valores e até a própria bolsa de valores. Conforme Carrete (2019) o mercado financeiro é um ambiente no qual as instituições financeiras fornecem negócios e serviços para permitir que os recursos monetários fluam entre as entidades econômicas.

Subdividido em quatro grades grupos, mercado de crédito, mercado de cambio, mercado monetário e mercado de capitais os processos no mercado financeiro ocorrem com muito dinamismo, então, para que tudo aconteça de forma organizada e segura, algumas instituições são necessárias para ajudar na regulamentação e fiscalização desse mercado, entre elas estão o Conselho

Monetário Nacional (CMN) a Comissão de Valores Monetários (CVM) e o Banco Central do Brasil.

Para a captação de recursos a fim de investir em projetos e expansão as empresas abrem seu capital na bolsa de valores, esse processo é realizado através do *Initial Public Offering* (IPO) que em português pode ser traduzida da seguinte forma, Oferta Pública Inicial. Dessa forma, elas permitem que os investidores, sejam eles pessoas físicas ou até mesmo outras empresas façam aplicações financeiras em troca de participação e ao realizar essa ação a empresa permite que os investidores comprem suas ações.

Com a instabilidade na economia as pessoas físicas e donos de micro e pequenas empresa tem procurado realizar investimentos e para que não ocorra más escolhas na hora de investir é essencial ter o mínimo de conhecimento sobre o mercado financeiro.

A caderneta de poupança ainda representa segurança para muitos brasileiros, mas, poucos sabem que existem investimentos mais rentáveis e com a mesma segurança encontrada na tão famosa poupança e que investir não é apenas para quem detém grandes fortunas, o mesmo dinheiro depositado na poupança pode ser colocado em um investimento e esse trará mais rendimentos.

Como afirma Santos et al. (2019) os títulos de renda fixa por exemplo são investimentos que oferecem segurança com uma boa rentabilidade.

Sejam eles prefixados, aplicações em que o investidor já obtém a taxa de retorno conhecida no momento da aplicação ou os Pós-fixados, que são indexados a indicadores econômicos e podem sofrer alterações de acordo com a taxa SELIC, CDI e o IPCA, com isso o rendimento só poderá ser conhecido no momento do resgate.

A maior parte dos títulos de renda fixa, sejam eles pré ou pós fixados, são produtos que não pertencem ao Governo Federal. Mas, para garantir sua aplicação, existe o Fundo Garantidor de Crédito (FGC) que em caso de falência da instituição que mantém um fundo de investimento de renda fixa, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) transfere o investimento para outra instituição que continuará com a operação.

Como vimos a poupança é o investimento mais seguro e conhecido dos brasileiros, então por que analisar quatro tipos de investimentos do mercado

financeiro que possuem baixo risco e com maior rentabilidade que ela? Pesquisando e estudando sobre outros investimentos é possível conseguir uma rentabilidade maior com o mesmo valor depositado na poupança.

O prazo de vencimento de um título de renda fixa geralmente é de um a cinco anos, mas isso varia bastante. Alguns investimentos em renda fixa podem vencer em até 30 anos. Durante sua vigência, o investimento pode pagar ou não juros intermediários, os chamados cupons, dinheiro que entra na conta do investidor no decorrer do contrato. “Na data de vencimento, o valor principal (é maior) do investimento é retornado e encerra-se qualquer obrigação financeira entre as partes”. (PERLIN, 2019, p.523).

Embora estejam cada vez mais presentes no dia a dia dos brasileiros os temas de investimento e finanças ainda são pouco conhecidos. Grande parte das pessoas estão acostumadas a lidar com empréstimos bancários, embora viáveis dependendo da finalidade, são contrários ao investimento financeiro que visa garantir recursos no longo prazo e não de forma imediata.

Geralmente, quando os recursos são necessários para saldar dívidas ou comprar bens de consumo, as pessoas procuram instituições financeiras já que para elas o mundo dos investimentos ainda é considerado algo para um grupo seletivo de pessoas, o que elas não sabem é que os investimentos pode ser uma opção que terá um impacto significativo em seus planos financeiros e pode garantir um futuro mais tranquilo. Assim, objetiva-se analisar quatro tipos de investimentos do mercado financeiro que possuem baixo risco e com maior rentabilidade que a caderneta de poupança. Para tanto, descrever os quatro investimentos mais rentáveis que a poupança; comparar os rendimentos dos quatro investimentos descritos com o rendimento da poupança; e estabelecer recomendações de novas pesquisas na área estudada.

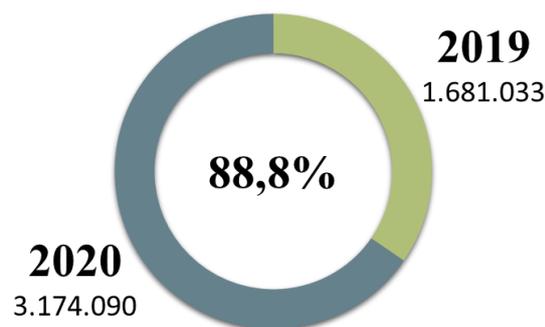
## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INVESTIMENTOS FINANCEIROS**

O mercado financeiro criou várias opções de investimentos que atendem desde os mais cautelosos até os mais agressivos tipos de investidores. Para Sulivân e Sheffrin, (1998, p.150) “os investimentos são *tradeoffs* que ocorrem ao longo do tempo: firmas e indivíduos incorrem em custos hoje na esperança de obter ganhos

no futuro”. No contexto geral, podemos dizer que um investimento pode ser indicado como uma forma simples para obter uma série de benefícios futuros. Visando sempre lucros ao final de cada aplicação os investimentos financeiros vêm se tornando mais conhecidos e procurados por muitos brasileiros. A B<sup>3</sup> que é a principal instituição para negociação de ações das empresas com o capital aberto do tipo S.A (Associação anônima), apresentou um estudo em 2020 que mostra a quantidade de contas abertas entre 2019 e 2020.

**Gráfico 1.** Quantidade de contas abertas entre 2019 e 2020



O estudo mostrando que o número de contas em maio de 2019 na B<sup>3</sup> era de 1.681.033 e que em novembro de 2020 esse número já chega a marca dos 3.174.090, um aumento de 88,8%.

Mas, como afirmou Bruni (2005), algumas pessoas ainda associam o verbo investir a atividades como, não gastar ou guardar dinheiro. Por outro lado, investimentos correspondem em aplicar o dinheiro em negócios lucrativos, como a compra de ações, uma aplicação na caderneta de poupança ou em ativos de renda fixa, empréstimo a juros, entre outros.

Bruni (2005, p. 12) ainda define que “os mercados financeiros são caracterizados pela transferência de recursos entre agentes superavitários, que possuem recursos em excesso e pelos quais gostariam de receber alguma remuneração, e agentes deficitários, que demanda recursos, aceitando pagar por isso”.

## 2.2 RENTABILIDADE E PROPORÇÕES DOS INVESTIMENTOS

Segurança, rentabilidade e ótima liquidez são conhecidos como o Tripé dos Investimentos e é algo que todo investidor busca em um mesmo investimento e encontrar todos esses fatores positivos é algo que dificilmente acontece.

Para Bodie, Kane e Marcus (2014), são várias as características que compõem a liquidez, facilidade de venda, custo de transação, concessões de preço já que o possibilita uma rápida operação e expectativa de preço são algumas delas. De forma simples, a liquidez no mercado financeiro é a possibilidade ou facilidade de resgatar a aplicação e o lucro nela obtida, muito usada pelos investidores que não pretendem ou não conseguem deixar o capital aplicado por um longo período de tempo.

Como afirma Bona (2018), compondo a segunda base do Tripé de Investimentos temos o risco ou a segurança associada a um determinado investimento. Analisar e medir o nível de risco que os investidores estão dispostos a assumir ao investir é o pré-requisito básico para formar uma carteira de investimentos mais sólida e manter a imagem dos investidores consistente. Para Souza e Clemente (2015, s.p) “a primeira ideia que surge é a de que a decisão de investir depende do retorno esperado: quanto maiores forem os ganhos futuros que podem ser obtidos de certo investimento, tanto mais atraente esse investimento parecerá para qualquer investidor”.

A proporção dos investimentos dependente do perfil do investidor e de onde os valores serão aplicados, mas, antes de iniciar a trajetória no mercado financeiro o investidor precisa fazer a reserva de emergência e fazer um fundo de reserva em investimento com boa liquidez e baixo risco é essencial. O resgate dessas aplicações precisa estar disponível a qualquer momento, com isso, o investidor consegue programar seus objetivos com mais tranquilidade, pois, em circunstâncias imprevistas o investidor utiliza esse valor sem que aja necessidade de abrir mão das aplicações realizadas em outros ativos, uma vez que o ideal é não resgatar parte do investimento realizado para longo prazo.

Como afirmando por Frank e Bernanke (2014) a reserva de emergência é sugerida pelos consultores pessoas, sendo esse valor de três a seis meses o valor da renda mensal. Esse valor é uma proteção contra eventuais emergências que possa acontecer e também pode ser chamado de poupança por precaução.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DOS INVESTIMENTOS

Risco, rentabilidade e liquidez são características dos investimentos no mercado financeiro e o investidor precisa analisar os aspectos de cada uma delas em todos os ativos ou contratos que deseje investir.

Para Bruni (2005) a análise de investimentos envolve pelo menos três características fundamentais. Esses aspectos devem ser apresentados em função dos ganhos viáveis sob a forma de taxa de retorno, rentabilidade do risco corrido associado à variabilidade dos resultados esperados e da liquidez sacrificada que condiz com tempo necessário para a realização do investimento.

Ao analisar um ativo o investidor baseia-se no uso de métodos contábeis e financeiras para determinar o melhor destino para seu capital. Realizar esse estudo é o ponto de partida para que o investimento seja rentável com a proporção igual ou parecida a qual o investidor almeja, afinal, existem diversas alternativas de investimentos no mercado financeiro com vários tipos de riscos, rentabilidades e liquidez. Portanto, pode-se dizer que este tipo de análise é fundamental quando se pensa na realização de aplicações. Todo investimento envolve risco e essa análise ajudará a minimizar esse risco e a entender se o ativo é lucrativo e efetivo.

### 2.3.1 Risco

Arriscar um pouco mais em buscar de obter uma rentabilidade maior seja ela a curto ou longo prazo pode ser algo recorrente na rotina de um investidor. Retornos mais elevados é algo almejado com muita no mercado financeiro, mas, a lucratividade e o risco andam sempre lado a lado e cabe ao investidor analisar e definir qual o grau de risco ele está disposto a correr para futuramente obter lucros mais elevados.

Os investidores são classificados em três perfis, conservador, moderado ou agressivo e o grau de aversão ao risco pode ser entendido a partir dessa separação.

Bruni (2016) apresenta e descreve cada um deles como:

- Conservador: procura um retorno seguro, sem risco e a curto prazo;

- Moderado: disposto a correr alguns riscos para aproveitar as oportunidades de mercado, visando um progresso moderado controlado do capital a médio prazo;
- Agressivo: Busca retornos relevantes, mesmo que isso represente oscilações expressivas com resultados a longo prazo.

Roos, et al. (2002) asseguram que para um investidor aplicar em um título com risco o retorno esperado dever ser consideravelmente alto para suprir o risco ao qual ele se expos. O risco é a incerteza que cada investidor está exposto ao realizar alguma aplicação no mercado financeiro, eles podem ser reduzidos, mas nunca eliminados.

### 2.3.2 Rentabilidade

O propósito ao fazer uma aplicação em qualquer tipo de investimento é obter sempre um retorno satisfatório, assim como um financiador de capitais quer garantir que o investimento gere lucros suficientes para pagar os financiamentos.

Para Tavares (2010) nos investimentos, rentabilidade é o retorno sobre o capital investido em determinado ativo financeiro. Ele pode ser dado através de taxa de juros prefixadas, pós-fixadas, mistas ou baseadas na valorização e a rentabilidade que é o valor obtido em cima do capital investido calculado a partir de uma porcentagem que pode ou não ser preestabelecida. De forma simplificada a rentabilidade é o prêmio recebido ao final de cada investimento.

O caso a seguir exemplifica melhor a diferença entre rentabilidade e lucratividade. Realizando um investimento de R\$ 2.000 e ao final do período o valor acumulado for de R\$ 3.000, esse valor é chamado de rentabilidade. Desse capital, será descontado R\$ 50, referente a taxa da corretora e IR (Imposto de renda), restando assim o valor líquido de R\$ 2.950 ao qual é chamado de lucratividade.

Como explicado por Lavergel (2011) enquanto a lucratividade mostra os ganhos imediatos da aplicação em um determinado período, a rentabilidade indica o retorno obtido naquele investimento referente ao mesmo período.

### 2.3.3 Liquidez

Por mais que influencia no valor do ativo, liquidez não pode ser confundido com o valor da operação. Como dito por Sousa e Dana (2012, p. 69) "liquidez refere-se à disponibilidade de capital para honrar seus compromissos". Nogami e Passos (2016) definem liquidez como a facilidade de converter o ativo em capital sem perda no valor.

Existem quatro tipos de liquidez mais comuns no mercado financeiro e bastante utilizadas na contabilidade.

- Índice de liquidez imediata;
- Índice de liquidez geral;
- Índice de liquidez corrente;
- Índice de liquidez seca.

Os dois índices de liquidez mais populares para Bodie, et al. (2014) são índice corrente e o índice de liquidez imediata. Ambos mensuram a capacidade de pagamento de uma empresa com seus ativos.

Índice de liquidez imediata: Ilustrando plenamente a situação financeira que se encontra a empresa, o índice responde uma pergunta bastante importante para o investidor, quanto de capital a empresa tem disponível para cobrir as dívidas em um curto espaço de tempo.

Liquidez corrente: Conhecido por índice de liquidez comum é um dos indicadores mais conhecidos no mercado financeiro, pois, mede a capacidade que a empresa tem para realizar pagamentos a curto prazo.

Cada índice citado acima passa visões e informações diferentes sobre a saúde financeira da empresa a qual o investidor deseja aplicar seu capital. Mas, para que a análise seja feita de forma mais assertiva deve-se estudar a empresa por no mínimo dois períodos levando sempre em consideração os índices padrão, uma vez que eles representam os índices médios das empresas que atuam no mesmo ramo.

#### 2.4 PRINCIPAIS RISCOS AO INVESTIR NO MERCADO FINANCEIRO

Bodie, et al. (2014) declara que qualquer investimento produzirá um certo grau de incerteza nos ganhos futuros durante o período de manutenção do investimento e, em muitos casos, essa incerteza é considerável. As fontes de risco

dos investimentos variam desde flutuações macroeconômicas a mudanças consideráveis nos setores como acontecimentos inesperados que possa ocorrer com o ativo investido.

O risco está ligado ao tipo de investimento escolhido para realizar a aplicação do capital. Para Souza e Clemente (2015), não se pode esperar que as pesquisas, análises e avaliações relacionadas à tomada de decisão para aplicação do capital eliminem o risco, ou seja, há possibilidade de não atingir os resultados esperados. Normalmente o nível de informação e as condições de risco para a tomada de decisão podem ser melhorados, mas os riscos em um investimento nunca serão zero.

Bruni (2016) cita risco de mercado, risco de crédito, risco operacional e risco legal com uns dos principais para o investidor.

- Risco de mercado: Está associado as oscilações que o mercado financeiro possa ter durante o período que o investimento estiver aplicado e é mais comum nos investimentos realizados no mercado de variações. Bruni (2016) subdivide esse risco em algumas áreas e cita como exemplo, acionária, câmbio, juros e mercadorias (*commodities*).
- Risco de crédito: "Está relacionado a possíveis perdas quando um dos contratantes não honra seus compromissos. Perdas, neste contexto, correspondem aos recursos que não mais serão recebidos" (BRUNI, 2016, p. 247). A forma mais eficaz de reduzir esse risco é pesquisar, coletar e estudar sobre a instituição a qual deseja investir.
- Risco operacional: Reflete a falha no processo de investimento, que pode ser decorrente de problemas de equipamentos da empresa, controle de custos e erro humano na gestão do valor da aplicação, ou ainda, má gestão de recursos do emissor. (BTG PACTUAL, 2018, *online*).

Independente do cuidado, estudo e atenção que se possa ter ao fazer a escolha do investimento, sempre haverá a possibilidade de fraude ou falha no mercado de operações financeiras.

- Risco legal: "Engloba as possíveis perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado" (BRUNI, 2016, p. 248). Caso um

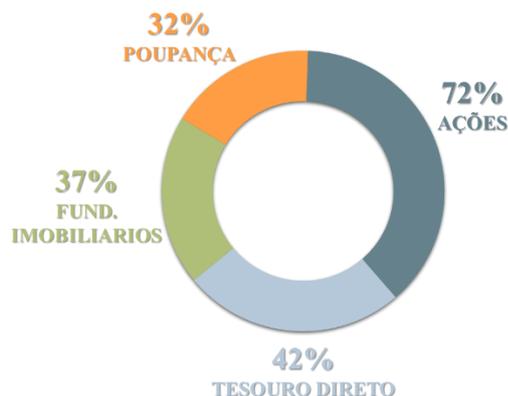
contrato ou título não esteja legalmente amparado pode ocorrer perda para o investidor podendo haver problemas jurídicos que dificultam ou até mesmo impeçam o cumprimento das obrigações por parte do devedor. Bruni (2016) divide o risco legal em subcategorias e apresenta como as principais o risco de legislação, risco tributário e risco de contrato.

O risco está ligado diretamente ao seu grau de incerteza sobre o retorno que o investimento pode trazer, quanto maior a incerteza maior será o grau de risco para a obtenção do lucro esperado. Por isso, os ativos considerados mais arrojados são basicamente os que oferecem um maior retorno, mas, vale lembrar que o risco está presente em todos os investimentos, seja com grau maior ou menor, sempre haverá o risco ao investir, cabe ao investidor analisar os riscos e o retorno que aquele o investimento pode trazer.

## 2.5 TIPOS DE INVESTIMENTOS MAIS REALIZADOS NO MERCADO

Uma pesquisa realizada em novembro de 2019 pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) com apoio do Datafolha constatou que menos de um quarto da população economicamente ativa do país indicou que faria algum tipo de investimento. Isso se deve à extrema carência de informações sobre educação financeira. Felizmente, essa situação vem mudando aos poucos, mas ainda há muitas pessoas que nem sabem o que é investimento e quais são suas principais vantagens.

Também foram feitos estudo pela bolsa de valores do Brasil a B3, entre junho e agosto de 2020, que mapeou o perfil dos mais de 2 milhões de investidores que chegaram à B3 entre abril de 2019 e abril de 2020. A pesquisa mostra uma análise da evolução dos investidores pessoas físicas na B3.

**Gráfico 2.** Tipos de investimentos mais realizados no mercadoFonte: B<sup>3</sup>, 2020

Segundo a pesquisa as ações é o produto mais conhecido pelo investidor, a poupança ainda vem em segundo lugar seguida do Tesouro Direto e os Fundos Imobiliários. O estudo ainda mostra onde os recursos estão alocados e as ações também ganham visibilidade (72%), o Tesouro Direto (42%) em seguida vem os Fundos Imobiliários (37%) e Poupança (38%).

### 2.5.1 Ações e rentabilidade

O mercado de ações é instável, então é impossível dizer que as ações irão se valorizar ou não. Conseqüentemente, fazer aplicações nesse mercado pode trazer uma taxa de retorno muito maior do que a renda fixa, mas, é preciso saber lidar com os riscos. Uma boa alternativa para entrar nesse mercado de forma mais segura é pesquisar e buscar ferramentas que auxiliem suas atividades. O quadro 1 mostra o histórico das ações MGLU3 entre o dia 04/01/2021 e 29/10/2021.

**Quadro 1.** Histórico das ações Magazine Luiza (MGLU3)

DATA	AÇÃO	EMPRESA	VALOR/ ABERTURA	VALOR/FECHAMEN.
04/01/2021	MGLU3	Magazine Luiza	R\$ 25,24	R\$ 25,18
29/10/2021			R\$ 11,24	R\$ 10,81

Fonte: Infomoney, 2021

Os investimentos em produtos de renda variáveis podem não trazer os ganhos esperados para o investidor, o quando anterior mostra uma queda no valor das ações em uma das empresas, mas conhecidas na bolsa em vendas online.

Com altas que chegaram a ultrapassar os 100% algumas empresas que são referências do varejo online na B3, como por exemplo a Magazine Luiza (MGLU3) acumula queda de 44,53% em 2021 após ter altas exorbitantes em 2020. Com essa queda o investidor que comprou uma ação da MGLU3 em 04/01/2021 por R\$ 25,24 está com perda de R\$ 14,00 em 29/10/2021, com isso, é visível que não foi um bom investimento.

Por outro lado, as ações do Banco Inter foram valorizadas no mesmo período, chegando ao valor de R\$ 84,85 em 22/07/2021 no valo de abertura.

**Quadro 2.** Histórico das ações Banco Inter (BIDI1)1

DATA	AÇÃO	EMPRESA	VALOR/ ABERTURA	VALOR/FECHAMENTO
04/01/2021	BIDI11	Banco Inter	R\$ 40,10	R\$ 35,50
29/10/2021			R\$ 33,31	R\$ 32,11

Fonte: Infomoney, 2021

O quadro anterior mostra uma valorização de 6,54% nas ações do Banco Inter no mesmo período em que as da Magazine Luiza se desvalorizaram. O investidor que fez aplicação nas ações BIDI11 em 01/04/2021 e vendeu em 22/07/2021 vendeu com uma valorização de 154,65%, portanto ter realizado esse investimento foi uma ótima aplicação nesse período.

### 2.5.2 Tesouro direto

O Tesouro Direto, criado pelo Governo Federal para captar recursos e financiar suas despesas, ou seja, nesse tipo de aplicação o investidor empresta dinheiro ao Governo Federal e pelo tempo que esse capital estiver com a instituição o mesmo receberá juros. Os títulos possuem data de vencimento, mas é possível resgatar o valor investido antes dessa data, e por isso tem liquidez diária podendo ser resgatado em qualquer dia útil.

Como afirmado Ferreira (2015) o Tesouro Direto foi criado em 2002 e surgiu com 6 tipos de aplicações, LTN (Letras do Tesouro Nacional), LFT (Letras Financeiras do Tesouro), NTN-B Principal (Notas do Tesouro Nacional série B Principal), NTN-B (Notas do Tesouro Nacional série B), NTN-F (Notas do Tesouro Nacional série F) e NTN-F (Notas do Tesouro Nacional série F). No quadro a seguir mostra todos os seis títulos com suas características de modalidade e remuneração.

**Quadro 3.** Tipos de investimentos do Tesouro Direto

PRODUTO FINANCEIRO	MODALIDADE	TIPO DE REMUNERAÇÃO
1. LTN	Prefixado	Taxa fixa de juros
2. LFT	Pós-fixado	Taxa SELIC
3. NTN-B Principal	Pós-fixado	Taxa fixa de juros + IPCA
4. NTN-B	Pós-fixado	Taxa fixa de juros + IPCA
5. NTN-F	Prefixado	Taxa fixa de juros
6. NTN-C(*)	Pós-fixado	Taxa fixa de juros + IGP-M

Fonte: Ferreira, 2015

Os investimentos no Tesouro Direto têm chamado a atenção dos brasileiros nos últimos anos. Principalmente pela sua rentabilidade, que é superior à poupança, e à sua segurança. Além disso pode começar a investir nesses ativos com um valor a partir de R\$ 30 além disso o risco dessas operações é muito baixo porque o governo federal é o emissor. Seja o seu planejamento financeiro de curto, médio ou longo prazo, saiba que o Tesouro Direto oferece muitas opções.

### 2.5.3 Fundos imobiliários

Os fundos imobiliários são o que podemos chamar de “condomínio” de investidores, eles reúnem os seus recursos e realizam aplicações no mercado imobiliário. O capital aplicado é destinado a aquisição de imóveis ou na construção civil e que posteriormente serão locados ou arrendados. Os investidores não são responsáveis pela administração do imóvel, como também não respondem pessoalmente sobre qualquer obrigação relacionadas a eles. Esses fundos são popularmente divididos em alguns grupos, Fundos de tijolo (ou de renda), Fundos de papel (ou de recebíveis) e Fundos híbridos (INFOMONEY, 2021, *online*). Fazendo aplicações em fundos imobiliários o investidor rebe os dividendos baseados em cima do valor aplicado.

Por ser um investimento com diversas opções assim como as ações, “bons Fundos Imobiliários costumam ter rentabilidades de 0,75% até 1% ao mês”. (RICO, 2019). O quadro abaixo mostra a rentabilidade de 5 ativos indicados pela Rico Investimentos em setembro de 2019.

**Quadro 4.** Indicações da Rico Investimentos em 2019

<b>RENTABILIDADE DE 5 FII INDICADOS PELA RICO</b>		
<b>FII</b>	<b>Oscilação 12 meses</b>	<b>Rentabilidade 12 meses</b>
FFCI11 (Rio Bravo Renda Corporativa)	37,80%	20,80%
SDIL11 (SDI Logística Rio)	45,20%	6,60%
XPML11 (XP Malls)	37,80%	6,30%
HGCR11 (CSHG Recebíveis)	32,60%	7,70%
CPTS11B (Capitânia Securities II)	16,60%	9,20%

**Fonte:** Riconnect, 2019

Os FIIs apresentados anteriormente tiveram uma ótima rentabilidade, no entanto, o desempenho dos fundos imobiliários é sempre tão positivo e por isso é preciso entendê-los e saber se podem agregar a uma carteira de investimentos caso já exista.

Investir em fundos imobiliários (FII) não é mais segredo e passou a ser mais atraente para as pessoas físicas. Em setembro do ano passado, segundo dados da B3 (Bolsa de Valores do Brasil), mais de 1 milhão de CPF já detinha algum fundo imobiliário, e a expectativa era de ultrapasse a marca de 2 milhões em 2021. Os fundos imobiliários é uma das formas mais acessíveis para se investir em imóveis sem ter que pagar grandes quantias de dinheiro para construí-los.

#### **2.5.4 Poupança**

Poupança é uma forma simples de guardar dinheiro e é um dos investimentos mais tradicionais e populares no Brasil, devido ao baixo risco para quem quer juntar dinheiro. Os lucros são mensais, recebe os rendimentos na data correspondente ao dia que fez o depósito. “A rentabilidade da caderneta está diretamente relacionada com duas taxas: a taxa Selic, que é a taxa básica de juros da nossa economia, e a Taxa Referencial – TR”. (TOURO INVESTIMENTOS, 2021, *online*).

**Quadro 5.** Rendimento da poupança de 2016 a 2020

<b>RENDIMENTO DA POUPANÇA - CINCO ÚLTIMOS ANOS</b>			
<b>Ano</b>	<b>Retorno absoluto (%)</b>	<b>Inflação (%)</b>	<b>Ganho Real (%)</b>
2020	2,11	4,52	-2,41
2019	4,26	4,31	-0,05
2018	4,62	3,75	0,84
2017	6,61	2,95	3,55

2016	8,3	6,29	1,89
------	-----	------	------

Fonte: Touro Investimentos, 2021

Com mais facilidade para obter informações e diversos opções de investimentos, a poupança vem perdendo espaço para outros investimentos que apresentam uma segurança similar e uma rentabilidade superior. Acessível e adequada a todos os tipos de investidores a poupança é a opção de investimento mais segura que iremos encontrar no Brasil seja para pequenos ou grandes investidores. A remuneração é regulamentada por lei e corresponde até 0,5% de juros ao mês, a depender da variação da SELIC, calculados sobre os valores depositados, acrescida da variação da TR – Taxa Referencial.

No quadro abaixo, são descritos os investimentos citados anteriormente, destacando que sua rentabilidade e risco depende de taxas conhecidas no momento da aplicação e outros do ativo escolhido ou preço do mercado.

**Quadro 6.** Risco e rentabilidade

<b>GRAU DE RISCO / GRAU DE RENTABILIDADE</b>		
<b>Produto</b>	<b>Risco</b>	<b>Rentabilidade</b>
Ações	Alto risco	Preço de mercado
Tesouro direto	Baixo risco	Taxa fixa de juros / taxa selic / ipca / igpm-m
Fundos imobiliários	Alto risco	Dependente do ativo escolhido
Poupança	Baixo risco	Taxa selic + tr

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

O grau de incerteza no retorno do investimento é o risco que o investidor assume ao escolher um produto para realizar a aplicação do seu dinheiro, isso significa que a possibilidade de lucro para o investimento poderá ser menor do que o esperado. Quanto maior a probabilidade de retorno, maior o risco no investimento, então, seja qual o produto escolhido o risco e rentabilidade andam sempre em paralelo.

### **2.5.5 Quatro investimentos com baixo risco e mais rentáveis que a poupança**

O mercado financeiro é recheado de opção para qualquer tipo de investidor, seja ele conservador que não deseja assumir riscos em suas aplicações, moderado que arrisca um pouco mais visando maior rentabilidade ou agressivo, também conhecido como arrojado, esse investidor busca retorno maiores e está disposto a correr riscos mais altos para alcançá-los.

Ao meio de tantos produtos para investir quatro deles podem se destacar pela facilidade na aplicação, pelo baixo risco e por serem mais rentáveis que a poupança.

#### *2.5.2.1 Tesouro Direto*

Por ser o Governo Federal o destinatário do valor do investimento no Tesouro Direto, o risco desse investimento é considerado quase que inexistente, com uma rentabilidade maior e tão seguro quanto a caderneta de poupança, o Tesouro Direto é uma das aplicações mais realizadas pelos brasileiros segundo pesquisa realizada pela B3, entre junho e agosto de 2020. Todos os títulos do tesouro direto têm a mesma liquidez, D+1, isso significa que o investidor pode resgatar seu dinheiro quando quiser, solicitando o resgate em dias úteis durante o horário comercial, o dinheiro estará na conta da corretora no seguinte dia útil já deduzido o imposto de renda e o IOF.

O tesouro direto possui seis títulos popularmente conhecidos e com características que diferem um do outro; Tesouro Selic, Tesouro Prefixado, Tesouro Prefixado com Juros Semestrais, Tesouro IPCA e Tesouro IPCA com Juros Semestrais.

#### *2.5.2.2 Letra de Crédito Imobiliária – LCI*

As aplicações nesse investimento são destinadas ao setor imobiliário. Um dos pontos mais atraentes nesse tipo de investimento é a rentabilidade que pode ser pós ou pré-fixada.

A Pós fixada é a mais utilizada atualmente, pois a rentabilidade é de acordo com o Certificado de Depósito Interfinanceiro (CDI). Dependendo do tipo de LCI a rentabilidade pode ser de até 70% maior que a poupança e oferece a mesma segurança.

#### *2.5.2.3 Letra de Crédito do Agronegócio – LCA*

As aplicações feitas em LCA são para os bancos financiarem o setor agrícola, ou seja, os bancos negociam a LCA, recompensam o investidor e empresta o capital investido a instituições que fazem parte do setor de agronegócio. Com a garantia do

FGC (Fundo Garantidor de Crédito), uma das grandes vantagens desse investimento é que não tem desconto de IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) e Imposto de Renda.

Existem três tipos de remuneração na LCA, prefixado, pós-fixado e híbrido (uma união do prefixado e pós-fixado) cada um deles possui sua característica para rentabilização.

#### 2.5.2.4 Certificado de Depósito Bancário – CDB

Como os bancos médios e digitais não possuem a mesma quantidade de clientes que os bancos grandes e tradicionais, uma das formas que eles usam para captar investidores e adquirir recursos para clientes são as vendas de CDBs com rendimentos mais altos. O Certificado de Depósitos Bancários ou simplesmente CDB com liquidez diária permite que o investidor possa sacar o capital a qualquer momento sem perder a rentabilidade e essa é paga proporcionalmente ao tempo que o dinheiro ficou investido.

Seja qual for o investimento escolhido dos que foram apresentados anteriormente o investidor terá um rendimento maior que as aplicações na poupança. Dependendo da corretora ou banco ao qual é feita a aplicação a rentabilidade pode ser maior ou menor ao compará-las. Como o exemplificado no quadro abaixo que mostra alguns tipos de CDBs disponíveis na Rico Investimento, existem diversos tipos com data de vencimentos e rentabilidades diferentes.

**Quadro 7.** CBDs Rico Investimentos

<b>CDB   1825 dias   R\$ 10.000,00</b>	<b>CDB   30 dias   R\$ 1.000,00</b>	<b>CDB   365 dias   R\$ 1.000,00</b>
<b>Resultado estimado</b>	<b>Resultado estimado</b>	<b>Resultado estimado</b>
Bruto R\$ 15.677,59	Bruto R\$ 1.006,33	Bruto R\$ 1.085,26
I.R. (15%)	I.R. (22.5%)	I.R. (17.5%)
-R\$ 851,64	-R\$ 1,42	-R\$ 14,92
Líquido R\$ 14.825,95	Líquido R\$ 1.004,90	Líquido R\$ 1.070,34
<b>Rentabilidade</b>	<b>Rentabilidade</b>	<b>Rentabilidade</b>
No período (%) 48,26%	No período (%) 0,49%	No período (%) 7,03%
Total ao ano (%) 8,19%	Total ao ano (%) 5,76%	Total ao ano (%) 7,03%
Líquido Total R\$ 4.825,95	Líquido Total R\$ 1,43	Líquido Total R\$ 70,34

**Fonte:** rico.com.vc/arealogada/renda-fixa, 2021

Assim como no CDB existe diferentes prazos e rentabilidade dentro da mesma corretora ou banco para o LCI e LCA, não é necessário ser um especialista

financeiro para realizar esses tipos de investimentos, porém é tão importante realizar pesquisas antes de realizar as aplicações. O quadro 7 mostra três opções de investimentos em CDB, com dois períodos e valores diferentes. O CBO com vencimento em 30 dias traria um lucro líquido de R\$ 1,43 com um investimento de R\$ 1.000 no período de 30 dias, esse é um investimento ideal para quem deseja deixar o valor aplicado por um curto prazo.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A teoria aqui exposta foi obtida a partir de materiais *on-line*, livros e artigos acadêmicos, adquiridos de fontes primárias e secundárias, por isso é classificado como pesquisa bibliográfica por ser exclusivamente teórica, compreendida com a associação e ligação do que já tenha decorrido sobre determinado tema.

Como explicado por Fachin (2017) a pesquisa é classificada como bibliográfica quando as informações são adquiridas por fontes primárias ou secundárias, ou, ainda através de material *on-line*.

Independente da classificação ela visa coletar material teórico desenvolvido para um determinado tema. Ou seja, é o estudo de referências publicadas e reconhecidas, como livros, artigos científicos, *papers* e *sites*. Para Fachin (2005) A pesquisa bibliográfica é uma fonte inesgotável de informação, pois contribui para as atividades intelectuais e promove o desenvolvimento do conhecimento cultural com diversas formas de conhecimento.

Também classificada como pesquisa exploratória, pois tem o objetivo de encontrar evidências relacionadas ao assunto estudado ao qual ainda não há conhecimento e aumentar a possibilidade de uma análise mais completa. Esse tipo de pesquisa tem a função de preencher espaços que costumam aparecer no estudo.

Como explica Pereira (2016 *apud* Gil, 2009) a pesquisa exploratória é projetada para fornecer mais familiaridade com o problema, a fim de torná-lo claro ou para estabelecer hipóteses. Envolvendo levantamentos bibliográficos e analisando exemplos que ajudam na compreensão do assunto pesquisado.

A pesquisa exploratória geralmente é realizada quando se tem pouco conhecimento do tema a ser explorado pois a preparação e levantamento de hipótese é mais difícil, por isso, o planejamento deve ser flexível possibilitando considerar inúmeras questões que venham a ser descobertas do problema ou situação que vem sendo pesquisada.

A pesquisa se deu sobre quatro tipos de investimentos mais rentáveis que a poupança e que seguem o mesmo nível de segurança, seja um pequeno ou grande investidor. Além da LCI, CDB, Tesouro direto e LCA que forma apresentados nesse artigo, encontramos diversos tipos de investimentos, cada um com suas características específicas, alguns com uma maior rentabilidade, outros mais seguros e/ou arriscados. Nem todos trarão rentabilidade e segurança, então é fundamental conhecer os melhores tipos de investimentos financeiros e suas categorias, somente dessa forma será possível fazer investimentos de forma consciente controlando riscos e maximizando o lucro.

### 3.2 COLETA DE MATERIAIS

Para o desenvolvimento desse artigo foram utilizados dois tipos de pesquisas para dar fundamentos e veracidade aos temas e fatos aqui disponibilizados. Realizando pesquisas em sites, artigos, livros e ebooks sempre com a finalidade de coletar informações cada vez mais fundamentadas que pudessem levar ao público segurança e facilidade na compreensão do conteúdo, com a pretensão de levar conhecimento sobre investimentos no mercado financeiro de uma maneira simples e pontual.

Como o tema do artigo ainda é considerado pouco explorado no meio acadêmico também foi necessário fazer estudos e pesquisas em *sites* de corretoras de investimentos, bancos e na B3. Encontrado diversos produtos disponíveis para investimentos no mercado financeiro, a pesquisa foi direcionada para a busca em investimentos que fossem tão seguros e mais rentáveis que a caderneta de poupança.

Foram realizadas simulações de investimentos no *site* do Banco Inter e da Rico Investimentos para que fosse comparado os mesmos investimentos em duas fontes diferentes.

Como a base da pesquisa estabelecida, foram escolhidos quatro investimentos que atendessem aos critérios pré-definidos como segurança e rentabilidade.

Levando em consideração que alguns dos materiais encontrados na internet pudessem ser de fontes não confiáveis, foi fundamental e indispensável comparar as

informações entre mais de uma fonte, trazendo assertividade e veracidade nos dados e nas explicações aqui disponibilizadas.

#### 4 RENTABILIDADE E SEGURANÇA

Ao decorrer do artigo foi apresentado um conteúdo sobre investimentos trazendo dados e informações evidenciando o quanto é possível investir no mercado financeiro independente da renda mensal e do perfil do investido ele sempre busca rentabilidade em seus investimentos.

- **Tesouro direto:** como descrito anteriormente, os títulos públicos do Tesouro direto são classificados em prefixados e pós-fixados de acordo com sua rentabilidade.
  - Prefixados, são os títulos em que o investidor já tem conhecimento da sua rentabilidade no início da aplicação se deixar o capital investido até a data de vencimento.
  - Pós-fixados, dependo de um indexador para saber o valor da rentabilidade nesse investimento também está atrelada à taxa contratada no momento que foi adquirido o título.

Como explicado na B<sup>3</sup> educação (2019) a rentabilidade nesse investimento depende da data do resgate, permanecendo com a valor aplicado até a data de vencimento estabelecida no início da compra, o investidor receberá o valor contratado no ato da aplicação, mas, resgatando o valor antes do vencimento receberá o preço de mercado levando em consideração as circunstâncias do mercado no dia do resgate.

**Quadro 6.** Formas de remuneração do Tesouro Direto em 2019

NOME DO TÍTULO	RENDIMENTO
Tesouro Prefixado 20XX (LTN)	Prefixado, com rentabilidade definida no momento da compra.
Tesouro Prefixado com Juros Semestrais 20XX (NTN-F)	Prefixado, com rentabilidade definida no momento da compra e com pagamento de juros semestrais.
Tesouro Selic 20XX (LFT)	Pós-fixado, com rentabilidade vinculada à variação da Taxa de Juro Selic.

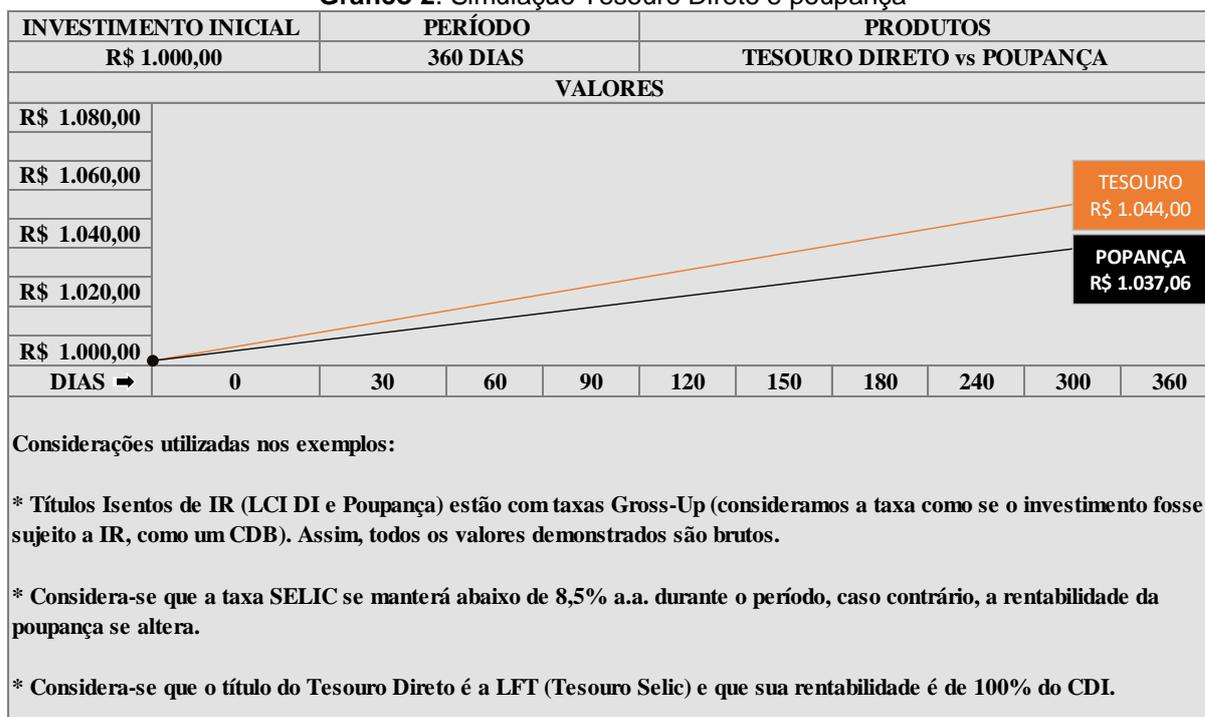
Tesouro IPCA + Juros Semestrais 20XX (NTN-B)	Pós-fixado, com rentabilidade vinculada à variação da inflação medida pelo IPCA, acrescida dos juros definidos no momento da compra e com pagamento de juros semestrais.
Tesouro IPCA + 20XX (NTN-B Principal)	Pós-fixado, com rentabilidade vinculada à variação da inflação medida pelo IPCA, acrescida dos juros definidos no momento da compra, sem pagamento de juros periódico.
<p><b>O XX indica o ano de vencimento de cada título.</b>  <b>Além dos títulos citados, há também a Nota do Tesouro Nacional Série C (NTN-C), pós-fixada, vinculada à variação da inflação medida pelo IGP-M. No entanto, não está autorizada para investimento, apenas para resgate de quem já as possui como aplicação.</b></p>	

Fonte: B<sup>3</sup> educação, 2019

Para fazer as simulações de investimentos a seguir foi utilizando o site do Banco Inter que se caracteriza por ser um dos pioneiros em bancos digitais no Brasil e por não cobrar taxas em serviços básicos.

Na simulação entre o Tesouro Direto e a poupança foi considerada uma taxa SELIC mantendo-se abaixo de 8,5% a.a durante o período de investimento com o valor aplicado de R\$ 1.000 no período de 360 dias.

**Gráfico 2.** Simulação Tesouro Direto e poupança



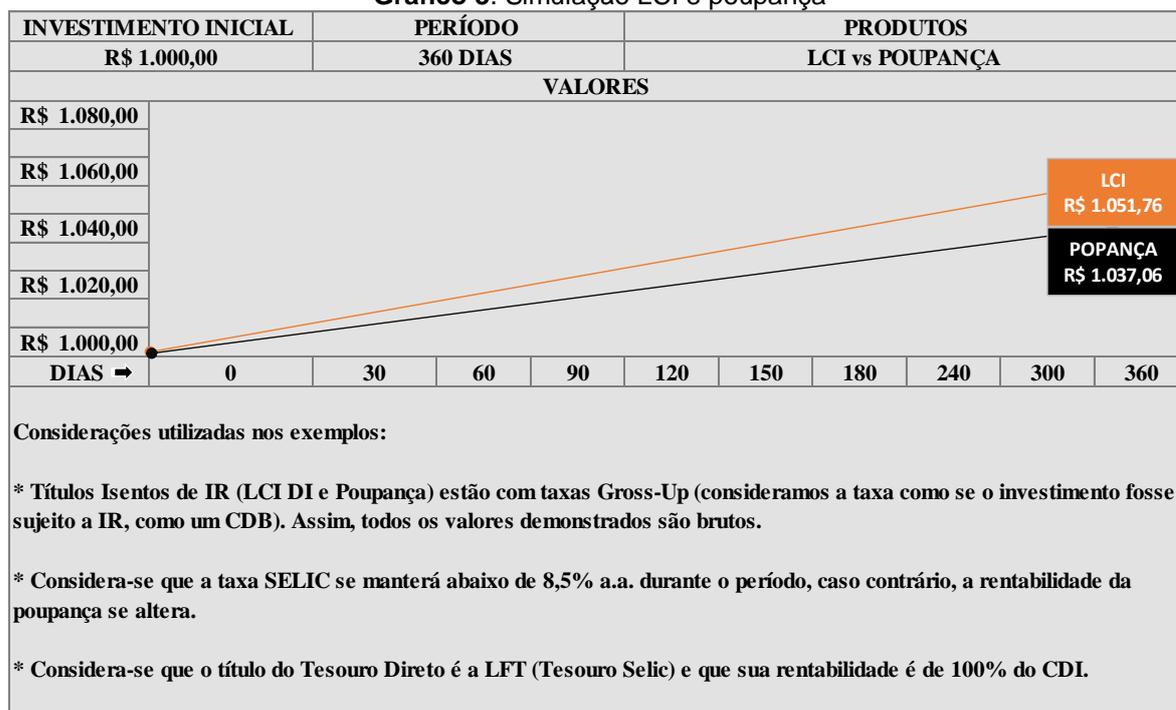
Fonte: Simulador de renda do Banco Inter, 2021

Além de ser considerado um dos investimentos mais seguros do Brasil o Tesouro Direto mostra nessa simulação um rendimento de 0,69% maior que a poupança, portanto, é uma ótima opção para quem busca segurança e rentabilidade em seus investimentos e é considerado a porta de entrada para muita gente no mundo dos investimentos. O risco é baixo e pode começar a investir com muito pouco dinheiro. Com uma quantia de R\$ 30,00 já é possível por exemplo fazer uma aplicação no Tesouro Selic que é um dos títulos mais conhecidos.

- **LCI - Letra de Crédito Imobiliária:** Segundo Ferreira (2015), a LCI pode ter como indexador atrelado percentuais do CDI (Certificados de Depósitos Interfinanceiros), TR (Taxa Referencial), TJLP (Juros de Longo Prazo) ou até mesmo em alguns títulos dessa modalidade a atualização monetária por índices de preços setoriais ou gerais. E é uma boa opção para quem tem objetivos seja ele de médio ou longo prazo.

Na simulação a seguir entre o LCI e a poupança foi considerada uma taxa SELIC mantendo-se abaixo de 8,5% a.a durante o período de investimento com o valor aplicado de R\$ 1.000 no período de 360 dias.

**Gráfico 3.** Simulação LCI e poupança



Fonte: Simulador de renda do Banco Inter, 2021

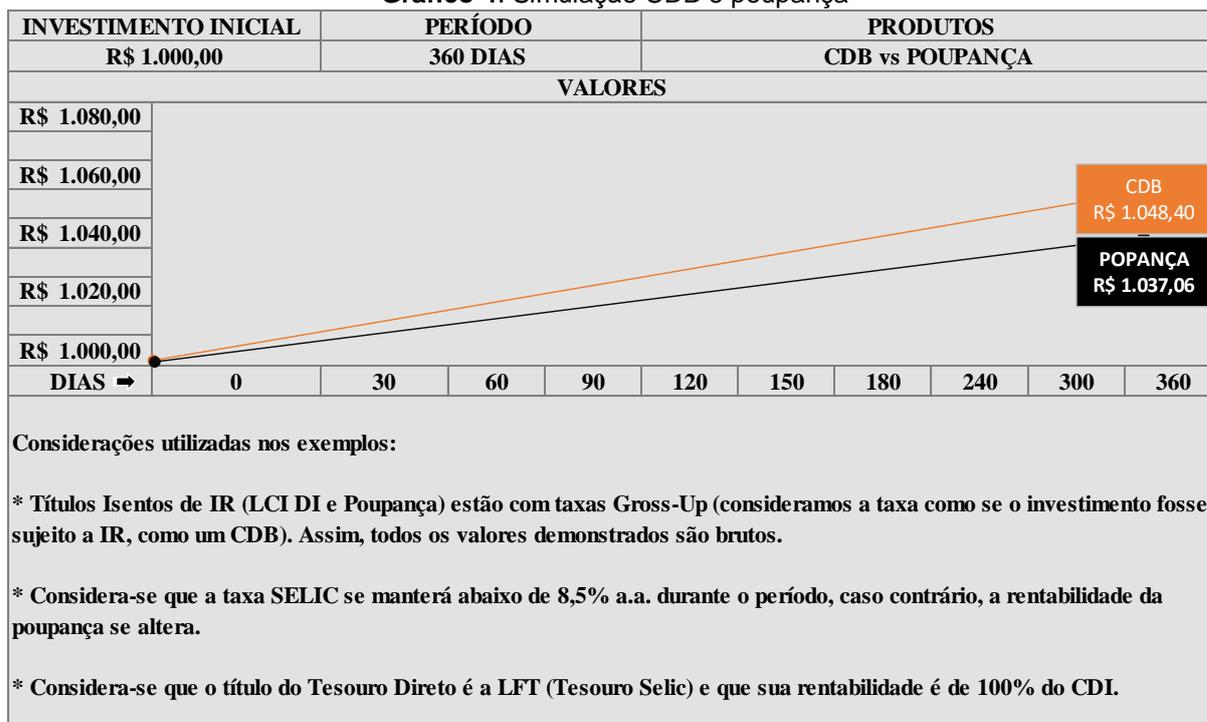
Enquanto a poupança atingiria o valor bruto de R\$ 1.037,06 o LCI chegaria a R\$ 1.051,76, uma diferença de 1,47% no valor bruto.

As LCIs muitas vezes têm uma liquidez inferior a outros produtos de renda fixa pelo seu grau de dificuldade de transformar os papéis comprados em dinheiro novamente, mas ainda é uma boa opção para quem quer deixar o dinheiro rendendo seja ele de médio ou longo prazo.

- **CDB - Certificado de Depósito Bancário;** como descrito por Santos, et al. (2019), o CDB é um investimento de renda fixa em que ao realizar a aplicação o investidor estará emprestando dinheiro ao banco em troca de uma rentabilidade que pode ser pré ou pós-fixa.

Utilizando mais uma vez o site do Banco Inter, a simulação a seguir entre o CDB e a poupança foi considerada uma taxa SELIC mantendo-se abaixo 8,5% a.a durante o período de investimento com o valor aplicado de R\$ 1.000 no período de 360 dias.

**Gráfico 4.** Simulação CDB e poupança



**Fonte:** Banco Inter, 2021

O certificado de depósito bancário é indicado para quem busca um investimento seguro com lucro diário, resgatável a qualquer momento e de operação

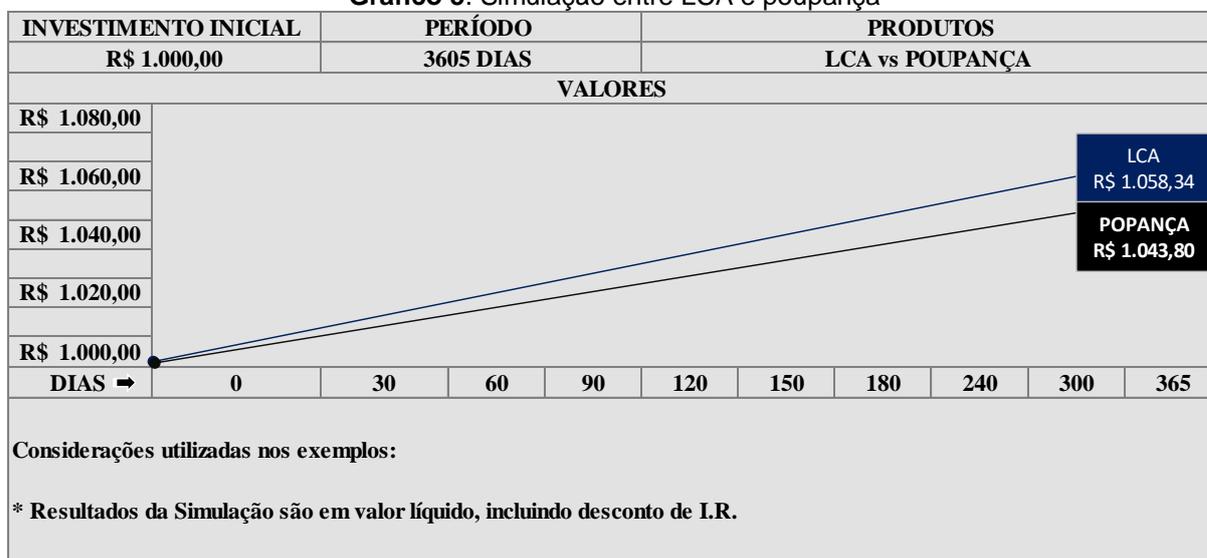
simples. Na simulação acima a poupança atingiria o valor bruto de R\$ 1.037,06 o CDB chegaria a R\$ 1.048,40, uma diferença de 1,13% no valor bruto.

O CDB é uma boa opção para rentabilizar seja no curto ou longo prazo devido a sua rentabilidade diária e possibilita o resgate automático.

- **LCA - Letra de Crédito do Agronegócio:** de acordo com Santos, Souza e Mello (2019). Similares aos métodos usados no CDB mas com benefícios isentos de IR, as LCAs também são instrumentos de captação de recursos financeiros em instituições brasileiras. É uma ótima opção para quem procura investimentos livres de desconto de Imposto de Renda e com rendimentos acima da poupança.

Como não foi encontrado o simulador para a LCA no Banco Inter foi utilizado o simulador de renda fixa da Rico Investimentos, uma das maiores e mais conhecidas corretoras de investimentos do Brasil.

**Gráfico 5.** Simulação entre LCA e poupança

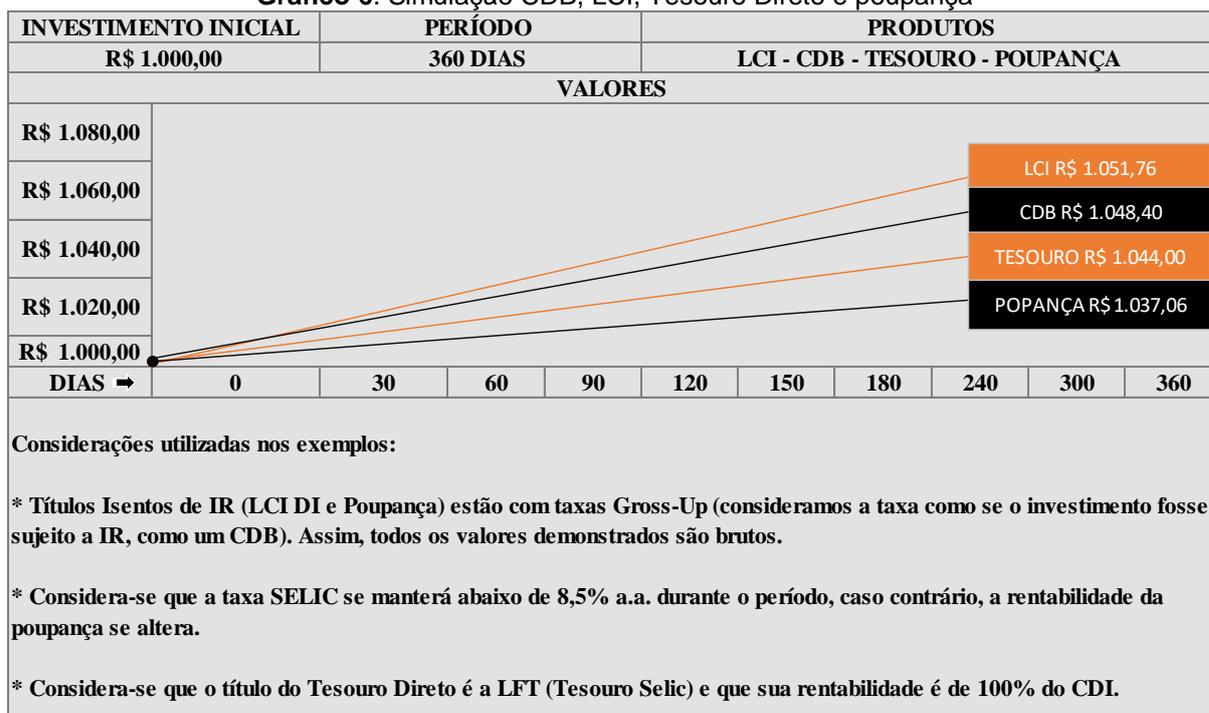


**Fonte:** Simulador de renda fixa da Rico Investimentos, 2021

Dentre todas as simulações realizada com a poupança e os demais investimentos a LCA foi a que traria o maior retorno sendo feita a aplicação no Rico Investimentos. Por não ter uma rentabilidade diária e não dar a opção de fazer o resgate a qualquer momento, a LCA é recomendada para quem deseja retorno a médio ou longo prazo.

- Melhor rentabilidade nas simulações:** Nas simulações realizadas no Banco Inter, considerando a Taxa SELIC mantendo-se abaixo de 8,5% a.a no mesmo período entre CDB, LCI, Tesouro Direto e poupança, desata-se entre os demais a LCI, com um valor investido de R\$ 1.000 no período de 360 dias a LCI traria um retorno bruto de R\$ 1.051,76 uma diferença de 0,34% em relação ao CBD que seria o segundo mais rentável.

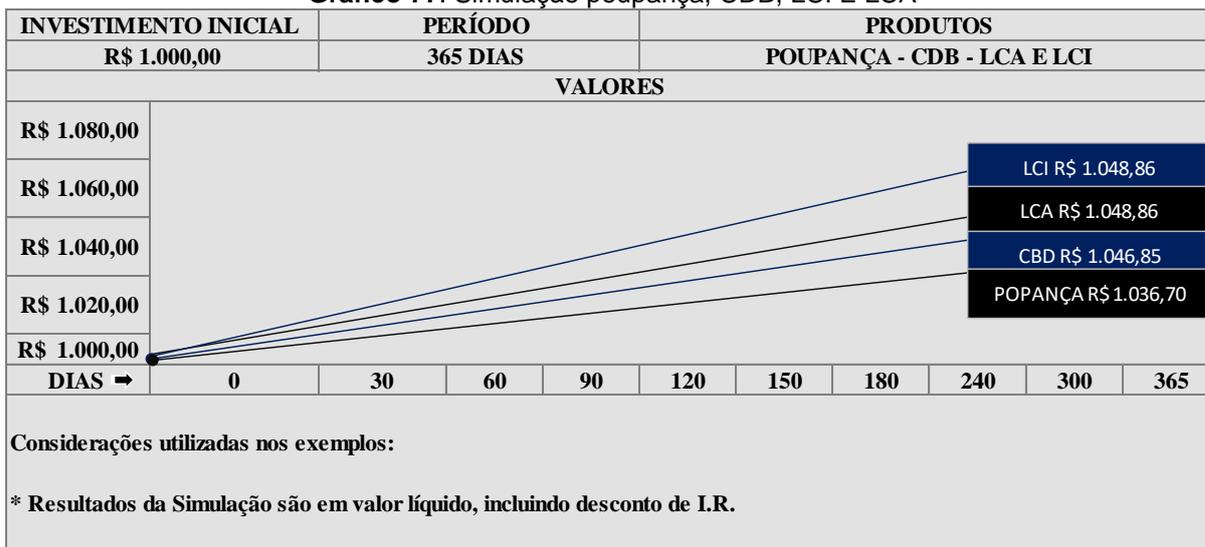
**Gráfico 6.** Simulação CDB, LCI, Tesouro Direto e poupança



**Fonte:** Simulador de renda do Banco Inter, 2021

Utilizando o simulador de renda fixa da Rico Investimento, no período de 365 dias com uma aplicação de R\$ 1.000 o LCI e o LCA destacam-se como uma rentabilidade maior que a poupança e o CDB mesmo com a Taxa de 95% de CDI em ambas as LCs contra 110% no CBD.

**Gráfico 77.** Simulação poupança, CDB, LCI E LCA



Fonte: Simulador de renda fixa da Rico Investimentos, 2021

Tão importante quanto pesquisar em qual produto aplicar o seu capital é em qual instituição fará os investimentos. Nas simulações anteriores foram usados os simuladores do Banco Inter e a da Rico Investimentos.

Com basicamente o mesmo período e valor investido, nota-se uma diferença entre a rentabilidade do mesmo produto entre elas, isso acontece porque cada instituição tem uma forma de ofertar os produtos disponíveis para investimentos as vezes com taxas e períodos diferentes para resgates. Por isso, antes de fazer a aplicação deve-se consultar as corretoras de investimentos e bancos para comparar os melhores produtos e prazos para aplicações, levando sempre em consideração o objetivo traçado e o planejamento para o capital investido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão de investimento é um passo fundamental na busca de uma melhor situação financeira, pois ajuda a alcançar a tranquilidade e realização financeira, mas, fazer aplicações que rendem muito com baixo risco é algo que deve ser estudado antes de realizar qualquer investimento, seja ele em renda fixa ou variável o risco nunca será zero.

Os quatro investimentos que foram apresentados com uma rentabilidade que a poupança e por mais seguros que sejam não, estão 100% livre dos riscos.

Foi apresentado quatro tipos de investimentos e cada um deles por mais que as vezes sejam parecidos em sua rentabilidade, prazo ou até mesmo liquidez, cada um tem sua particularidade, a importância de ter seus objetivos e planejamento

traçados antes de entrar no mercado financeiro ajuda a escolher o produto a ser investido.

Observando as simulações realizadas é perceptível que o retorno em todos os quatro produtos apresentados é maior que o da poupança e pode ser diferente entre as corretoras ou bancos ao qual o investidor deseja fazer suas aplicações.

Por ter uma rentabilidade melhor que a poupança os ricos nessas aplicações podem ser maiores, mas, é importante lembrar-se de diversificar a carteira de investimentos. Afinal, retorno passado não é garantia de rentabilidade no futuro e uma classe de ativos pode compensar a outra quando não estiver indo tão bem.

É perceptível que dinheiro parado não gera lucro e dentre os diferentes tipos de investimentos, pode-se considerar que existem vários tipos de prazo, rentabilidade, liquidez e risco, que podem agradar a diversos tipos de investidores, desde conservadores até ousados.

Percebe-se que o mercado financeiro está em incessante movimento, seja em renda fixa ou variável, constantemente, aparece um novo investimento, então, pesquisar sobre esse mercado é importante para se manter atualizado sobre às novidades, quanto a possíveis mudanças no período de resgate, liquidez e outros fatores que possam interferir em suas aplicações.

Analisando os gráficos 5 e 6, pode-se perceber a importância na escolha da instituição ao qual será feito o investimento, segundo o Infomoney (2021) as três melhores corretoras para investimentos são a Rico com nota 4,62 que variam de 1 a 5, em seguida a Órama com 4,53 e fechando a lista vem a XP Investimentos 4,31. A pesquisa contou com a participação de 110.514 pessoas entre 31 de janeiro de 2020 a 31 de janeiro de 2021.

Investimentos em CDB, LCI e LCA são protegidos pelo FGC até o valor máximo de R \$ 250.000 por emissor. É uma forma de garantir capital e lucros mesmo com o fechamento da instituição. Portanto, se a busca um ótimo investimento com um risco baixo optar por um desses títulos é uma ótima escolha.

Construir uma carteira do zero ou mesmo manter uma carteira já construída atualizada nem sempre é fácil, por isso continuar sempre pesquisando e estudando é necessário para se manter em um mercado tão volátil quando o do mundo dos investimentos.

## REFERÊNCIAS

ANBIMA, 2019. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/noticias/raio-x-do-investidor-brasileiro-nao-se-prepara-para-a-aposentadoria-2CA08A87652135670165441CF5AC03C3.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/raio-x-do-investidor-brasileiro-nao-se-prepara-para-a-aposentadoria-2CA08A87652135670165441CF5AC03C3.htm). Acesso em: 30 mar. 2021.

BANCO INTER, 2021. Disponível em: <https://www.bancointer.com.br/pravoce/investimentos/poupanca/>. Acesso em: 19 set. 2021.

B<sup>3</sup> EDUCAÇÃO, 2019. Disponível em: <https://edu.b3.com.br/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

B<sup>3</sup> NOTÍCIAS, 2020. Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/investidores.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/investidores.htm). Acesso em: 02 mai. 2021.

BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan. **Fundamentos de investimentos**. São Paulo: Ltda, 2014.

BONHO, Fabiana Tramontin. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Marina Leivas Waquil, 2018

BRUNI, Adriano Leal. **Mercados financeiros**. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

BTG PACTUAL, 2018. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/blog/coluna-andre-bona/liquidez-seguranca-e-rentabilidade-o-tripe-dos-investimentos>. Acesso em: 05 de mai. 2021.

BTG PACTUAL DIGITA, 2018. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/o-que-e-risco-dos-investimentos-tipos-e-dicas-para-ameniza-los>. Acesso em: 05 de mai. 2021.

CARRETE, Liliam Sanchez. **Mercado financeiro brasileiro**. São Paulo: Atlas Ltda, 2019.

EXAME, 2011. Disponível em: <https://exame.com/pme/como-calcular-a-rentabilidade-do-negocio/>. Acesso em: 16 de mai. de 2021.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**: Noções básicas em pesquisa científica, 6ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

FDR, 2020. Disponível em: <https://fdr.com.br/2020/07/17/investimento-em-cdb-aplicacao-facil-e-rendimento-maior-que-a-poupanca/>. Acesso em: 28 de abr. 2021.

FERREIRA, Roberto G. **Tesouro direto e outros investimentos financeiros**. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

FRANK, Robert H; BERNANKE, Ben S. **Princípios de economia**, 4ª ed. São Paulo: AMGH, 2012.

INFOMONEY, 2021, Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/fundos-imobiliarios/#guia-o-que-sao-fundos-imobiliarios>. Acesso em: 31 de agosto 2021.

INFOMONEY, 2021, Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/as-3-melhores-corretoras-do-pais-segundo-investidores>. Acesso em: 15 de novembro 2021.

NOGAMI, Otto; PASSOS, Carlos Roberto Martins. **Princípios de economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**, 4ª ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2016.

PERLIN, Marcelo S. **Poupando e investindo em renda fixa: Uma abordagem baseada em dados**. Rio de Janeiro: Agência Brasileira Do ISBN, 2019.

RICO.COM.VC, 2019. Disponível em: <https://ricconnect.rico.com.vc/para-voce-comecar-do-zero>. Acesso em: 05 de mai. 2021.

RICO.COM.VC, 2021. Disponível em: <https://www.rico.com.vc/simulador-tesouro-direto/>. Acesso em: 26 de set. 2021.

SERASA, 2021. Disponível em: [https://www.serasa.com.br/ecred/blog/conta-poupanca?Campanha=&ID-Grupo=&qclid=CjwKCAjwj8eJBhA5EiwAg3z0m79ZoScM0WkzE6v2w6tuVDjXAG0JVn-YjoRFLYfijzTcWIReTHhhFBoC-CoQAvD\\_BwE](https://www.serasa.com.br/ecred/blog/conta-poupanca?Campanha=&ID-Grupo=&qclid=CjwKCAjwj8eJBhA5EiwAg3z0m79ZoScM0WkzE6v2w6tuVDjXAG0JVn-YjoRFLYfijzTcWIReTHhhFBoC-CoQAvD_BwE). Acesso em 31 de agosto 2021.

ROSS, WESTERFIELD e JAFEE. **Corporate Finance**, 9ª ed. New York: The McGraw-Hill, 2009.

SANTOS, José Carlos de Souza, DA SILVA, Marcos Eugênio. **Derivativos e renda fixa: Teoria e aplicações ao mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas S.A, 2015

SANTOS, José Monteiro Varanda Neto, SOUZA, José Carlos, MELLO, Eduardo Morato. **O mercado de renda fixa no brasil: Conceitos, precificação e risco**. São Paulo: Saint Paul, 2019.

SOUZA, Alceu, CLEMENTE Admir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

SOUSA, Fabio; DANA, Samy. **Como passar de devedor para investidor - Um guia de finanças pessoais**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática – 3 ed.** – São Paulo: Atlas, 2010.

UOL ECONOMIA, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/financas-pessoais/noticias/redacao/2020/07/16/fora-de-grandes-bancos-cdb-e-opcao-para-reserva.htm>. Acesso em: 28 de abr. 2021.

VEIGA, Rafael Paschoarelli. VAR (Value At Risk). **Cálculo do var de uma carteira de renda fixa**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

