

DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM ADMINISTRAÇÃO 2024.2 Vol.1

PUBLICADO EM 2025



**Cléber Soares
Luciano de Santana Medeiros
Suelem Almeida Pinto
(Organizadores)**

ISBN: 978-65-5825-298-6

DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM ADMINISTRAÇÃO 2024.2 Vol.1

Cléber Soares
Luciano de Santana Medeiros
Suelem Almeida Pinto
(Organizadores)

Centro Universitário UNIESP

CABEDELO
2025



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editor-assistente

Karelline Izaltemberg Vasconcelos Rosenstock

Editora-técnica

Heloysa Helena de Oliveira Tomé

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética

Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura

Arthur Heinstein Apolinário Souto - Direito

Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda

Érika Lira de Oliveira – Odontologia

Heloysa Helena de Oliveira Tomé - Pedagogia

Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia

Patrícia Tavares de Lima – Enfermagem

Marcel Silva Luz – Direito

Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia

Luciano de Santana Medeiros – Administração

Marcelo Fernandes de Sousa – Computação

Thyago Henriques de Oliveira Madruga Freire – Ciências Contábeis

Márcio de Lima Coutinho – Psicologia

Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária

Giuseppe Cavalcanti de Vasconcelos – Engenharia

Jeane Odete Freire dos Santos Cavalcanti – Educação Física
– Educação Física

Sandra Suely de Lima Costa Martins – Fisioterapia

Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2025 – 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).

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

D537 Diálogos científicos em administração 2024.2 [recurso eletrônico] / Organizadores, Cléber Soares, Luciano de Santana Medeiros, Suelem Almeida Pinto. - Cabedelo, PB : Editora UNIESP, 2025.

254 p.

Tipo de Suporte: E-book

ISBN: 978-65-5825-298-6

1. Produção científica – Administração. 2. Administração - Interdisciplinaridade. 3. Diálogos – Conhecimento científico. I. Título. II. Soares, Cléber. III. Medeiros, Luciano de Santana. 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

	APRESENTAÇÃO	05
1	INOVAÇÃO DE PRODUTO NA SORVETES MARENI: a satisfação dos clientes com a introdução de novos sabores - Maria Aparecida Cavalcante Sousa (aluna), Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora), Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador) e Maíra Correia Lima e Vasconcelos (coorientadora).....	07
2	INOVAÇÃO DE PRODUTO NA SORVETES MARENI: a satisfação dos clientes com a introdução de novos sabores - Maria Aparecida Cavalcante Sousa (aluna), Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora), Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador) e Maíra Correia Lima e Vasconcelos (coorientadora)	29
3	INOVAÇÃO DE PRODUTO NA SORVETES MARENI: a satisfação dos clientes com a introdução de novos sabores - Maria Aparecida Cavalcante Sousa (aluna), Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora), Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador) e Maíra Correia Lima e Vasconcelos (coorientadora)	52
4	A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NA IMPLANTAÇÃO EM PROCESSOS PADRÃO EM CAFETERIAS - Felipe Bezerra Santos (aluno), Luciana Ribeiro Rabay Butcher (orientadora), Luciano de Santana Medeiros (coorientador) e Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)	73
5	A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL E E-COMERCE: um estudo sobre pequenas empresas - Camila Ramalho Fonseca (aluna), Maíra Correia Lima e Vasconcelos (orientadora), Alessandro Pinon Leitão (coorientador) e André Luiz De Sousa Felisberto (coorientador)	97
6	A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL E E-COMERCE: um estudo sobre pequenas empresas - Camila Ramalho Fonseca (aluna), Maíra Correia Lima e Vasconcelos (orientadora), Alessandro Pinon Leitão (coorientador) e André Luiz De Sousa Felisberto (coorientador)	116
7	LIDERANÇA REMOTA NA PHOEBUS TECNOLOGIA: Desafios na realização de práticas eficazes na gestão de colaboradores em ambientes híbridos - Thamirys Augusta Firmino Figueiredo (aluna), Maíra Correia Lima e Vasconcelos (orientadora), Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora) e Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)	137

8	GESTÃO DE NEGÓCIOS: Um estudo de processos do gerenciamento da cadeia de suprimento, com ênfase na gestão de estoque da Gráfica JB - Arthur Wanderley de Oliveira Xavier (aluno), Tulio Augusto Andrade Oliveira (orientador), Odilon Carreiro de Almeida Neto (coorientador) e Mayra Cinara Tabosa Amorim (coorientadora)	159
9	A FORÇA DO ENDOMARKETING EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA: O impacto da implementação eficaz do endomarketing na produtividade e satisfação dos funcionários da Gráfica JB - Allan Wanderley de Oliveira Xavier (aluno), Maíra Correia Lima e Vasconcelos (orientadora), Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora) e Suelem Almeida Pinto (coorientadora)	174
10	UMA ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DOS VALORES CRISTÃOS NO ÂMBITO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL - Jairo Barbosa de Araújo Neto (aluno), Fernanda Larissa Brasilino e Alencar (orientadora), Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora) e Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)	190
11	A RELAÇÃO ENTRE FLUXO DE CAIXA E CAPITAL DE GIRO: A IMPORTÂNCIA DE AMBOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA - Vinícius de Oliveira Elias da Silva (aluno), Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador), Mayra Cinara Tabosa Amorim (coorientadora) e Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)	213
12	UMA ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DOS VALORES CRISTÃOS NO ÂMBITO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL - Jairo Barbosa de Araújo Neto (aluno), Fernanda Larissa Brasilino e Alencar (orientadora), Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora) e Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)	230

APRESENTAÇÃO

O e-book Diálogos Científicos em Administração – Volume 2024.2 representa o encontro entre teoria e prática, entre a sala de aula e o mundo real dos negócios. Esta obra reúne os Trabalhos de Conclusão de Curso mais bem avaliados pelos professores e bancas do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário UNIESP, durante o semestre 2024.2, evidenciando o comprometimento dos nossos estudantes com a pesquisa científica, a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Mais do que um repositório de produções acadêmicas, este livro é um espaço de diálogo entre ideias, métodos e experiências que traduzem a pluralidade e a atualidade do pensamento administrativo contemporâneo. Os temas aqui apresentados refletem desafios reais do mercado, abordando desde estratégias empresariais e inovação tecnológica, até gestão de pessoas, finanças, sustentabilidade e empreendedorismo social — áreas fundamentais para o gestor do século XXI. Cada trabalho publicado neste volume é resultado de um processo formativo rigoroso, orientado por docentes comprometidos com a excelência acadêmica e com a formação de profissionais capazes de analisar criticamente, propor soluções criativas e transformar contextos organizacionais.

O UNIESP reafirma, com esta publicação, sua missão de promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão, fortalecendo a produção científica como ferramenta de transformação social e impulsionando nossos estudantes a se tornarem líderes éticos, inovadores e conscientes do seu papel no desenvolvimento sustentável do país.

Agradecemos a todos os estudantes, orientadores e avaliadores que contribuíram para a realização desta obra. Que as reflexões aqui reunidas inspirem novos olhares e despertem o desejo de seguir pesquisando, aprendendo e construindo caminhos mais humanos e eficientes na Administração contemporânea.

Suelem Pinto
Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração

INOVAÇÃO DE PRODUTO NA SORVETES MARENI: a satisfação dos clientes com a introdução de novos sabores

Maria Aparecida Cavalcante Sousa (aluna)
Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora)
Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)
Maíra Correia Lima e Vasconcelos (coorientadora)

RESUMO

O atual cenário do mercado consumidor é marcado por uma diversidade de opiniões e necessidades por partes dos clientes. À vista disso, as empresas necessitam, cada vez mais, introduzirem produtos inovadores no mercado, visando alcançar a satisfação e fidelização do seu público-alvo. O presente estudo visa analisar de que forma a inovação de produtos na Sorvetes Mareni gera satisfação nos clientes. A metodologia utilizada envolve um estudo de caso na empresa Sorvetes Mareni pautado na realização de entrevistas com um grupo de clientes, através de pesquisa qualitativa, com uso de roteiro de entrevistas semiestruturado. O estudo buscou verificar os sabores de sorvetes mais inovadores na visão dos clientes, identificar qual público mais se identifica com o produto e analisar a relação entre a inovação dos produtos e a satisfação do cliente. Ao longo desse estudo foram dispostas informações sobre a influência do processo de inovação para a satisfação dos clientes, reforçando a importância do aperfeiçoamento dos produtos para o crescimento da empresa. Com a finalização da pesquisa, concluiu-se que, a inovação é uma das principais alternativas para a empresa se diferenciar dentre seus concorrentes e ampliar a fidelização dos clientes. A introdução de novos sabores é uma prática essencial para atender as necessidades complexas do público, o qual espera frequentar uma empresa marcada por produtos de alta qualidade e diversidade. Ademais, o estudo reforçou que uma estrutura interna organizada e um atendimento eficaz ao público são fatores que também impactam na satisfação dos clientes.

Palavras-chaves: Inovação; Satisfação dos clientes; Novos Sabores.

ABSTRACT

The current consumer market scenario is marked by a diversity of opinions and needs on the part of customers. In view of this, companies increasingly need to introduce innovative products into the market, aiming to achieve the satisfaction and loyalty of their target audience. This study aims to analyze how product innovation at Sorvetes Mareni generates customer satisfaction. The methodology used involves a case study at Sorvetes Mareni based on interviews with a group of customers, through qualitative research, using a semi-structured interview script. The study sought to verify the most innovative ice cream flavors in the customers' view, identify which audience most identifies with the product and analyze the relationship between product innovation and customer satisfaction. Throughout this study, information was provided on the influence of the innovation process on customer satisfaction, reinforcing the importance of product improvement for the company's growth. Upon completion of the research, it was concluded that innovation is one of the main alternatives for the

company to differentiate itself from its competitors and increase customer loyalty. Introducing new flavors is an essential practice to meet the complex needs of the public, who expect to visit a company that is known for its high-quality and diverse products. Furthermore, the study reinforced that an organized internal structure and effective customer service are factors that also impact customer satisfaction.

Keywords: Innovation; Customer satisfaction; New Flavors.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a expansão do mercado e sua diversificação, a satisfação do cliente se tornou um tema cada vez mais comentado e priorizado pelas empresas. Dentre as áreas da Administração e setores das organizações, este artigo irá destacar o marketing, devido a sua importância e o impacto que a inovação do produto pode acarretar na satisfação dos clientes. Tal ferramenta mostra-se cada vez mais indispensável na sustentação, sobrevivência e crescimento da organização tanto na sua relação com os clientes quanto com questões relacionadas ao seu ambiente interno e o cumprimento dos objetivos contidos no planejamento estratégico.

Para Kotler e Keller (2018), o marketing é objeto de estudo e de interesse para todos, independentemente de envolver diferentes aspectos relacionados a bens, serviços, propriedades, pessoas, lugares, eventos, informações, ideias ou organizações. Os autores mencionados complementam que a importância do marketing atingi a sociedade como um todo, pois através dele produtos novos ou aprimorados foram introduzidos no mercado visando facilitar ou melhorar a vida dos consumidores.

Conforme dados da ABIS (2021), o Brasil é detentor de mais de 10 mil empresas relacionadas com sorvetes e gelados, gerando assim, um faturamento elevado de mais de 13 bilhões anuais. Tal crescimento no ramo de sorvetes/gelados sinaliza novas oportunidades para as sorveterias, disponibilizando produtos diferenciados com qualidade.

Vale destacar que, a Sorvetes Mareni, foco de estudo na presente pesquisa, é uma empresa de pequeno porte, que se localiza na cidade Sousa, no interior da Paraíba. Destaca-se pela sua qualidade e aceitação por parte do mercado consumidor da região, estando há 33 anos no segmento.

O interesse que norteia essa pesquisa se consolida no fácil acesso a empresa para avaliar o tema em questão. Bem como, busca-se por meio do presente estudo, seguinte pergunta: **Como a satisfação dos clientes está atrelada a introdução de novos sabores?**

Vale destacar que, devido as mudanças do mercado, as demandas são as mais variadas possíveis e as inovações que a Sorvetes Mareni têm passado não são restritas somente aos sabores, mas também na estrutura e nos setores da empresa, como: novos maquinários, insumos de melhor qualidade, aperfeiçoamento da mão de obra, expansão do chão de fábrica, entre outros. Essas mudanças afetam direta e indiretamente a qualidade do produto e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

Assim, tal estudo visa expor a relação entre inovação e satisfação dos clientes para com a devida empresa, consolidando de que forma essas características influenciam na aceitação diante o mercado. Acrescenta-se ainda que, a temática tem o desígnio de auxiliar a organização no objetivo em destaque após os resultados, alavancando assim, as metas e o desenvolvimento da instituição.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma a inovação de produtos na Sorvetes Mareni gera satisfação nos clientes.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Verificar quais sabores de sorvete são inovadores na visão dos clientes;
- Identificar qual/quais públicos mais se identificam com o produto;
- Analisar a relação entre a inovação dos produtos e a satisfação do cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ANÁLISE DE MERCADO – COMO O MARKETING ESTÁ RELACIONADO COM AS VENDAS

O *marketing* é uma área da Administração que através dele é possível que o produto tenha mais alcance e consequentemente, mais vendas. Porém, o *marketing* não é só vender, é também o processo de como vender. Ou seja, desde o planejamento estratégico, a entrega do produto final e o pós-venda. Desde os princípios, mesmo sem tanta tecnologia, o *marketing* já estava presente nos pequenos detalhes, como, a indicação de um produto/ serviço, as pequenas promoções, formas de fazer negócio e entre outros. Na atualidade, existem muitos tipos de *marketing* e inúmeras formas de colocá-los em prática.

De acordo com Santos (2019), uma das principais ferramentas relacionadas ao *marketing* é a análise de mercado. Ela possibilita a coleta de informações que serão utilizadas pelo gestor no desenvolvimento de estratégias cruciais para a sobrevivência empresarial. Já Vieira (2018) defende que os recursos de marketing de vendas proporcionam melhorias no atendimento da organização, promovendo uma coleta de dados e extraíndo resultados eficazes que aumente a produtividade e agregue valor tanto para a marca da empresa quanto para o cliente.

Arelado a esse pensamento, a demanda, a necessidade e o desejo são os pilares que fazem com que o produto chegue à mesa do cliente, e, portanto, essa ferramenta abordada auxilia a organização a ter uma base segura da possível aceitação do seu produto. É através da montagem de estratégias, planejamentos e pesquisas para conseguir o êxito, que pode se comprovar se essa inovação está apta ou não para ser colocada em prática.

Para Kotler, Keller e Cherney (2024, p. 73) “os consumidores podem rejeitar ações de marketing que considerem inadequadas ou incômodas”. Ademais, os referidos autores complementam que a pesquisa sobre comportamento do consumidor estuda como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Para criar valor para o cliente, os profissionais do *marketing* devem entender plenamente a teoria e a realidade do comportamento do consumidor.

Desse modo, torna-se evidente o fato de que sem o setor de marketing e o devido investimento, uma empresa terá muitas dificuldades relacionadas a ampliação no número de vendas e atingir um elevado número de clientes. Isso porque os perfis dos consumidores vêm mudando e se desenvolvendo a cada vez, possuindo assim

uma certa complexidade, exigência e seletividade. Assim, tal clientela busca cada vez mais no mercado empresas com produtos e serviços qualificados, além de um preço justo, bom atendimento e uma diversidade de produtos e serviços da marca, proporcionando assim um impulsionamento das vendas e a satisfação dos clientes.

Para Souza (2022, p. 6) “o marketing se tornou uma ferramenta essencial para que as empresas fiquem a frente da concorrência com vantagem competitiva, com a finalidade de alcançar a fidelização dos clientes e atingir altos níveis de satisfação”.

Nessa perspectiva, tal setor impacta positivamente para a organização, já que promove diversos benefícios no âmbito social, ambiental e econômico, dentre eles: o aprimoramento na competitividade tornando assim a empresa bastante forte e consolidada no mercado, a frente dos seus concorrentes e possuindo assim um diferencial de fidelização da clientela.

Já Kotler (2018, p. 25) defende que “a importância do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que produtos novos ou aprimorados foram introduzidos no mercado para facilitar ou melhorar a vida dos consumidores”.

Assim, o marketing se mostra como uma ferramenta estratégica que possibilita uma melhor análise do mercado no que tange compreender os desejos e objetivos da demanda do mercado, fazendo uma análise eficiente do seu público-alvo e dos concorrentes e também possibilita uma maior aproximação com os clientes construindo valor e fidelização com os mesmos.

Com isso, a lucratividade da empresa tenderá a aumentar, assim como, haverá o cumprimento dos objetivos determinados no planejamento estratégico sendo fundamental para a sobrevivência e o crescimento organizacional.

2.2 PRODUÇÃO DO SORVETE – COMO INTRODUIR UM NOVO PRODUTO

Alguns fatores fazem com que um produto se destaque e, conseqüentemente, traga mais lucros a empresa. São eles: qualidade nos produtos, preço justo, um bom *marketing*, entre outros. Para o setor de produção, a qualidade de um produto é imprescindível, pois somente assim, ele será bom.

Nessa perspectiva, para Kirchner *et al.* (2009, p. 11) “a qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes”. Ela é composta por requisitos, os quais são moldados pelos clientes ou pela sociedade através de expectativas e desejos. Segundo Lobo (2019, p. 21), “atualmente, a qualidade é considerada um fator de mercado. Cada vez mais os clientes querem certa segurança e buscam por produtos de elevada qualidade técnica a preços competitivos, exigindo excelência nos serviços”.

Essa qualidade se dá em diversos segmentos, desde as instalações da indústria até a embalagem final. Na Sorvetes Mareni, conta-se com um sistema de gestão da qualidade ágil que garante a segurança e o sucesso da empresa. Os melhores insumos do mercado influenciam diretamente na qualidade do produto, além de todas as instalações serem altamente adaptadas, a mão de obra é qualificada e eficaz.

De acordo com Kotler (2018), o ciclo de vida do produto é dividido em quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Na introdução ocorre o lançamento do produto no mercado, na qual as vendas costumam ser mais baixas, pois o consumidor está conhecendo a novidade e sem lucro em virtude de pesadas despesas com o lançamento do produto.

Além disso, Kotler (2018, p. 396) complementa “se tiver sucesso, o produto entra em um estágio de crescimento caracterizado por um crescimento rápido das vendas e

aumento de lucros”. Assim, essa primeira etapa será marcada pelo processo de apresentação do produto aos clientes, visando chegar na etapa de crescimento que marcará a aceitação por parte dos consumidores e proporcione assim a lucratividade da empresa e melhoria econômica relativa aos gastos e despesas no investimento e lançamento do produto na primeira etapa de introdução.

Atrelado a esse pensamento, quando se tem um novo produto a ser introduzido na empresa, após o planejamento e análise de mercado, é hora de executar. A divulgação de um novo produto começa muito antes dele ser concluído, e após testes até chegar ao produto final, a divulgação vai até os clientes e consumidores através do *Marketing* Digital e da equipe de vendas. Quando é colocado no mercado, espera-se a aceitação positiva do consumidor, devido ao tempo e as vendas, tem-se a certeza de que ganhou ou não uma boa repercussão.

Conforme Mota *et al.* (2019), as empresas necessitam, cada vez mais, introduzir de forma contínua novos produtos, visando evitar que os seus concorrentes mais agressivos tomem parte de seu mercado e se destaquem dentre a clientela, sendo assim de fundamental importância para as empresas a produção e introdução de produtos inovadores e sustentáveis para a consolidação no mercado cada vez mais competitivo.

Já para Gehlen, Nonohay e Affonso (2018, p. 63) “o sucesso de uma empresa no mercado competitivo se relaciona com a capacidade de introduzir no mercado produtos com qualidade e que atraiam o consumidor”.

Dessa forma, introduzir um novo produto no mercado é algo fundamental para a empresa no que tange se diferenciar dentre os seus concorrentes no mercado e assim alcançar um maior número de clientes e fidelizá-los. A tarefa de introdução é bastante complexa e para isso o gestor a frente da empresa deve adotar estratégias, junto com sua equipe, referente a planos e objetivos ligados a um monitoramento da situação e comportamento do mercado (clientes e concorrentes) e assim estabelecer os melhores produtos a serem colocados no mercado e os recursos necessários, visando a devida lucratividade e a aceitação e satisfação dos clientes pautada na qualidade.

Além disso, mostra-se indispensável a adoção de diversos testes antes mesmo de lançar o produto, compreendendo etapas de elaboração, experimentação e por fim inclusão no mercado com a devida qualidade e o preço justo, em que tais etapas devem ser sempre planejadas e monitoradas pela chefia e pela equipe corporativa.

2.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação vem sendo um tema muito presente nas organizações, devido à preocupação dos gestores com a opinião pública. É fato que, grande parte dos consumidores tem suas exigências e expectativas criadas sobre o produto, eles querem explorar o máximo possível de um determinado produto e sempre ficar por dentro das novidades do mercado, procurando assim terem seus objetivos e desejos realizados por parte da empresa.

Nessa perspectiva, o Sebrae (2022) defende que satisfazer as expectativas e os desejos dos clientes possibilita retê-los e fidelizá-los, criando oportunidades de crescimento da organização.

Existem certos fatores que influenciam e determinam a satisfação dos clientes, dentre eles: as características do produto e/ou serviço, as emoções transmitidas pelos colaboradores da empresa aos clientes, percepção de justiça relacionada a pagar um preço justo, a influência de outros clientes, colegas e parentes, além do valor gerado

pela empresa fazendo com que o cliente se sinta sempre valorizado e bem recebido pelos funcionários.

Nessa perspectiva, Corrêa e Caon (2012, p. 34) defendem que “o nível de satisfação do cliente dependerá do valor ofertado a ele pelo processo prestador do serviço”.

Desse modo, a melhor forma de alcançar a satisfação dos clientes é estabelecer uma relação próxima e fiel com eles, na qual a empresa se mostrará a frente dos demais concorrentes e com a expansão cada vez mais da sua marca devido à boa imagem e influência positiva transmitida pela sua rede de clientes a outras pessoas que se mostram potenciais novos consumidores do produto e do serviço da empresa.

Para Crawford e Benedetto (2016) existe uma hierarquia de efeitos que determina chegar ao ponto de satisfação dos clientes. Para atingir esse ponto um dos efeitos a serem levados em consideração é a avaliação dos custos reais por parte do consumidor, em que ele obtenha dados referentes ao custo anterior do produto e/ou serviço e o custo real realizando uma comparação entre ambos e analisando que, em caso de aumento no preço, se aspectos ligados à qualidade e produtividade foram aumentados. Ademais, os referidos autores defendem que a satisfação do cliente leva em consideração o desempenho em nível do produto, o qual envolve aspectos de custo do produto, o seu desempenho e as diretrizes de qualidade.

Assim, atingir o ponto de satisfação dos clientes é uma tarefa da organização composta por diversas atitudes pautadas em um planejamento adequado, estudo detalhado do mercado e dos clientes, determinação de um preço justo e melhoria na qualidade e produtividade do produto e/ou serviço.

Já Silva e Zambon (2015) afirma que é necessário a empresa refletir sobre o quais são as necessidades declaradas dos clientes e as necessidades reais, fazendo com que a organização fique atenta as oportunidades de mercado e alcance a satisfação da clientela. Tal satisfação possui relação com a segmentação de mercado e um dos exemplos é a existência de algumas sorveterias na região central do Brasil que ofertam sabores típicos, baseados em frutas do cerrado, tratando-se do uso da geografia aliada ao entendimento do comportamento e necessidade dos clientes e sua busca por benefícios.

Dessa forma, são inúmeras as estratégias a serem adotadas pelas empresas como forma de diferenciação no mercado e atingir o maior número de clientes, abordando diferentes perfis e necessidades e assim poder atender e satisfazer os desejos e os objetivos dos consumidores.

Conforme Ketler (2018, p. 58) “a satisfação do cliente acarreta negócios mais frequentes, que levam a maiores taxas de crescimento e lucros, que geram alto nível de satisfação dos acionistas, que leva a mais investimentos, e assim por diante”.

Sendo assim, a satisfação do cliente é uma das principais pautas a serem abordadas no planejamento estratégico empresarial, já que por meio dela inúmeros benefícios para a empresa serão gerados no âmbito econômico, social e sustentável. Clientes com desejos e necessidades atendidas possuem uma imagem positiva sobre a empresa e tendem a estabelecer um vínculo fiel com a marca, optando de forma contínua pelos produtos e serviços da organização. Ademais, a insatisfação trará impactos negativos relevantes no ambiente interno e externo da empresa, a qual terá dificuldades em repor os gastos feitos com a produção e introdução do produto no mercado, além de receber influências negativas por parte dos consumidores e ver os seus concorrentes se destacarem e se distanciarem no topo do mercado.

Além disso, existem vários fatores que são auxiliares no processo de satisfação, como: qualidade dos produtos/ serviços, que influencia diretamente na aprovação ou não do trabalho realizado, relação da empresa com o cliente, que é como o produto é vendido, como o cliente se sentiu com aquela venda e como a empresa trata essa relação com os consumidores, como também a marca em si, como ela se comporta no mercado, suas qualidades e sua imagem.

Tais fatores são fundamentais para o cliente formar sua própria opinião sobre o produto que ele vai consumir de determinada marca. Com isso, a satisfação dos clientes traz diversos benefícios para a empresa, relacionados à melhoria no ambiente interno da empresa, positividade da marca, aumento da rede de lealdade e fidelização dos consumidores, cumprimento das metas e dos objetivos estratégicos e operacionais, vendas em maior quantidade e com mais frequência, crescimento da organização e dos seus setores e vantagem dentre os concorrentes.

2.4 INOVAÇÃO DOS PRODUTOS

Em inúmeras vezes ao longo dos tempos, a inovação se faz presente no dia a dia das organizações de forma direta ou indiretamente. Diante do avanço mercantil e do aumento da concorrência, as organizações necessitam cada vez mais buscarem inovação em relação a produção e introdução de produtos e no atendimento ao público.

Desse modo, o Sebrae (2023) afirma que a inovação é a força responsável por manter os negócios da empresa competitivos e impulsiona a economia mundial, tratando-se assim de um processo composto pelo desenvolvimento de novas ideias, produtos ou serviços que oferecem valor aos clientes e soluções para certos problemas. Além disso, a inovação de um produto é referente a criação de algo novo pautada em uma mudança na embalagem ou estética do produto, o acréscimo de novas funções e recursos e a criação de novas coleções e tendências muito usadas no mercado da moda.

Nessa perspectiva, a inovação atua diretamente na forma como a empresa irá se destacar no mercado e alavancar de forma econômica e competitiva.

Na Sorvetes Mareni, a inovação faz-se presente diariamente em todos os setores, com o intuito de melhoria contínua de seus produtos. Isso porque desde a criação até a venda do produto final, a inovação está presente em todos os processos e ajuda em muitos fatores, como: Competitividade, visto que, uma empresa que inova está sempre se destacando dos seus concorrentes e chamando a atenção dos clientes que anseiam por novidades a cada instante.

Para Silva et al (2018, p. 27) “a inovação e o marketing possuem uma relação intrínseca, uma vez que as possíveis características peculiares das inovações passam a ser aplicadas no cotidiano das empresas”.

Em relação a inovação na Sorvetes Mareni, a última se deu em um maquinário novo, o Túnel de Extrusão. Com ele, foi possível aperfeiçoar um picolé da linha *premium*, trazendo melhorias na sua calda e modo de preparo, na qual os *feedbacks* sobre esse novo projeto são os melhores, a aceitação do novo investimento está sendo motivo de muita satisfação para empresa. Em seguida, produtos novos estarão sendo lançados até o fim de 2024, procurando atender a demanda e as expectativas dos clientes.

Para Carvalho (2017), a inovação passa a ser entendida como a utilização do conhecimento para se utilizar novas formas de produzir e comercializar bens, além do desenvolvimento de novos meios de organizar o ambiente empresarial, a produção,

logística e comercialização do produto, visando assim oferecer valor para os clientes. Ademais, o referido autor complementa que a inovação não se limita apenas a aquisição de equipamentos, mas também a busca por ideias diferenciadas que agregam valor ao cliente e que contribuem para o crescimento da empresa.

Com isso, é de extrema importância as empresas adotarem a inovação no seu planejamento, visto que, mesmo sendo arriscada, essa prática traz diversos impactos positivos para a empresa, promovendo o seu crescimento econômico, social e ambiental, ampliando sua rede de clientes, transmitindo uma imagem positiva da sua marca e se diferenciando dentre os concorrentes.

Segundo Vasconcellos (2021), a primeira etapa para inovar é a criação de conhecimento, o qual surge por meio da interação entre as pessoas na organização e através de um sistema de gestão, objetivando sempre entender as necessidades e entregar o valor esperado aos clientes e demais stakeholders.

Assim, o processo de inovar engloba não só os clientes diretos que farão uso dos produtos, mas também os fornecedores, a equipe interna responsável no processo de elaboração e introdução do produto no mercado, os gestores estratégicos que determinam objetivos e metas a serem alcançadas e os proprietários e acionistas da empresa que visam promover o crescimento da organização e os clientes cada vez mais satisfeitos.

Conforme Crawford e Benedetto (2015), para uma pessoa ou cliente se tornar um comprador frequente de um determinado produto inovador, deve ter consciência de que o produto existe, tomar a decisão de experimentar tal inovação estando o produto disponível e ao alcance das pessoas e, por fim, esse produto deve gerar o tipo de satisfação aos clientes para que assim ele seja adotado ou venha a ser usado e consumido repetidas vezes.

Já Silva *et al.* (2018) defendem que “uma empresa que não realiza inovação está fadada ao fracasso, uma vez que é justamente a inovação que promove mais valor para o cliente. Dessa forma, o processo de inovação é o que mantém a empresa de maneira competitiva no mercado, sendo indispensável no mercado atual. Tal processo ele pode gerar perdas, falhas e bastante riscos, mas cabe os gestores estratégicos adotarem práticas que reduzam cada vez mais os riscos e analisem qual produto inovar tem mais chance de atender as necessidades e a satisfação dos clientes e se consolidar mais no mercado.

Ademais, a demanda se mostra mais exigente e diversificada, criando um mercado cada vez mais competitivo e tendo a inovação um verdadeiro diferencial de uma empresa em relação a seus concorrentes e um caminho para o crescimento rápido da organização.

Com isso, tal estratégia contribui para aumento da produtividade, novas soluções de problemas, criação de novas tecnologias que facilitam o acesso aos produtos por parte dos clientes e o melhor atendimento a eles, aumento da riqueza e da lucratividade da organização e melhoria na qualidade de vida das partes interessadas na empresa.

3 METODOLOGIA

Para a operacionalização do estudo, em questão, ou seja, como metodologia de pesquisa, optou-se, inicialmente, pela execução de uma pesquisa bibliográfica, no qual foram reunidas informações contidas em materiais, artigos e pesquisas, possibilitando o enfoque e interpretação da temática sobre a inovação de produto e a satisfação de clientes, com a introdução de novos sabores.

Desse modo, para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é pautada em material já produzido, principalmente livros e artigos científicos. Além disso, segundo Marconi e Lakatos (2003), a finalidade da pesquisa bibliográfica está relacionada com o contato direto do pesquisador com tudo que foi escrito, dito ou filmando sobre certo assunto, além de conferências e debates que tenham sido transcritos de alguma forma, sejam publicados ou gravados.

Objetivando descrever, analisar e especificar de forma mais aprofundada acerca das características dos clientes e sua satisfação com a introdução de novos sabores, foi realizada uma pesquisa descritiva. Dessa forma, Gil (2002) defende que as pesquisas descritivas têm como objetivo principal e fundamental a descrição das características de certa população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva foi relevante, para fins de compreender como é o comportamento dos clientes em relação a introdução de produtos inovadores e como esse processo busca alcançar a satisfação dos clientes e o atendimento dos seus objetivos e suas necessidades.

No intuito de melhor analisar e entender o nível de aceitação e satisfação dos clientes com a introdução de novos sabores de sorvete foi efetuada uma pesquisa qualitativa já que foram realizadas entrevistas e, conseqüente coleta de informações, no intuito de analisar de forma mais detalhada a temática.

Nessa perspectiva, Marconi e Lakatos (2022) defendem que a pesquisa qualitativa predomina instrumentos predeterminados, dados numéricos e número considerável de casos. Já para Lozada e Nunes (2019) reforçam que a pesquisa qualitativa é marcada pelas seguintes características: a fonte para obtenção de dados é proveniente do ambiente nativo, o pesquisador é o principal instrumento de coleta e a pesquisa reúne processos que detalham a realidade observada, visando encontrar o sentido e o impacto da situação.

A pesquisa foi realizada nos dias 31/10/2024 e 01/11/2024, com duração alternando entre seis a doze minutos e reuniu diferentes clientes da empresa, dentre eles: cinco pessoas do sexo masculino, com idades entre 25 e 60 anos, ambos com ensino superior completo. Por análise prévia das respostas, houve uma exclusão de um entrevistado, priorizando assim, apenas quatro participantes, que foram mencionados utilizando as letras A, B, C e D.

Tais encontros de coleta de informações via entrevistas, abordaram o foco principal do estudo, referente à inovação de produto na Sorvetes Mareni e a satisfação dos clientes, com a introdução de novos sabores. Por meio dessa temática, foram discutidos assuntos relacionados a como funciona o processo de inovação e introdução dos produtos, a importância da satisfação dos clientes e como identificá-la, entender quais os sabores inovadores na visão dos clientes e qual público mais se identifica com os Sorvetes Mareni e a devida relação.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Esse estudo teve como objetivo compreender sobre a introdução de novos sabores de sorvete pela empresa Mareni e de que forma se aplica a sua relação com satisfação dos clientes. No decorrer da pesquisa e através da coleta de informações, foi perceptível o nível de satisfação dos entrevistados perante a empresa, assim como, as suas opiniões sobre a inovação dos produtos. Os resultados encontrados visam demonstrar, para a organização, como a inovação e satisfação estão sendo tratadas

na percepção dos clientes e entender o que a empresa pode fazer diante dessa posição.

Segundo Crawford e Benedetto (2016), diante do cenário competitivo, muitas empresas estão reconsiderando a importância da criação e contribuição de novos produtos inovadores, os quais podem ser considerados adições às linhas de produtos existentes ou melhorias e alterações em produtos existentes.

Nessa perspectiva, o quadro a seguir expõe as respostas dos entrevistados acerca da pergunta sobre com que frequência a empresa dispõe de novos sabores e se esse fator é perceptível.

Quadro 1: Frequência com que a empresa oferece novos sabores de sorvete e quais são esses sabores

Participante A	“Ocasionalmente percebo. O mais recente que percebi foi o Pote de Frutas Tropicais. Mas, percebo que a empresa vem evoluindo não só nos produtos em si, mas também nas suas outras áreas como a infraestrutura.”
Participante B	“Raramente percebo. Eu prefiro seguir os meus padrões tradicionais, gosto dos que já conheço. Mas entendo que para o consumidor final, toda inovação é sempre bem-vinda.”
Participante C	“Raramente percebo. Ultimamente percebi que a empresa está inovando em outras mudanças sem ser relacionadas ao sabor dos produtos. Percebi mais inovações nas reformas da estrutura da empresa.”
Participante D	“Frequentemente percebo. Observei as mudanças recentes nos sabores de Mistura Fina, Baunilha, Creme e Doce de Leite. Assim também como percebi mudanças na frota veicular e na estrutura da empresa.”

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Diante do exposto, é perceptível que os clientes demonstraram uma certa dificuldade para perceber as inovações em sabores. Para os participantes A, C e D, as inovações que ocorrem na empresa vão muito além dos sabores, e os mesmos entendem que, de certa forma, atinge a qualidade dos produtos. Já o Participante B, afirma ser adepto aos sabores que já conhece, mas entende a importância da inovação para o consumidor final.

Para Carvalho (2017) cada vez mais se torna necessário inovar não só em produtos, mas também nos processos, serviços e modelos de negócio, na qual a inovação envolve riscos e para sobreviver no mercado o gestor precisa assumi-los de forma calculada.

Com isso, o quadro de respostas evidenciou que as mudanças em outras áreas como: novos maquinários, nova estrutura, nova frota veicular, entre outras alterações que demandam tempo e recursos, configuram-se como maneiras de promover a inovação e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, impactando assim na satisfação dos clientes.

No que tange a relação entre a inovação dos produtos e satisfação dos clientes, para Silva et al (2018) a adoção de uma consciência inovadora permite a empresa identificar as necessidades e os problemas do mercado e assim transformá-los em produtos/serviços que representem soluções e satisfação ao consumidor.

Já Amaral et al (2013) enfatiza a necessidade de as empresas investirem cada vez mais em inovações, visto que a inovação é a mediadora que leva a satisfação dos clientes, assim como a satisfação é a mediadora dos efeitos da inovação na lealdade do consumidor.

Nesse contexto, o quadro abaixo visa mostrar as respostas dos entrevistados sobre a relação da inovação dos produtos com a satisfação e quais os sabores considerados mais inovadores.

Quadro 2: De que forma a inovação gera satisfação e quais sabores são inovadores

Participante A	“Sim, para mim, a inovação gera satisfação principalmente ao consumidor final, que sempre quando tem um novo produto, ajuda a alavancar as vendas e o público gosta da inovação. Os sabores que considero inovadores são ninho trufado, açaí, iogurte grego com frutas vermelhas. O sabor é indiscutível e é o diferencial da marca.”
Participante B	“Considero a inovação importante, tanto na estrutura da empresa, quanto nos demais segmentos, tem sempre que se atualizar. Mas para mim, a inovação não é o “carro chefe” para gerar a qualidade dos produtos, pois a Mareni tem uma excelente qualidade e gera satisfação mesmo sem inovar com frequência. Os sabores que acredito serem inovadores são maçã verde e napolitano.”
Participante C	“Às vezes sim, mas eu acho que também se deve prezar tanto pelos produtos que já são tradicionais pois são queridos pelo consumidor final, quanto por buscar inovações que agradem o público em geral. Para mim, os tradicionais têm a mesma importância da inovação e sei que existem produtos que são “carro chefes” que jamais podem sair do cardápio da empresa. Considero inovador o de açaí, devido a qualidade, mas também pelo valor que sempre foi bem acessível para todos. Também o de iogurte grego com frutas vermelhas e o tablete.”
Participante D	“Sim, acredito que além da inovação, é importante manter o nível de qualidade, que é o que faz a empresa crescer. Além dos produtos terem uma qualidade alta, desde o começo sempre foi assim, sempre aumenta esse padrão. Na minha opinião os sabores de pavê, doce de leite e os de fruta devido ao padrão de qualidade, como por exemplo o de abacaxi que contém pedaços da própria fruta e eu considero um diferencial, assim como o de nata goiaba e graviola.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Diante disso, entende-se que sim, a inovação é um fator que gera certa satisfação na opinião dos clientes. Por ser novidade, sempre desperta a curiosidade do público, principalmente do consumidor final, fazendo assim, com que o produto tenha mais rotatividade no mercado, como menciona o participante A em sua fala.

Porém, observa-se ainda que, além da inovação ser importante, a qualidade também é, independente de mudanças ou não, como afirmam os participantes B e D. Para o participante C, as mudanças e inovações são importantes, assim como, manter os sabores tradicionais que na sua opinião já são “queridos” pelo público. Essa preocupação com os clássicos é o que leva a empresa a ser cautelosa com as alterações nos sabores, pois a sua cartela de clientes e consumidores são habituados com o catálogo da organização.

Dessa forma, nota-se que a inovação é muito importante na garantia de uma maior satisfação, mas não é a única maneira para a fidelização dos clientes. Isso porque a empresa deve se preocupar em manter a qualidade dos produtos já existentes, reunindo assim *feedbacks* fundamentais para a implementação de melhorias na produção e comercialização dos produtos e serviços.

A fim de melhor analisar a relação e o impacto de novos sabores com o aumento no número de visitas dos clientes a sorveteria, o quadro 3 reúne as respostas dos entrevistados para essa situação.

Quadro 3: Como os novos sabores de sorvete influenciam a visita na sorveteria

Participante A	“Em partes, sim. Eu visito a sorveteria independente de ter inovações ou não. Gosto dos produtos e nunca deixo de consumir, mas sei da importância de novidades no mercado.”
Participante B	“Eu admiro as inovações, poderia despertar o interesse caso surgisse, apesar de ter preferência pelos meus tradicionais, os quais já estou acostumado a consumir. Não influencia na decisão de ir a sorveteria, eu iria de toda forma.”
Participante C	“Sim. Eu gosto muito de experimentar novidades, sempre que tem, procuro me atualizar. Com o sorvete não seria diferente, já que como somos clientes e revendemos, precisamos nos modernizar, pois o mercado pede inovações. Porém, não somente por isso eu visitaria a Marení, pois gosto dos produtos tradicionais também.”
Participante D	“Sim, com certeza. Produtos novos geralmente atraem curiosidade e devido a qualidade que a Marení tem, qualquer inovação atrai atenção tanto para nós clientes, quanto para o consumidor final. Apesar de sempre visitar e ser acostumado com o catálogo de produtos, inovar é sempre bom.”

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Com isso, conclui-se que inovações nos produtos influenciam sim de forma positiva a visita dos clientes na sorveteria, além de que, despertam mais ainda o interesse pela revenda, visto que, novidades sempre atraem o consumidor final, como cita o participante D.

A importância de inovar não se dá apenas para empresa, mas para um todo, principalmente para o mercado. Atualmente, as mudanças despertam a atenção de todo público, o que gera mais rotatividade tanto para empresa, quanto para o cliente.

Segundo o Sebrae (2023), o consumidor está sempre em busca de novas experiências nos produtos e serviços gastronômicos, sendo fundamental para as empresas acompanhar as novidades no mercado que possam agregar valor ao serviço, tornando-o eficiente e satisfatório para o cliente.

Assim, na fala do participante C, ele deixa claro que entende essa necessidade e importância de atender as demandas do mercado.

Já os demais participantes A e B, têm preferência pelos produtos tradicionais dos quais já estão habituados a consumir, porém, os mesmos admiram a inovação e sabem da relevância da mesma, afirmando que despertaria a atenção caso surgissem mais novidades.

No que diz respeito à implementação de novas linhas produtivas no mercado, as tendências *gourmet* estão ocupando todos os espaços e atingindo os mais diversos públicos com sua diversidade de opções e sabores, despertando cada vez mais a curiosidade e a procura.

Conforme a ABIS (2024), a evolução do mercado de sorvete marcou a busca por maiores inovações em sabores, texturas e sustentabilidade, em que as empresas que conseguirem se adaptar a tais tendências emergentes terão maior possibilidade de prosperar em um ambiente competitivo. Já Gonçalves (2022) defende que as empresas do ramo de sorvetes estão buscando cada vez investir em novos sabores para atender a demanda.

Desse modo, o próximo quadro expressa acerca dos novos sabores sugeridos pelos clientes para entrar no catálogo da empresa.

Quadro 4: Novos sabores sugeridos pelos clientes

Participante A	“Considero que na empresa hoje já tem uma variedade muito grande, todos que eu gosto, consigo encontrar com facilidade. Mas, se for pensar em inovação, eu acho que o mercado pede mais sabores tipo <i>gourmet</i> como pistache.”
Participante B	“Como relatei antes, eu tenho preferência por tradicionais, porém, seria interessante se tivessem sabores como creme de avelã, nutella, ninho e todos no segmento <i>gourmet</i> , até mesmo para despertar o interesse do consumidor final.”
Participante C	“Estou satisfeito com os sabores disponíveis, mas como inovação penso em algo como os sabores de chocolate amargo, ou meio amargo. Já visando o público que não prefere sabores tão doces.”
Participante D	“O <i>mix</i> da empresa hoje me deixa muito satisfeito, mas, pelas tendências que acompanho hoje, creio que sabores mais <i>gourmet</i> são importantes, como: Ovomaltine, oreo, kit kat, ferrero rocher e entre outros...”

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Posto isso, é notória a satisfação dos participantes com o *mix* atual da empresa, pois segundo os mesmos, além de ser completo, se divide em linhas que agradam a todos os públicos, desde os tradicionais, até a linha *premium*.

Na fala dos participantes A e C, é perceptível a satisfação de ambos em relação a grande variedade de sabores, demonstrando assim, que o catálogo atual da empresa agrada o seu público. Em acréscimo, o participante A opina sobre a inovação através do sabor *gourmet*, pistache, que está sendo muito solicitado ultimamente em diversos segmentos. Já o participante C, volta sua visão para o público que opta por sabores mais amargos e seguem essas aptidões.

Seguindo a linha dos sabores *gourmet*, os participantes B e D, também concordam com essa especialidade. O participante B em sua fala, comprova a sua predileção pelos clássicos, todavia, considera que o consumidor final gosta de modernidades, então sugere opções *gourmet* como: Creme de avelã, nutella ou ninho. Unindo – se ao participante D que, do mesmo modo, determina que a sua opção segue sendo essa linha em sabores como: Ovomaltine, kit kat, oreo, ferrero rocher e entre outros.

Percebe-se então que os sabores *gourmet* estão cada vez mais propensos a serem selecionados como inovações no ramo alimentício, principalmente para indústrias que seguem apenas com sobremesas, como é o caso da Mareni.

Torna-se crucial o entendimento de que o processo de inovação não envolve apenas o sabor e qualidade do produto em si, mas também outros fatores que envolvem a produção e entrega do sorvete ao cliente.

Como forma de reforçar tal ideia, o Sebrae (2023) defende que dentre os exemplos de inovação de um produto estão a mudança na embalagem e estética da mercadoria, a mudança no volume e peso do produto e a adição de novas funcionalidades e tendências. Além disso, complementa que para maior destaque de uma empresa no mercado, torna-se necessário o investimento em melhor atendimento ao cliente, entrega mais rápida e sites mais acessíveis e usados.

Nessa perspectiva, as respostas do nível de satisfação dos participantes e quais características mais chamam atenção.

Quadro 5: Nível de satisfação e quais características mais chamam atenção

Participante A	“Sou muito satisfeito em todos os aspectos. O que mais me chama a atenção é o sabor do sorvete, eu considero os outros fatores como acessibilidade e rápida entrega essenciais na empresa.
----------------	--

Participante B	“Para mim, a qualidade é a característica que mais me chama atenção. Além também dos outros aspectos como embalagem, textura e acessibilidade são importantes e agregam na qualidade.”
Participante C	“O que mais chama minha atenção é o sorvete em si e a sua cremosidade. Acho que todos os fatores agregam, desde a embalagem até o produto acabado. Como exemplo, o <i>design</i> das embalagens é simples, funcional e ao mesmo tempo chama muita atenção do consumidor final, principalmente as mono porções como cone show, e a linha de picolés especial também como o tablete. Eu considero o trabalho da Mareni no controle de qualidade muito bem feito. Até nos problemas que já tivemos que enfrentar, como uma queda de energia, a empresa sempre se fez presente e jamais deixou que algum produto seja comercializado com defeito para não gerar problemas para ambas as partes. Considero isso também como uma certa qualidade e zelo pelo produto.”
Participante D	“Acho que o sabor que a Mareni oferece em seus produtos tem um diferencial, único e com extrema qualidade. Sem ser artificial, mas sim, com muita naturalidade. Por exemplo, a cor da logomarca chama bastante atenção (azul escuro com amarelo), que são cores que trazem a atenção do consumidor final para o produto, incluindo as crianças que tem uma participação muito forte. Além de todos os outros aspectos, como rápida entrega e assistência nas vendas.”

Fonte: Elaboração própria, 2024.

De acordo com o quadro acima, é unânime o que se diz respeito a satisfação dos entrevistados com a empresa em questão. Todas as opiniões foram satisfatórias desde a forma de atendimento, até a entrega do produto acabado. Os participantes A e B concordam que fatores como acessibilidade e rápida entrega são pontos importantes para impulsionar a satisfação dos mesmos perante a empresa. Além do acréscimo das suas preferências individuais, como, o sabor e a qualidade, respectivamente.

Para o participante C, a sua satisfação se destaca na cremosidade do produto, em seguida consolida em todos os outros fatores, citando a embalagem como funcional, simples e chamativa. Posteriormente, o mesmo confirma ser satisfeito com o trabalho da empresa no controle de qualidade, mencionando inclusive, problemas resolvidos que transparecem o zelo pelos produtos e pela qualidade.

Já o participante D, traz em sua fala os termos “diferencial e único” para retratar a naturalidade dos produtos e expressar assim a sua satisfação em frente a qualidade. O mesmo ainda acresce que a logomarca em si chama bastante atenção devido as suas cores, principalmente das crianças que é um público bastante participativo.

Diante disso, considera-se positiva a satisfação dos clientes diante do produto, incluindo as características como: Embalagem, textura, sabor e acessibilidade.

De fato, uma empresa especializada e qualificada no atendimento ao público possui um grande potencial de atrair e fidelizar novos clientes, além de se destacar no mercado diante de seus concorrentes.

Para Santos (2019) muitas empresas estabelecer sua missão e visão voltada ao público, sendo uma maneira de alinhar os objetivos com a satisfação do público-alvo e busca pela qualidade do atendimento. A referida autora reforça que a empresa deve estar sempre atenta ao mercado, para alcançar um atendimento de qualidade para o cliente e sua satisfação, garantindo assim, não somente a vendas, mas também a fidelização.

De acordo com o questionamento do nível de satisfação, diante da forma de atendimento realizado pela equipe da empresa e as condições de venda, os entrevistados responderam suas opiniões, conforme aponta o quadro 6.

Quadro 6: Nível de satisfação dos clientes de acordo com a forma de atendimento e condições de venda da empresa

Participante A	“Sim, me considero satisfeito em todos os sentidos, desde o atendimento até a finalização das vendas. A empresa sempre foi presente, nunca deixou faltar produto e presta toda assistência. Para mim, isso é o principal e qualifica a empresa.”
Participante B	“Me considero satisfeito. O vendedor e supervisor são muito atenciosos e tem uma boa relação entre empresa – cliente, o que favorece essa qualificação. Além da equipe que faz a entrega ser muito organizada, o que causa boa aparência na exposição dos produtos.”
Participante C	“O nosso estabelecimento sempre foi muito bem atendido pela equipe de vendas, tanto na matriz, quanto nas filiais. E também, quando acontecem problemas, sempre existe um retorno positivo por parte da empresa. Acho muito importante esse suporte.”
Participante D	“Em relação a esses fatores, eu sou muito satisfeito. Nunca ocorreram problemas com a falta de assistência e as condições de venda da empresa. Vejo que ela está em constante evolução e melhora cada vez mais esses aspectos. Como por exemplo, na questão da entrega dos produtos, vejo que com a mudança da frota veicular, as entregas chegam mais rápido e sempre tem produtos disponíveis. Assim como também, a equipe de vendas faz um ótimo trabalho quando vem aqui.”

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Com base nas respostas coletadas, foi possível observar que o nível de satisfação dos participantes em frente as condições de venda e a forma que são atendidos pela equipe, está bem alto. Essas falas são as evidências de que o trabalho da empresa está sendo realizado de forma qualificada, gerando assim princípios positivos para ambas as partes.

O participante A em sua resposta, se diz satisfeito com a organização, e enaltece um fator muito importante admirado por ele na empresa, que é quando a mesma faz o seu papel de não deixar faltar produto para ele, evitando assim, prejuízo para ambos. Ainda acrescenta que a mesma sempre foi presente e em sua opinião, tem a sua qualificação por esses fatores.

Os participantes B e D exaltam o trabalho feito pela equipe da empresa, começando pelas vendas e finalizando na entrega. A organização, atenção e assistência fazem toda diferença no nível de satisfação do cliente, de acordo com a fala dos mesmos.

E o participante C, além de demonstrar a sua satisfação, complementa afirmando que, o seu estabelecimento sempre foi muito bem atendido pelas equipes e declara que sempre recebe retornos positivos por parte da empresa até na resolução dos problemas.

Referente ao questionamento sobre a satisfação com a variabilidade de produtos e nas possíveis sugestões de inovação no atendimento ao cliente tem-se os resultados obtidos no quadro 7.

Quadro 7: Grau de satisfação com a variabilidade de produtos e sugestões para inovação no atendimento ao cliente

Participante A	“A variabilidade de produtos me agrada, considero ter um grande <i>mix</i> , na minha opinião. E como melhora, eu sugiro novos sabores na linha <i>gourmet</i> , como pistache. Eu não tenho reclamações para empresa, pois tudo o que nós
----------------	--

	precisamos é facilitado, como exemplo, essa semana ocorreu um problema em uma geladeira e foi resolvido bem rápido pela equipe. Então assim, a empresa é muito boa e sabe dar a assistência que o cliente precisa.”
Participante B	“Essa variabilidade me agrada e me deixa muito satisfeito, tanto pela diversidade de produtos como de sabores. Considero o <i>mix</i> da empresa bem completo. E a minha opinião sobre uma possível inovação seria pensando no consumidor final que gosta de novidades como por exemplo, um formato de sorvete diferente que chame atenção, ou sabor novo. Algo que se destaque.”
Participante C	“Eu vejo a variabilidade da Marení de forma completa, me agrada bastante. Contudo, poderia existir um sabor <i>premium</i> diferenciado, como pistache, chocolate meio amargo e chocolate amargo. Em relação ao atendimento da empresa, existe um bom relacionamento entre empresa – cliente e quando surgem problemas, são resolvidos rapidamente. Vejo que a empresa também poderia fazer mais pesquisas de satisfação para saber melhor sobre a opinião do consumidor final.”
Participante D	“Eu vejo que tem uma boa quantidade de sabores e picolés, o que me agrada. Em questão da melhoria, acho que sempre que possível, aumentar essa gama de produtos principalmente da linha <i>premium</i> .”

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Através das respostas, tem-se uma clara satisfação por parte dos clientes em virtude do questionamento acima.

Conforme o Sebrae (2023), a existência de um *mix* de produtos bem estruturado possui relação com o bom desempenho da gestão de estoque da empresa, levando assim ao aumento no número de vendas, a fidelização dos clientes e geração de mais lucro.

Assim, a variabilidade de produtos é algo que agrada a todos de forma unânime, e os participantes A e D, demonstram uma concordância em suas falas quando se trata de inovar com o sabor pistache, que está tendo muita procura. Quanto ao atendimento ao cliente, os mesmos se dizem contentes e sem reclamações. O participante A, ainda acrescenta que, a resolução de problemas se dá de forma rápida pela equipe, evidenciando a boa assistência.

Já o participante B, também se diz muito satisfeito com o *mix*, e traz consigo uma sugestão diferente e muito inovadora quando defende que a empresa poderia investir em formatos diferentes de sorvete ou sabor novo, pensando no consumidor final que gosta de novidades, assim complementa.

Finaliza-se a análise com o participante C, que além de declarar a sua satisfação no *mix* de produtos e na boa relação entre empresa-cliente, carrega consigo sugestões de inovação tanto nos sabores de sorvete, como pistache, chocolate amargo ou meio amargo, quanto a empresa em si fazer mais pesquisas de satisfação direcionadas ao consumidor final, a fim de saber a opinião dos mesmos e o cliente investir naquilo que o público pede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve o intuito de aprofundar - se acerca do impacto que a inovação dos produtos da Sorvetes Marení gera na satisfação nos clientes. Foi feita uma análise sobre a verificação dos sabores considerados mais inovadores na visão dos clientes, a especificação dos grupos de indivíduos que mais se equiparam com o produto e qual a relação entre inovação e satisfação para os clientes.

Através de uma pesquisa qualitativa, foi feita uma coleta de dados por meio de entrevistas que facilitaram a análise. E, pode-se concluir que, a empresa em questão tem uma gama de clientes satisfeitos com seu trabalho e que apreciam de fato, os produtos e a marca em si. Temas como satisfação, inovação e comunicação, levam a organização um vasto acervo de opiniões, que conseqüentemente, servirão como guia de melhora para empresa.

Diante disso, as respostas sobre a frequência com que a empresa inova nos sabores seguiram na mesma linha de raciocínio, visto que, os participantes evidenciaram que as suas percepções se voltaram mais as outras áreas da empresa, como, estrutura, manutenções, compra de novos maquinários e entre outros.

Posteriormente, seguindo a linha de satisfação e atendendo de forma clara o objetivo específico 1, os entrevistados responderam de forma unânime que consideram a inovação importante para uma empresa e que gera satisfação nos mesmos. Na fala dos participantes, os sabores ninho trufado, açaí, iogurte grego com frutas vermelhas, maçã verde, napolitano, pavê, tablete, doce de leite e abacaxi, foram considerados inovadores e com um sabor que traz um diferencial, aumentando assim, o nível de satisfação com a empresa.

A conclusão de que novos sabores influenciam a visita a sorveteria foi provada por meio da coleta das respostas dos participantes, onde os mesmos deixaram claro que sim, a inovação desperta a curiosidade principalmente no público alvo que são crianças, adolescentes e adultos, em resposta ao objetivo específico 2. Contudo, não somente por isso que se instala a satisfação perante a marca, mas sim, porque além das inovações, os mesmos são admiradores dos sabores tradicionais também.

Por meio dessas respostas, e para responder o objetivo específico 3, foi possível concluir que, inovar é importante e satisfaz o cliente, assim como, prezar pelos clássicos também, pois são com eles que os clientes e consumidores são habituados. Partindo para quais sabores são sugeridos como inovações pelos entrevistados, de forma concordante, fez-se presente nas respostas os sabores *gourmet*, como pistache, nutella, ninho, creme de avelã, chocolate amargo ou meio amargo, ovomaltine, oreo, kit kat e ferrero rocher.

Essa análise é compreendida pelo nível das exigências do consumidor final atualmente, tendo em vista que, os padrões de qualidade aumentam constantemente e a tecnologia se desenvolve de forma contínua, o consumidor procura produtos à altura das suas demandas, e cada vez mais, os sabores *gourmet* se instauram na opinião pública, se destacando e aumentando o nível de busca de vários segmentos do setor alimentício, entre eles, o ramo dos sorvetes.

Seguindo com a opinião de como os entrevistados se dizem satisfeitos e quais características mais chamam sua atenção, tem-se respostas de concordância entre todos quanto ao nível de satisfação. Todas as opiniões são positivas e quanto as características do produto em si, fatores como, sabor, textura, qualidade, embalagem e cremosidade, são aspectos que geram satisfação de forma indiscutível nos participantes. Assim como, em relação a empresa, acessibilidade, rápida entrega, assistência e zelo, são outros pontos que os interrogados mencionam e crescem que se sentem agradados com o trabalho que a empresa oferece.

A forma como os clientes são satisfeitos perante a forma de atendimento e as condições de vendas, foi um questionamento que trouxe respostas otimistas, quando os candidatos expressaram a sua satisfação diante de todos os requisitos da empresa, desde a venda, até a entrega dos produtos. E isso se dá, devido às inovações em todas as áreas da empresa, como, troca de frota veicular para agilizar a entrega,

mudança na estrutura da empresa para atender as grandes demandas, aumento de funcionários, e assim por diante.

Por fim, o grau de satisfação dos entrevistados com a variabilidade de produtos se deu de forma agradável para todos. As opiniões se consolidaram satisfatórias pelo tamanho do *mix* de produtos e sua variabilidade em si, que segundo os participantes, geram positividade tanto para os clientes, quanto para o consumidor final.

Ademais, no que se refere as sugestões para inovação no atendimento ao cliente, foi coletado que a empresa já presta uma ótima assistência em todas as etapas aos clientes, até mesmo na resolução dos problemas. Um dos participantes ainda acresce que seria interessante mais pesquisas de satisfação realizadas pela empresa direcionadas ao consumidor final, afim de buscar a opinião dos mesmos.

Em resposta ao objetivo geral e ao problema de pesquisa, tem-se que todos os participantes destacaram, em suas falas, a importância da modernização, afirmando assim que, essa inovação chama a atenção nos consumidores e clientes, aumentando a procura e gerando satisfação nos mesmos pela qualidade e diferencial da marca.

Essa satisfação se atrela com a introdução de novos sabores, devido a inovação ser um fator que provoca a atenção dos clientes, e em seguida, atende à demanda do mercado atual. Pela qualidade, modernidade e diferencial da marca, a satisfação é gerada nos clientes.

No que se refere às limitações de pesquisa, esse estudo foi restrito a quatro entrevistados, por meio de uma pesquisa qualitativa e foi realizada em uma única região. De sugestão para pesquisas posteriores, é importante verificar as opiniões dos clientes, como também, do consumidor final perante as inovações que a empresa apresenta ao mercado. Essas posições são de grande relevância para a organização saber como caminhar a diante. E sugere-se também, que sejam feitas pesquisas comparativas em duas regiões ou cidades, por exemplo.

Como conclusão, esse estudo visou disponibilizar a empresa uma nova forma de pensar em inovações para seguir sempre crescendo. Como foi visto, ao decorrer desses temas, a inovação atua na satisfação do cliente de forma positiva, despertando curiosidade e se mostrando atual no mercado. Mas, também foi perceptível que a gama dos produtos tradicionais são de suma importância para a satisfação do cliente e consumidor final, uma vez que os clássicos trazem consigo a essência da empresa, os quais os clientes já são habituados. Em tudo é possível inovar, com cautela e, principalmente, ouvindo os pedidos que o público demanda.

REFERÊNCIAS

ABIS, 2021. **Produção e consumo de Sorvetes no Brasil**. Disponível, em http://www.abis.com.br/estatistica_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html. Acesso em: 04 abr. 2024.

ABIS, 2024. **Tendências do mercado de sorvete em 2024**. Disponível em: <https://abis.com.br/tendencias-do-mercado-de-sorvetes-em-2024/>. Acesso em: 06 nov. 2024.

AMARAL, Nicoli Wanderley, et al, 2013. **A percepção da inovação no contexto de serviços e sua influência na satisfação e lealdade do cliente**. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/11970/5594>. Acesso em: 06 nov. 2024.

CARVALHO, Marco Aurélio de. **Inovação em produtos: IDEATRIZ**, aplicação da TRIZ/ Inovação Sistemática na ideação de produtos. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2017. E-book. ISBN 978-85-8039-179-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580391794/pageid/2>. Acesso em: 01 out. 2024.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. ISBN 9788522479214. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522479214/pageid/34>. Acesso em: 01 out. 2024.

CRAWFORD, Merle; BENEDETTO, Anthony Di. **Gestão de Novos Produtos**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. E-book. ISBN 9788580555424. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555424/pageid/224>. Acesso em: 01 out. 2024.

FOOD CONECTION, 2024. Disponível em: <https://www.foodconnection.com.br/sorvetes/consumo-de-sorvetes-no-brasil-expectativas-para-2024>. Acesso em: 04 abr. 2024.

GEHLEN, Rubens Zolar da Cunha; NONOHAY, Roberto Guedes de; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Desenvolvimento de produtos**. 1. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018. E-book. ISBN 978-85-9502-290-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595022904/pageid/1>. Acesso em: 01 out. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 23 mai. 2024.

GONÇALVES, Carla Cristina Oliveira, 2022. **Efeito da incorporação de polpa de inhame em sorvetes com reduzido teor de gordura**: avaliação das características tecnológicas e sensoriais. Disponível em: https://www.bambui.ifmg.edu.br/portal/images/PDF/Biblioteca/TCCs/Engenharia_de_Alimentos/2022/GON%C3%87ALVESCarla_Cristina_Oliveira._Efeito_da_incorpora%C3%A7%C3%A3o_de_polpa_de_inhame_em_sorvetes_com_reduzido_teor_de_gordura._Avalia%C3%A7%C3%A3o_das_caracter%C3%ADsticas.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.

KIRCHNER, Arndt et al. **Gestão da Qualidade**: Segurança do trabalho e gestão ambiental. São Paulo: Blucher, 2007. E-book. ISBN 978-8521204664. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521215615/pageid/4>. Acesso em: 03 abr. 2024.

KLOTER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. E-book. ISBN 978-65-5011-047-5. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administra

[c%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf](#). Acesso em: 01 out. 2024.

KLOTTER, Phillip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de Marketing**. 16. ed. São Paulo: Bookman, 2024. E-book. ISBN 9788582606223.

Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=FTsAEQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 29 abr. 2024.

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

LOBO, Renato Nogueira. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788536532608. Disponível em:

https://books.google.com.br/booksid=S8y8DwAAQBAJ&hl=pBR&source=gbs_navlink_s_s. Acesso em: 03 abr. 2024.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina. **Metodologia Científica**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/pageid/133>.

Acesso em: 23 mai. 2024

MARANHÃO, Mayara Paula Brito Medeiros, 2016. **Marketing em vendas**.

Disponível em: https://repositorio.catolicaorione.edu.br/Arquivos/142819b2-2c5e-4726-95cc-a2a1abd51531_MAYARA.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:

https://docentes.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file. Acesso em: 23 mai. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. ISBN 978-65-5977-065-6. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/10/%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%3D4/32/14/2/4>. Acesso em: 23 mai. 2024.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo: como saber se está indo bem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. E-book. ISBN 978-85-5717-032-2. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788557170322/epubcfi/6/8/%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%3D4/14/2/1:20\[log%2Co%20s](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788557170322/epubcfi/6/8/%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%3D4/14/2/1:20[log%2Co%20s). Acesso em: 03 abr. 2024.

MOTA, Ranielle Mauren Barbosa, et al, 2019. **O projeto conceitual de um produto sustentável: Experiência prática**. Disponível em:

file:///C:/Users/Vinicius/Downloads/REVISE_Projetoconceitual.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.

SANTOS, Greyciane Passos dos. et al, 2011. **A relevância da análise do ciclo de vida do produto para a gestão logística no segmento de moda feminina no Ceará – o caso Colméia Confecções**. Disponível em:

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/585/585>. Acesso em: 04 abr. 2024.

SANTOS, Rafaela dos. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019. E-book. ISBN 978-85-458-0227-3. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/022020/446c14159a6d600eb0937fc17c345fbb.pdf>. Acesso em 05 abr. 2024.

SEBRAE, 2023. **Acerte no mix de produtos**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/acerte-no-mix-de-produtos,1055d1939a317810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 07 nov. 2024.

SEBRAE, 2022. **Conheça fatores que determinam a satisfação do seu cliente**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-fatores-que-determinam-a-satisfacao-do-seu-cliente,21a46f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 01 out. 2024.

SEBRAE, 2023. **Gastronomia com tecnologia e inovação, novas tendências em serviços**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gastronomia-com-tecnologia-e-inovacao-novas-tendencias-em-servicos,f47053b037056810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 06 nov. 2024.

SEBRAE, 2023. **O que é inovação?** Descubra seus conceito, tipos e muito mais! Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/licitacao_uf/o-que-e-inovacao-descubra-seu-conceito-tipos-e-muito-mais,1184cfe7f0c1c810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=A%20inova%C3%A7%C3%A3o%20pode%20ser%20definida,ou%20solu%C3%A7%C3%B5es%20para%20determinados%20problemas. Acesso em: 01 out. 2024.

SILVA, Fabiane Padilha da, et al. **Gestão da inovação**. 1. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018. E-book. ISBN 978-85-9502-800-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595028005/pageid/0>. Acesso em: 01 out. 2024.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão de relacionamento com o cliente**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. E-book. ISBN 978-85-221-1934-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522119349/pageid/3>. Acesso em: 01 out. 2024

SOUZA, Elisangela Fernandes de, 2022. **A importância do marketing de relacionamento para a empresa, o cliente e os distribuidores**. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/55553/1/ELISANGELA+FERNANDES+DE+SOUZA.pdf>. Acesso em: 01 out. 2024.

VASCONCELLOS, Marcos. **Inovação pelas pessoas**: O caminho para o sucesso das organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. E-book. ISBN 978-65-5520-557-2. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555205572/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/4/2%4051:36](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555205572/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/4/2%4051:36). Acesso em: 01 out. 2024.

VIEIRA, Thaina Harris; ROSA, Andre Bonetto, 2018. **Mapeamento de fluxo de valor**: Estudo de caso na produção de sorvetes. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_258_480_36242.pdf. Acesso em: 04 abr. 2024.

ZAMPIERI, Francielle Bruna de Sales; LIMA, Patrícia Padilha, 2015. **Análise acerca do conhecimento e as percepções da prática de feedback**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/38522435.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2024.

ESPELHO, ESPELHO MEU, EXISTE ALGUÉM MAIS BELA DO QUE EU? **Experiências de Consumidoras Mulheres no Segmento da Estética Facial**

Emanuelly Pereira de Araujo (aluna)
Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora)
Suelem Almeida Pinto (coorientadora)
Maíra Correia Lima e Vasconcelos (coorientadora)

RESUMO

Nos últimos anos, observa-se um aumento significativo do número de mulheres que buscam a realização de procedimentos estéticos para melhorar sua aparência, muitas vezes impulsionadas pela busca por aceitação social e pessoal. O objetivo deste artigo foi analisar a percepção das consumidoras sobre a experiência prática obtida com a realização dos procedimentos estéticos faciais. O estudo foi elaborado com base em uma pesquisa aplicada, quantitativa, descritiva, fazendo-se uso do método *survey*. O instrumento de coleta de dados criado pelo formulário *Google Forms* foi enviado para um total de 90 mulheres que já realizaram procedimentos estético-faciais. A faixa etária com maior percentual foi a de mulheres entre 18 a 29 anos e as mulheres solteiras prevaleceram na pesquisa. As entrevistadas relataram que procuraram os procedimentos, principalmente devido a problemas com manchas na pele. Mais da metade das entrevistas respondeu que as expectativas haviam sido atingidas. A maior parte das entrevistadas indicaria a realização dos procedimentos que realizaram para outras pessoas. As participantes da pesquisa decidiram pela escolha do profissional em virtude da indicação de terceiros. Ao final do estudo, evidenciou-se que a procura por procedimentos estético-faciais vem crescendo, estando esse aumento relacionado a busca pela melhora na autoestima e bem-estar, denotando as necessidades que as mulheres possuem de elevar a autoimagem e sentir-se satisfeitas consigo mesmas.

Palavras-chave: Autoestima; Mulheres; Estética-facial; Experiência; Consumidoras.

ABSTRACT

In recent years, there has been a significant increase in the number of women seeking to undergo aesthetic procedures to improve their appearance, often driven by the search for social and personal acceptance. The objective of this article was to analyze consumers' perception of the practical experience obtained from performing facial aesthetic procedures. The study was prepared based on applied, quantitative, descriptive research, using the survey method. The data collection instrument created by the Google Forms form was sent to a total of 90 women who had already undergone aesthetic-facial procedures. The age group with the highest percentage was women between 18 and 29 years old and single women prevailed in the research. The interviewees reported that they sought the procedures mainly due to problems with skin blemishes. More than half of the interviews responded that expectations had been met. Most of the interviewees would recommend carrying out the procedures they performed or to other people. The research participants decided to choose the professional based on recommendations from third parties. At the end of the study, it was evident that the demand for aesthetic-facial procedures has been growing, with

this increase being related to the search for improved self-esteem and well-being, denoting a need that women have to elevate their self-image and feel satisfied with themselves.

Keywords: Self-esteem; Women; Facial aesthetics; Experience; Consumers.

1 INTRODUÇÃO

O padrão de beleza tem sido uma constante, desde os primórdios da organização humana em sociedade. O cérebro humano, inerentemente, busca e valoriza o que é considerado esteticamente atraente. A autoestima, definida como o sentimento positivo ou negativo, que as pessoas têm em relação a si mesmas é crucial para o bem-estar físico e mental (RODRIGUES *et al.*, 2016). Dessa forma, uma autoestima elevada geralmente está associada a uma melhor saúde global, enquanto uma autoestima baixa pode levar a sentimentos de inadequação e afetar a autoconfiança perante a sociedade.

Na era digital, as redes sociais desempenham um papel significativo na promoção de uma cultura que idealiza rostos harmonizados, muitas vezes ditados pela indústria da beleza contemporânea. Esta influência direta, pode ter um impacto significativo na felicidade individual. Sendo assim, é cada vez mais evidente o aumento do desejo das mulheres por procedimentos estéticos, e muitas vezes essas inseguranças têm suas raízes na adolescência. A autopercepção da beleza não apenas influencia a forma como nos vemos, mas também repercute no nosso cotidiano. As pessoas tendem a associar características positivas a indivíduos considerados belos, como inteligência, sociabilidade, amabilidade, atratividade e confiança (HARRAR; MYERS; GHANEM, 2018).

Nesse contexto, a indústria da beleza torna-se um mercado altamente lucrativo no Brasil. A estética facial divide-se em dois segmentos: os procedimentos invasivos, que requerem perfurações maiores no corpo humano, como cirurgias plásticas; ao contrário dos não invasivos, que são procedimentos que não necessitam de cortes ou penetração na pele, sendo menos arriscados e com um tempo de recuperação menor. Segundo dados da Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (ISAPS, na sigla em inglês), houve um crescimento de 52% nos procedimentos de harmonização facial no Brasil, que alcançaram 760.826, no ano de 2022.

Muitas vezes, a realização de procedimentos estéticos proporciona às mulheres uma experiência positiva, elevando sua autoestima. No entanto, um procedimento mal executado pode gerar insatisfação e desconforto consigo mesma. Nesse contexto, é evidente a importância de se ter uma boa experiência com procedimentos estéticos, pois isso influencia diversos aspectos do cotidiano. Por conseguinte, dada a relevância que os procedimentos estéticos possuem na estabilidade emocional e psicossocial dos pacientes, é de suma importância que se desenvolvam estudos demonstrando sua eficácia na autoestima dos indivíduos (SCHULTHEISZ, 2013). Sob essa perspectiva, emerge a relevância de se elaborar o presente artigo.

Nos últimos anos, observa-se um aumento significativo do número de mulheres que buscam a realização de procedimentos estéticos para melhorar sua aparência, muitas vezes impulsionadas pela busca por aceitação social e pessoal. Essa tendência tornou o mercado estético um dos mais lucrativos globalmente. Sob essa ótica, surgiu a seguinte indagação: **Quais as percepções das mulheres sobre a experiência de realizar procedimentos estético-faciais?**

Sendo assim, pretende-se analisar a percepção das consumidoras sobre a experiência prática obtida com a realização dos procedimentos estéticos faciais. Conforme Churchill e Peter (2003) destacam, o reconhecimento de uma necessidade é o ponto inicial que marca o processo de compra de produtos e/ou serviços. Sendo assim, tal processo se configura por meio da identificação, por parte do consumidor, de uma necessidade ou desejo a ser satisfeito. Com isso, é possível estimular novas necessidades tanto externamente, quanto internamente.

As motivações que culminam na compra são explicadas com base nas características de cada indivíduo, e estes podem ser estimulados tanto internamente, quanto externamente (KOTLER; KELLER, 2015). Nesse sentido, é crucial compreender e identificar essas motivações, para direcionar os consumidores a concretização da compra. Estes autores discorrem que é necessário monitorar, bem como acompanhar continuamente o comportamento de compra do consumidor, além de identificar quem são os consumidores, quais características pessoais influenciam no comportamento de compra e quais fatores psicológicos recebem maiores estímulos de compra e respondem com maior rapidez aos esforços de *Marketing*. Para os autores, uma vez que o propósito do *Marketing* se centra em atender e satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, torna-se fundamental conhecer o seu comportamento de compra.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção das consumidoras sobre a experiência obtida com a realização dos procedimentos estético-faciais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Elencar os motivos que impulsionam as mulheres a consumir produtos e serviços no setor da estética facial;
- Identificar se as consumidoras ficaram satisfeitas com os procedimentos estético-faciais realizados.
- Analisar quais resultados as consumidoras obtiveram ao final dos procedimentos realizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING E ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES

A palavra *marketing* deriva do inglês e significa estudo de mercado. O *Marketing* visa estudar as atividades comerciais que, a partir do conhecimento das necessidades e da psicologia do consumidor, tende a dirigir os produtos, adaptando-os, para o seu melhor mercado (KOTLER; KELLER, 2018). Observa-se que ele está por toda a parte, seja formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em atividades que poderiam ser chamadas de *marketing*. Frisa-se que o bom *Marketing* tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios e para a sustentabilidade das empresas em um mercado tão acirrado (KOTLER; KELLER, 2018).

Pode-se afirmar que *marketing* se configura em um conjunto de atividades que envolvem a criação, comunicação e entrega de produtos ou serviços para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo. A evolução do *marketing* enfatiza a importância de compreender os mercados-alvo e o comportamento do consumidor, que para o presente artigo se propõe a analisar consumidoras mulheres do segmento estético-facial.

Para Las Casas (2017) a essência do *marketing* é uma transação de troca, em sentido amplo, o *marketing* consiste em atividades desenvolvidas para gerar e facilitar trocas que pretendem satisfazer as necessidades e desejos humanos. Assim, em uma compra onde o consumidor faz o pagamento e recebe o produto ou uma prestação de serviço, essa troca deve ser boa para ambas as partes, pois o consumidor satisfeito é o motor para que a empresa cresça. Então, a qualidade nas trocas é fundamental para o sucesso das ações de *marketing*.

Kotler e Keller (2018) defendem que o *marketing* abrange a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode-se afirmar desse modo, que ele supre as necessidades lucrativamente, assim, a Administração de *Marketing* ocorre quando pelo menos uma parte em uma relação de troca potencial procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes. Sendo assim, analisar as necessidades e expectativas dos consumidores durante a transação é fundamental para sua satisfação.

Bretzke (2020), entende que a avaliação dos esforços de *marketing* de uma organização deve levar em consideração o quanto ela é bem-sucedida em satisfazer os desejos de seus consumidores alvo, atender às suas próprias necessidades e servir aos melhores interesses da necessidade. Deve-se observar que os objetivos devem estar claros para estratégias idealizadas atingir o alvo, senão, tudo pode ir para o fracasso.

O objetivo do *marketing* é tornar supérfluo o esforço de vendas. É conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e, desse modo, se venda sozinho. Neste sentido, o *marketing* deveria resultar em um cliente disposto a comprar (KOTLER; KELLER, 2018). Conforme os autores, é necessário conhecer os conceitos de *marketing* para evitar tratá-lo como é isto ou aquilo. De nada adianta conhecê-lo se não forem aplicados os seus conceitos básicos, o que significa inicialmente conhecer com detalhes o seu mercado de atuação e, a partir daí, tomar ações sobre ele.

De acordo com Bretzke (2020), o *marketing* é um sistema global de atividades comerciais interatuantes, destinado a planificar, calcular o preço de venda, promover e distribuir produtos e serviços que satisfaçam a uma necessidade de compradores atuais e futuros. Em consonância, Kotler e Keller (2018) defendem que *marketing* é a arte e a ciência da escolha de mercados – alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de valor superior para o cliente. Sendo assim, a troca é o conceito central do *marketing*, envolve obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca.

Sob essa perspectiva, compreende-se que *marketing* está diretamente relacionado com a criação e manutenção de relacionamentos positivos com os clientes, para além a mera divulgar produtos e serviços. Para isso, é possível utilizar diversas estratégias, como as pesquisas de mercado, o *marketing* de experiência, as ações de fidelização de clientes, dentre outras.

O *Marketing* tornou-se uma força difundida e influente em todos os setores da economia. Diversos tipos de empresas entre eles governos, organizações não governamentais, igrejas e clubes de futebol, passaram a utilizar essa ferramenta como

forma de manter seus negócios e, desmistificando a imagem de algo antiético e desnecessário. Pode-se inferir que o *marketing* está em todas as partes e é uma ferramenta que ultrapassa profissões, tipos de negócios e ciências (BRETZKE, 2020).

Conforme com o autor supracitado, a troca é um processo de criação de valor porque normalmente deixa as partes envolvidas em melhor situação. Os profissionais de *marketing* têm ampliado o seu conceito para incluir, além do estudo do comportamento de transação, o estudo do comportamento de transferência. Em linhas gerais, o *marketing* consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo. O conjunto de operações de uma empresa que trata de assegurar a colocação de seus produtos no mercado de consumo é o *marketing*. O principal propósito de uma empresa é criar um cliente, e é esse cliente que vai determinar o que vem a ser o negócio, disponibilizando-se a pagar por um serviço ou produto, converter recursos em riqueza e coisas em mercadorias (LAS CASAS, 2017).

O *Marketing* tem como meta buscar compreender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado, ele, juntamente com outros fatores sociais, influencia os desejos. Para Bretzke (2020), *marketing* remete a execução, por uma empresa, de todas as atividades necessárias para criar, promover e distribuir produtos que estejam de acordo com a demanda atual e potencial e com sua capacidade de produção.

As atividades de *marketing* são aquelas relacionadas com os esforços da organização no sentido de estimular a demanda e simultaneamente atender tal demanda. Essas Atividades entrelaçam-se mutuamente como componentes do sistema como um todo, através do qual a empresa desenvolve um produto, torna-o disponível, faz a sua distribuição através dos canais competentes, promove-o e fixa seu preço (BRETZKE, 2020). Sendo assim, de nada adianta querer atender mercados se não houver sintonia com todos os setores envolvidos.

De acordo com Las Casas (2017), *marketing* é a área do conhecimento que abrange todas as atividades que dizem respeito às relações de troca, direcionadas para a satisfação das necessidades dos consumidores, com o objetivo de alcançar determinadas metas de empresas ou indivíduos, levando em consideração o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da Sociedade.

Kotler e Keller (2018) afirmam que o mercado tem passado por inúmeras e significativas mudanças, ele está radicalmente diferente, em virtude de forças sociais importantes e algumas vezes interligadas que criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios. Com a evolução do *marketing*, deve-se considerar o valor do cliente ao longo do tempo, deixar de realizar um lucro sobre cada venda para realizar lucros por meio da gestão do valor do cliente ao longo do tempo. Algumas empresas se comprometem a fornecer um produto de necessidade constante regularmente a um preço unitário menor por acreditarem que se beneficiarão dos negócios do cliente por um período mais longo.

Valendo destacar que, “clientes fiéis consomem ao longo do tempo garantindo lucro que dá a sustentabilidade as empresas” (BARBOSA, 2023, p. 20).

Nos últimos anos, observou-se uma nova mudança no *marketing*, que passou a centrar-se em atender as reais necessidades dos consumidores. Assim, o estudo do *marketing* vem se desenvolvendo com o passar dos anos e sofreu mudanças ao longo da história. A Era da informação e a internet 4.0, prometem levar a níveis de produção e entrega de produtos e serviços de maior valor e maior satisfação, a comunicações mais direcionadas para os públicos-alvo e a uma determinação de preços em bases mais consistentes.

2.2 EXPERIÊNCIA DE CONSUMO

A experiência de consumo é a forma concreta pela qual o indivíduo adquire conhecimento direto, confirmado por si mesmo. Dessa forma, o consumidor deixa de ser apenas um receptor de informações, tornando-se parte integrante da empresa da qual adquire produtos ou serviços.

Segundo o *Market Design* (2015), por meio de novas experiências, as pessoas são naturalmente levadas a estabelecer novas conexões mentais, permitindo perceber situações com um novo olhar. Através do *marketing* de experiência ou *marketing* sensorial, uma abordagem é empregada para proporcionar experiências satisfatórias tanto durante a compra quanto após a aquisição do produto ou serviço, buscando cativar o comprador com a estimulação das emoções e sensações, criando momentos memoráveis e promovendo o engajamento com a marca.

Em uma sociedade onde os concorrentes não se conseguem diferenciar pelo preço ou qualidade, o *marketing* experiencial surge para permitir que o cliente viva a sensação pretendida e que, desta forma, crie ligações duradouras com a marca, considerando-o como ser racional, mas também como ser emocional (GARCIA, 2016). A experiência domina não só a economia como o mundo atual – os consumidores aspiram a uma conexão constante, conjugada com a simplicidade de uso e envolventes experiências (KHALIFA *et al.* 2021).

Além disso, existe uma diferença crucial entre os termos 'experiência de consumo' e 'experiência de compra' dentro do campo de estudo do comportamento do consumidor. A falta de distinção entre esses termos pode gerar uma problemática significativa, pois 'experiência de compra' está intrinsecamente ligada à interação entre o cliente e o varejista durante o processo de compra.

A experiência de consumo abrange todas as percepções que o consumidor desenvolve ao interagir com um produto, serviço ou marca. Esta distinção é essencial para uma compreensão precisa do impacto das interações do consumidor ao longo de sua jornada de compra e consumo. Além de diferentes definições para o conceito experiência de consumo, indicando a falta de um conceito capaz de engajar tanto o lado operacional quanto os aspectos simbólicos da experiência (LEMON; VHERVOEF, 2016).

Posto, isto, resta evidenciado que a experiência de consumo é a impressão ou percepção que o cliente tem desde o primeiro contato com a empresa até a aquisição de produtos ou serviços. Uma experiência de consumo positiva pode ser caracterizada por ser positiva, superar as expectativas, fazer com que o consumidor queira indicar a empresa para outras pessoas, dentre outros aspectos.

2.3 COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO

Segundo Kotler e Keller (2018), o estudo do comportamento do consumidor está relacionado com a compreensão das razões que fazem com que o indivíduo compre e consuma um produto em vez de outro, em determinada quantidade, em um momento específico e em certo lugar. O comportamento do consumidor é o estado das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias.

Para que uma compra seja finalizada ou concretizada, o consumidor precisa estar motivado a suprir uma necessidade que se origina de um desejo, tal necessidade é sanada através da aquisição de um produto ou serviço que se adéque as suas preferências. Esse processo gira em torno dos processos cognitivos, motivacionais e

emocionais que antecedem e sucedem a obtenção, o consumo e a disposição de bens tangíveis e intangíveis produtos e serviços (PINHEIRO, 2004).

Para Las Casas (2017), é através das informações obtidas por meio dos consumidores e de seus comportamentos de compra, que as empresas criam novos produtos ou serviços, com a finalidade de desenvolver novos compostos de *Marketing*, relacionados a características do produto, preço, canais de compra, etc. Por conseguinte, o comportamento do consumidor é importante para que as marcas possam definir ações e estratégias para participar do processo de decisão. Por meio do posicionamento do consumidor, é possível ter *insights* para personalizar o atendimento e as ofertas.

Conforme o autor supracitado, o comportamento do consumidor refere-se à maneira como os indivíduos tendem a gastar seus recursos em produtos ou serviços. Segundo Solomon (2016, p. 6), o comportamento do consumidor consiste no “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos”. De acordo com o autor,

Esse campo de estudo não abrange apenas a compra em si, mas todo o ciclo de consumo, desde a concepção até o descarte, considerando os motivos e as necessidades que impulsionam a compra. Reforçando essa ideia, as decisões de compra de uma pessoa, por exemplo, são mais influenciadas por fatores de ordem psicológica, como a percepção, a aprendizagem, as crenças e as atitudes (ENDO; ROQUE, 2017, p. 8).

Kotler e Keller (2018) elencam fatores que influenciam o momento de compra, a saber: Fatores culturais: cultura, subcultura e classe social; Fatores sociais: grupos de referência, família, papéis e posição social; Fatores pessoais: idade e estágio de ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito; e Fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Pinheiro (2004) enfatiza que a compreensão desses fatores possibilita à empresa, além de uma compreensão mais aprofundada sobre a dinâmica da compra, a ampliação também das possibilidades de intervenções na decisão de compra, através do uso de estímulos de *marketing* que visem gerar resultados no comportamento de compra, criando valor para o cliente e produzindo a satisfação com o produto e o consequente envolvimento do consumidor com a compra.

Portanto, compreender o comportamento de compra é importante para as empresas porque ajuda a entender os motivos pelos quais as pessoas compram produtos e serviços. Com esse conhecimento, é possível criar estratégias de *Marketing* e de atendimento ao cliente que aumentem a satisfação e a fidelização dos clientes.

Kotler e Keller (2018) analisam que a decisão de compra do consumidor é influenciada por um conjunto de fatores, sendo assim, o autor divide tais fatores em três grupos: diferenças individuais: recursos do consumidor, conhecimento, atitudes, motivação, personalidade, valores e estilo de vida; influências ambientais: cultura, classe social, influência pessoal, família e situação; e processos psicológicos: processamento de informação, aprendizagem e mudança de atitude e comportamento.

O comportamento do cliente é visto como a integração das atividades físicas e mentais desenvolvidas pelos consumidores no momento em que estão decidindo pelo bem ou serviço que lhes despertam interesse, e que resultam na decisão de compra

(LAS CASAS, 2017). Para este autor, o estudo do comportamento do cliente oferece os subsídios necessários para que as decisões empresariais sejam tomadas com efetividade.

Contudo, conhecer os fatores que interferem no comportamento do cliente é mais útil quando a empresa entende, primeiramente, os desejos e necessidades dos consumidores, assim como o ambiente competitivo em que está inserida e a conjuntura do mercado, para posteriormente usar estas informações para escolher estratégias e implementar planos e ações, visando satisfazer os clientes e gerar valor aos produtos/serviços (KOTLER; KELLER, 2018).

O público feminino se destaca por sua aguçada e exigente abordagem na escolha de produtos ou serviços. Segundo Tobias (2010, p. 49), “as mulheres são mais detalhistas e preferem experimentar e avaliar produtos antes de tomar uma decisão”.

Isso estabelece uma reputação de exigência e dinamismo para o público feminino. Historicamente, elas têm buscado o autocuidado, a prevenção e a autoestima, uma jornada constante em direção ao bem-estar pessoal. Dessa forma, as decisões de compra são fortemente influenciadas por fatores psicológicos, como percepção, aprendizado, crenças e atitudes (ENDO; ROQUE, 2017).

Segundo Kotler e Keller (2018) e Garcia (2016), apesar de parecer algo subjetivo, o comportamento do cliente é influenciado por algumas variáveis: 1- Culturais: que são relacionadas aos valores, percepções, religião, grupos raciais e a classe do indivíduo; 2 - Sociais: que envolvem grupos de referência a família, alguns papéis e posição social. 3 - Pessoais: Esses estilos de vidas e personalidade do indivíduo; fator traduz características particulares das pessoas como a sua idade a sua ocupação. 4 - Psicológico: envolve motivação, desejo, percepções que levam o consumidor à escolha de certo produto ou serviço, é aliado as suas necessidades do momento ao posicionamento (negativo ou positivo) do consumidor diante das escolhas a serem tomada.

Quando associamos o público feminino às variáveis culturais, é evidente que existem padrões distintos de beleza que influenciam suas preferências de escolha. No contexto social, as mulheres estão cada vez mais influenciadas por seus grupos sociais, incluindo familiares e amigos.

Quanto às variáveis pessoais, essa influência decorre de fatores individuais, como idade e estilo de vida. Por fim, as variáveis psicológicas abrangem o desejo de autoestima e bem-estar, mas também podem incluir aspectos negativos, como transtornos de imagem.

2.4 SEGMENTO DA ESTÉTICA FACIAL E AUTOESTIMA

A estética facial é a área que trata tanto saúde como da beleza da face, vai além do simples embelezamento, proporcionando o bem-estar da cliente. O cuidado com o rosto é importante não apenas para a autoestima das mulheres, mas também para sua saúde e bem-estar geral.

Ao analisar a etimologia da palavra “estética”, esta vem do grego “*aisthesis*”, que significa experiência, sensibilidade, sentimento, sensação e percepção é indispensável um olhar ético para todos os aspectos que compõem a autoestima e expectativa do cliente (FLORIANI, 2015 *apud* BERQUÓ, 2022).

Embora existam muitos tratamentos na área da medicina estética, entre os mais solicitados pelas mulheres estão aqueles relacionados ao rosto (PEREIRA; BITENCOURT, 2018). O rosto é o espelho da alma e a primeira impressão que as

peessoas têm, por isso são os procedimentos mais procurados pelo público feminino. A insatisfação com a autoimagem e as alterações estéticas faciais podem ter um impacto negativo na vida das pessoas, comprometendo sua autoestima e seu posicionamento na sociedade (SUMODJO *et al.*, 2023).

Os avanços tecnológicos têm transformado o campo da estética. Nos dias de hoje, existe uma ampla gama de tratamentos com objetivos diversos. Desde procedimentos não invasivos até aqueles mais complexos, como cirurgia plástica, são oferecidos.

Estudos sobre diferentes tecnologias, como laser, produtos injetáveis e radiofrequência, ajudam a avaliar a eficácia e segurança para diferentes tipos e pigmentações de pele. Segundo Filgueiras (2018), no Brasil, e em outros países, o campo da estética avançou e cresceu muito.

Vale ressaltar a importância dos procedimentos estéticos faciais como uma forma de resgatar uma condição psicológica positiva de autoaceitação, um renascimento podendo muitas vezes representar uma ressignificação de uma história de vida isso porque, os procedimentos realizados são capazes de atenuar as marcas físicas, quanto psicológicas das pacientes melhorando assim sua condição psicológica e sua satisfação (GUAN *et al.*, 2020).

Portanto, a estética deve abranger o bem-estar físico e emocional, não apenas a aparência. Além disso, alguns procedimentos estéticos também podem ter impactos positivos na saúde física, como os tratamentos de cuidados com a derme, que podem ajudar a prevenir problemas dermatológicos.

2.4.1 A busca por procedimentos estético-faciais e sua relação com a autoestima

Na medida em que os indivíduos envelhecem, a pele perde uma de suas grandes propriedades: a elasticidade. Associado a isto, também ocorre perda de colágeno e reduz sua hidratação, tornando-se seca por menor capacidade funcional das glândulas sudoríparas e sebáceas (MARTINS; GUSMÃO, 2020).

A pele jovem, em torno dos 20 anos de idade, é caracterizada pela uniformidade no que diz respeito a cor, textura, firmeza, inexistindo manchas e rugas, sendo estas as principais distinções entre uma pele jovem e uma derme envelhecida; com o envelhecimento, principalmente a partir dos 40 anos de idade, verifica-se uma diminuição no nível de estrogênios e redução das fibras de colágeno (SCHULTHEISZ; APRILE, 2022).

Devido a ser um órgão que fica exposto, a pele está vulnerável aos danos ambientais, principalmente, os causados pelas radiações ultravioletas (RUV), assim, classifica-se o envelhecimento cutâneo em intrínseco ou cronológico e extrínseco ou fotoenvelhecimento (DINI, 2024). Com o decorrer dos anos, o avanço da idade acarreta significativas alterações no aspecto da derme. Tais modificações cutâneas acabam por evidenciar uma pele opaca, com aspecto envelhecido e sem vivacidade. A aparência da pele influencia tanto na função estética, como no fator psicológico do ser humano, refletindo, assim, na sua identidade pessoal, podendo gerar reflexos relacionados à autoestima (PEREIRA; BITENCOURT, 2020).

Nesse contexto, cresce cada vez mais a busca por beleza, juventude, bem-estar e autoestima, intensificando-se, assim, as pesquisas sobre o comportamento do consumidor no mercado de procedimentos estéticos e faciais, o qual está em constante crescimento.

Conforme Pereira e Bitencourt (2020), no século XXI, a indústria de estética facial e cosméticos ganhou relevante importância para economia de grande parte dos países, inclusive do Brasil, que é o segundo no mundo em quantidade de procedimentos estético-faciais realizados, perdendo apenas para os Estados Unidos. e acordo com a Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (ISAPS, 2023), o Brasil é responsável por 8,9% do total de procedimentos estéticos e reparadores do mundo.

Os cuidados estéticos podem contribuir para a melhoria da autoestima, pois promovem o bem-estar físico e mental, e podem ajudar a recuperar a confiança na aparência. A autoestima é o sentimento positivo ou negativo que as pessoas têm para consigo mesmas (SCHULTHEISZ; APRILE, 2022).

Quando esse sentimento é positivo, diz-se que a pessoa possui uma alta autoestima, ou seja, ela se valoriza e demonstra confiança em seus atos e julgamentos. Portanto, a autoestima é necessária para desfrutar de uma vida plena em todas as áreas: trabalho, pessoal, sentimental, familiar (PEREIRA; BITENCOURT, 2020).

A busca pela realização de procedimentos estéticos faciais tem crescido justamente por sua relação com a melhora na autoestima, visto que podem contribuir para uma maior satisfação com a aparência e com a autoimagem, resultando em uma autoaceitação e sentimento de autoconfiança e autovalorização.

Pesquisas apontam os resultados positivos no tocante aos estados emocionais e motivações de pessoas submetidas às cirurgias estéticas, especialmente diante das situações da vida cotidiana, assim como mudanças de atitudes em relação ao seu próprio corpo. Para além disso, em muitos casos, foi possível modificar atitudes em relação à própria imagem (FERREIRA; LEMOS; SILVA, 2020). A elevação da autoestima é demonstrada através do comportamento, dos cuidados com a saúde e com a aparência, ou seja, condiz com a maneira como as pessoas se autovalorizam (DINI, 2024).

A autoestima, portanto, é um componente da identidade pessoal, a qual envolve a forma como uma pessoa se vê, as suas crenças e sentimentos de valor. Os cuidados estéticos, assim como a realização de procedimentos, vão além da vaidade, podendo impactar positivamente o bem-estar emocional.

A variedade de procedimentos estético-faciais, e seus resultados positivos, ratificam sua relevância na melhora dos aspectos psicológicos e emocionais dos pacientes, dentre os quais podem ser destacado uma maior estima, um aumento nas relações sociais e interpessoais e uma melhoria na qualidade de vida (MARTINS; GUSMÃO, 2020).

Vale frisar que, a decisão de se submeter a um procedimento estético é pessoal e repleta de particularidades, e pode ser motivada por vários fatores, como o desejo de corrigir imperfeições, o envelhecimento natural, marcas de expressão, manchas na pele, flacidez em alguma área do rosto, preenchimentos, dentre outros motivos ligados a busca de uma melhor imagem pessoal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo foi elaborado com base em uma pesquisa aplicada, quantitativa, descritiva, fazendo-se uso do método *survey*. Sendo assim, para Vergara (2020) a pesquisa de natureza aplicada visa gerar conhecimentos, para resolver um problema concreto, ou seja, para o contexto da presente pesquisa, visa analisar a

percepção das consumidoras sobre a experiência prática obtida, com a realização de procedimentos estéticos faciais.

Este estudo também, fez uso de uma pesquisa descritiva, pois, conforme Lakatos e Marconi (2018) trata-se de um método de investigação que tem como objetivo descrever um fenômeno ou situação de forma detalhada e objetiva. Este tipo de pesquisa permite identificar as características de um indivíduo, grupo ou situação, e estabelecer relações entre os eventos. Nesse sentido, no presente estudo, buscou-se identificar os motivos que impulsionam as mulheres a consumir produtos e serviços no setor da estética facial.

Por sua vez, a pesquisa quantitativa foi o método utilizado em questão, pois trata-se de um método de pesquisa social que coleta dados numéricos, para validar ou rejeitar hipóteses. É um instrumento muito utilizado para entender o comportamento dos consumidores e definir estratégias de negócios (LAKATOS; MARCONI, 2018). Optou-se assim, pela pesquisa quantitativa devido ao número de entrevistadas (noventa participantes), assim como, pela análise dos resultados, que foi realizada com base em gráficos e tabelas.

Já com relação aos procedimentos técnicos, o estudo adotou o levantamento do tipo *survey*, no qual, conforme Gil (2018), realiza-se a interrogação direta de um grupo significativo de pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, para em seguida extrair conclusões relativas aos dados coletados.

A pesquisa foi realizada com noventa mulheres com os critérios de já terem realizado procedimentos estético-faciais e que fossem residentes na cidade de João Pessoa-PB. A amostragem foi não probabilística por conveniência, pois os elementos da amostra foram selecionados com base na sua disponibilidade e acessibilidade. Assim sendo, a população estudada envolveu as consumidoras ativas de clínicas de estética da capital paraibana.

O instrumento de coleta de dados se constituiu em um questionário, contendo doze questões objetivas, que foi desenvolvido via formulário *Google Forms*, o qual foi enviado via *whatsApp* e *instagram*, para as respondentes da pesquisa. Algumas características da escolha e aplicabilidade dessa ferramenta foram relativas a possibilidade de acesso em qualquer local e horário, bem como, a agilidade na coleta de dados e análise dos resultados, pois quando o documento é preenchido, as respostas aparecem imediatamente (SANTOS, 2014). Em síntese, tem-se que o *Google Forms* pode ser encarado como útil, em diversas atividades acadêmicas, nesse caso, em específico, esta ferramenta foi utilizada para a coleta e análise de dados estatísticos, facilitando o processo de pesquisa.

Após serem respondidos os questionários, realizou-se o levantamento e a análise descritiva dos dados coletados, bem como, a tabulação dos resultados obtidos na pesquisa. A aplicação dos questionários ocorreu no mês de novembro de 2024, e foi respondido por todas as participantes, em dias distintos, conforme acessibilidade e disponibilidade das mesmas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma vez definida a metodologia, que foi utilizada, partiu-se para a coleta de dados via questionário. Dessa forma, foi possível realizar a análise e discussão dos resultados, obtidos na pesquisa, como forma de responder aos objetivos geral e específicos traçados no estudo, em questão.

Ao analisar os resultados, observou-se que a faixa etária predominante da amostra é composta por mulheres entre 18 e 29 anos, totalizando 51%, seguida pelas

mulheres entre 30 a 39 anos, com o percentual correspondente a 24%. De forma similar, estudo realizado por Souza (2015) destacou que a busca pela beleza está relacionada com a idade, tendo predomínio entre 21 a 30 anos, compondo 49% das entrevistadas. No mesmo sentido, Paixão e Lopes (2014) apontaram, em sua pesquisa, que a sensação de pertencimento a determinados grupos sociais (e suas respectivas faixas etárias) tende a levar cada vez mais as mulheres jovens a se submeterem a mais tratamentos estéticos.

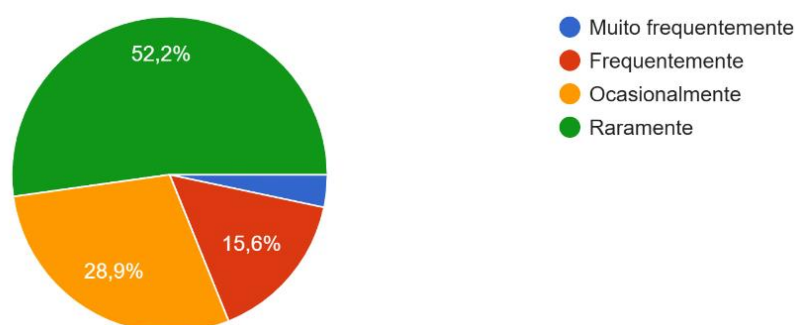
Em relação ao estado civil, as mulheres solteiras prevaleceram nesta pesquisa, compondo 66% da amostra. Por sua vez, 25% das entrevistadas são casadas. O que remete ao estudo de Onishi *et al.*, (2021), que encontrou uma relação entre o estado civil e a renda das entrevistadas, denotando que mulheres solteiras, que recebem em média 3 salários mínimos, foram um público que busca com maior frequência a realização de procedimentos estéticos. Em consonância, estudo realizado por Ferreira; Lemos; Silva (2020) em uma clínica de estética localizada na cidade de Vitória da Conquista-Bahia, verificou que 64% das participantes eram solteiras.

Na presente pesquisa, verificou-se que a renda familiar de 1 a 3 salários obteve um predomínio de 67,8%, seguida de 26% das entrevistadas que possuem renda entre 4 a 7 salários mínimos. Por sua vez, em relação ao grau de escolaridade, as participantes, em sua maioria, possuem o ensino superior incompleto (28,9%); 24% concluíram o ensino médio e outras 23% tem ensino superior completo.

Nos resultados de Meyer e Goulart (2019), também houve a predominância de mulheres com o nível de escolaridade de 58% cursando o ensino superior. Além disso, estudo realizado por Torres *et al.*, (2014), na cidade de Teresina/PI em clínicas particulares, também observou que as mulheres que procuram serviços estéticos possuem um maior nível de escolaridade.

No gráfico 1, foi questionado com qual frequência as entrevistadas costumam realizar procedimentos estéticos.

Gráfico 1: Frequência de realização dos procedimentos



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Das participantes desta pesquisa, 52% afirmaram realizar procedimentos estético-faciais raramente, outras 28,9% responderam ocasionalmente, e 15% frequentemente. Resultado parecido foi encontrado no estudo de Oliveira (2021), no qual 51% das entrevistadas realizam procedimento raramente, a cada 6 meses; 30% das mulheres entrevistadas realizaram procedimentos estéticos de forma ocasional, a cada 3 meses e, que 19% procuram a clínica frequentemente, uma vez ao mês.

O desfecho apresentado no gráfico acima demonstra que as entrevistadas não realizam procedimentos de maneira frequente, isso pode estar relacionado ao fato pelo qual determinados serviços estéticos possuem uma durabilidade de seus efeitos,

que pode chegar a vários meses, isto, a depender da profundidade do procedimento, da qualidade da pele do paciente e dos cuidados após a realização.

Em continuidade a pesquisa, buscou-se identificar qual o principal motivo que impulsionou as entrevistadas a realizarem tratamentos estético-faciais (gráfico 2).

Gráfico 2: Motivos para a realização do procedimento



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme apontado pelo gráfico 2, da amostra entrevistada, 66,7% das respondentes relataram que procuraram os procedimentos visando melhorar a autoestima e o bem-estar. Em sequência, 25,6% das entrevistadas buscaram o tratamento para melhorar a aparência física.

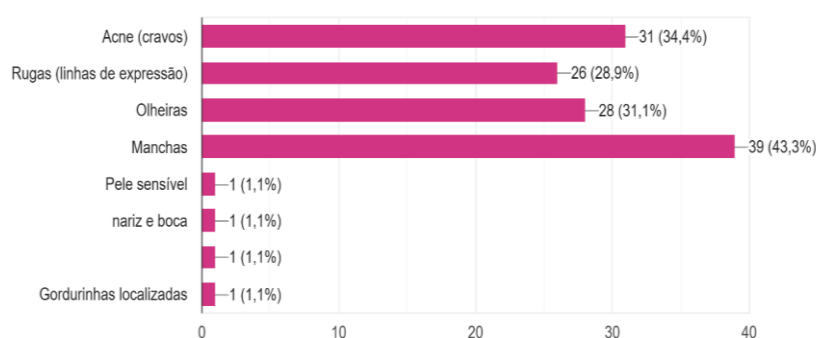
Verifica-se, com este resultado, uma tendência pela busca da realização de procedimentos não apenas para melhorar a aparência física, mas também para elevar a autoestima, o que reflete positivamente no psicológico e emocional das consumidoras, visto que também há repercussões positivas no bem-estar geral.

Esse resultado é corroborado pelo estudo realizado por Itikawa et al., (2010), no qual ficou evidenciado que a busca pelos procedimentos estéticos se deve pela melhora do bem-estar, com 53% das respostas, enquanto aquelas que se preocupam com a vaidade ficaram com o percentual de 30% das entrevistadas.

Similarmente, na pesquisa realizada por Onishi et al., (2021), no que diz respeito ao motivo para realização dos procedimentos, 59% das entrevistadas afirmaram a melhora na autoestima e bem-estar, 29% das entrevistadas realizaram visando melhorar a aparência física.

Em seguida, as entrevistadas foram questionadas sobre qual a principal insatisfação em relação a aparência (gráfico 3).

Gráfico 3: Principal insatisfação das entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

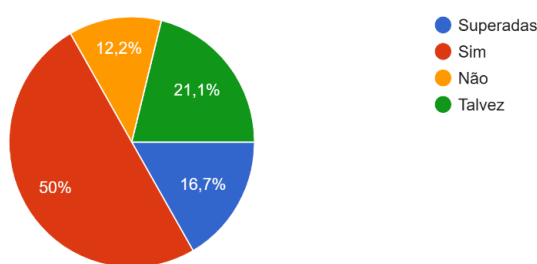
Ficou evidenciado nesta pesquisa, que 43,3% das entrevistadas apontaram como principal insatisfação, as manchas na pele; outras 34,4% a acne; 31,1% olheiras e 28,9 % apontou as rugas e linhas de expressão. Resultados similares foram

encontrados no estudo de Venturini; Silva; Gonçalves (2017), no qual os tratamentos faciais foram os mais procurados (69%), em detrimento a tratamentos corporais.

As manchas na pele geram insatisfação e diminuem a autoestima de muitas mulheres, especialmente pela presença de melasmas, uma condição que causa manchas escuras na pele, geralmente na face, mas que pode aparecer em outras áreas expostas ao sol, como braços e colo.

Na sequência, o gráfico 4 apresenta se as expectativas das mulheres, perante o procedimento realizado, haviam sido atingidas.

Gráfico 4: Alcance da expectativa das consumidoras em relação aos procedimentos realizados



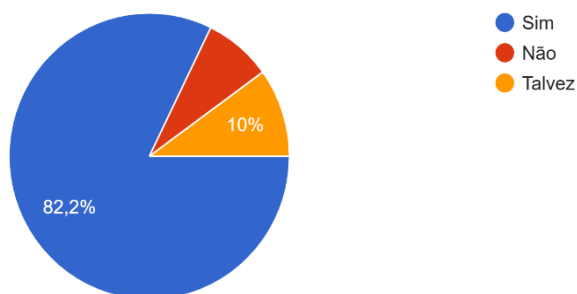
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Verificou-se que 50% das mulheres assinalaram que sim; outras 21% responderam talvez; 12% apontaram que não tiveram as expectativas atingidas; por sua vez, 16% afirmaram que as expectativas foram superadas. De maneira geral, pode-se observar que metade da amostra apontou estar satisfeita com o procedimento realizado, o que denota um percentual bastante significativo, uma vez que este resultado está diretamente relacionado a satisfação das consumidoras.

Para Hunt (1977 *apud* Marcheti; Prado, 2021), a satisfação seria o resultado de uma avaliação feita acerca de uma experiência que tenha sido, no mínimo, tão boa quanto se esperava. Na mesma direção, segundo Kotler e Keller (2018), a satisfação do cliente se forma a partir da comparação entre o que ele viu (percepção) e o que ele esperava ver (expectativa).

A questão seguinte teve por objetivo identificar se a realização do procedimento estético-facial influenciou na autoestima e bem-estar das entrevistadas (gráfico 5).

Gráfico 5: Bem-estar e autoestima



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

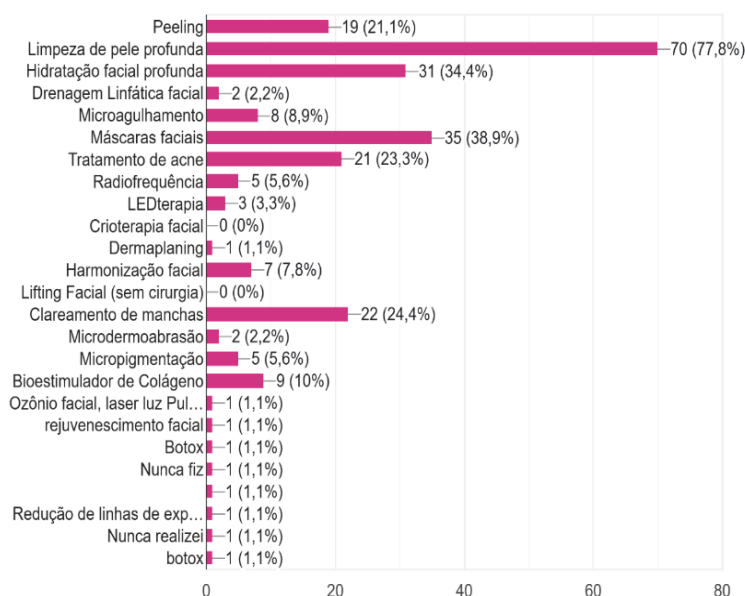
Da amostra pesquisada, mais de 82% das entrevistadas afirmaram que sim, ou seja, a realização do procedimento estético-facial influenciou em sua autoestima e bem-estar. Esse alto percentual demonstra que há uma relação intrínseca entre a

realização do procedimento estético facial, a satisfação das consumidoras e o atingimento de suas expectativas, o que gera impactos na elevação da autoestima e bem-estar das entrevistadas.

Ferreira; Lemos; Silva (2020) também observaram, em seu estudo, que existe uma forte relação entre tratamento estético e autoestima, sendo que esses trazem influências positivas na qualidade de vida de mulheres. Ademais, outro estudo que utilizou escala de autoestima relacionada a aspectos psicossociais evidenciou que as mulheres submetidas a procedimentos estéticos apontaram aumento da autoestima (SANTOS et al., 2019). Na mesma vertente, pesquisa realizada por Ribeiro et al., (2020) evidenciou que os tratamentos estéticos e faciais promoveram bem-estar, impactando na autoestima e qualidade de vida das participantes.

No gráfico 6 apresentam-se os resultados referentes a quais procedimentos estético-faciais foram realizados pelas entrevistadas.

Gráfico 6: Procedimentos estético-faciais realizados



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observa-se com o quadro 6, que das participantes desta pesquisa, 77% realizaram limpeza de pele profunda; 38,9% máscaras faciais e 34,4% fizeram hidratação facial profunda. Estes resultados ratificam a preferência por procedimentos menos invasivos, assim como a busca por tratamentos faciais, em detrimento dos tratamentos corporais.

Assim, observa-se que a limpeza de pele alcançou o maior percentual de preferência da amostra, isto pode ser devido ao fato de ser um procedimento que traz uma gama de benefícios, como a remoção impurezas, cravos, células mortas da pele, além de ajudar a prevenir a formação de espinhas, pois os poros desobstruídos têm menos chances de acumular sujeira e oleosidade.

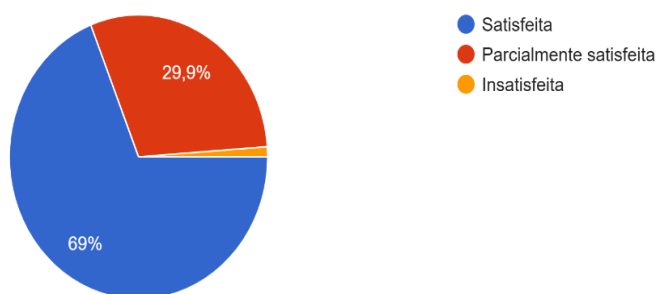
Similarmente, no estudo realizado por Onishi et al. (2021) o rosto foi a parte do corpo na qual houve uma maior procura das mulheres pela realização de procedimentos estético-faciais, correspondendo a 64% das entrevistadas, demonstrando assim, a importância do cuidado com o próprio rosto.

Em pesquisa realizada por Ferreira e Dantas (2014), os procedimentos mais realizados foram a limpeza de pele (66,75%), o peeling (30,00%) e a drenagem

linfática (26,25%). No mesmo sentido, Auricchio; Massarollo (2017) relataram que as pacientes em um primeiro momento, priorizam procedimentos clínicos não invasivos, ou minimamente invasivos. Os autores citaram que a maior procura na clínica por procedimentos não cirúrgicos foi o peeling com 20%, percentual bastante próximo ao obtido nesta pesquisa.

No gráfico 7, foram apresentados os resultados relacionados ao grau de satisfação com o procedimento realizado.

Gráfico 7: Satisfação com o procedimento realizado



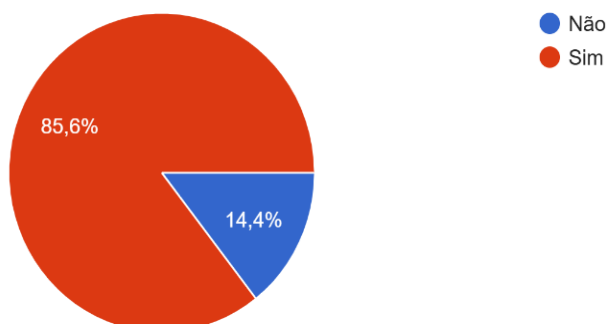
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Verificou-se que a maior parte das mulheres que realizaram procedimentos estéticos e faciais ficaram satisfeitas (69%). Por sua vez, 29,9% ficaram parcialmente satisfeitas com os resultados obtidos; somente 1,1% apontaram insatisfação. Assim como no presente estudo, a pesquisa realizada por Itikawa *et al* (2010) demonstrou que 73% das entrevistadas se sentiram satisfeitas com os resultados dos tratamentos, 25% parcialmente satisfeitas, e apenas 2% relataram insatisfação para os tratamentos.

O alto percentual de satisfação encontrado nesta questão gera repercussões em outros pontos desta pesquisa, como por exemplo, na indicação do procedimento realizado, assim como do profissional que o realizou, para terceiros, pois um cliente satisfeito tende a indicar o serviço.

Na questão seguinte, buscou-se identificar se as entrevistadas indicariam a realização do procedimento estético-facial realizado para terceiros (Gráfico 8).

Gráfico 8: Indicação do procedimento estético-facial



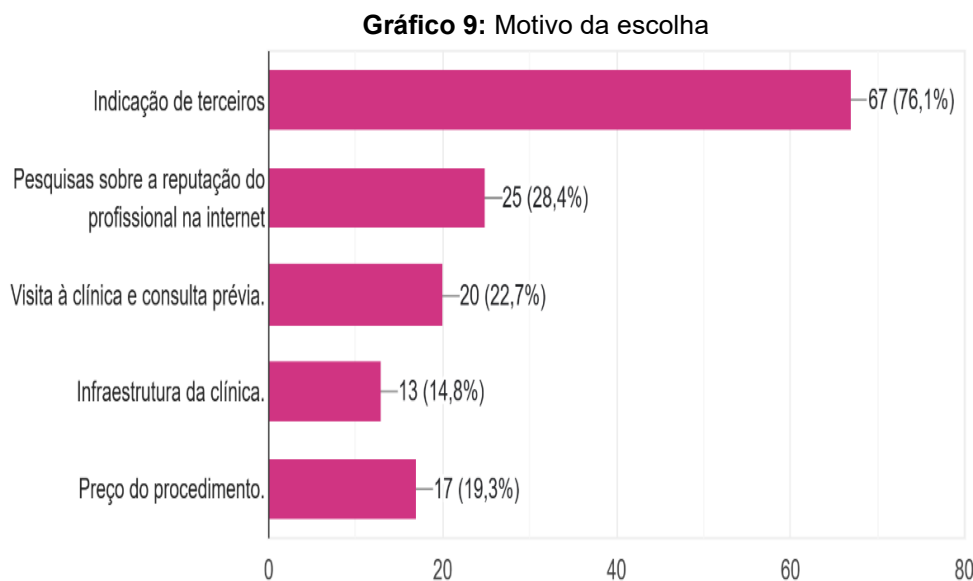
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dentre as entrevistadas, 85,6% indicariam a realização dos procedimentos que realizaram ou para outras pessoas, contudo, 14,4% não indicariam. Esse resultado confirma a relação com desfecho anteriormente analisado, visto que há uma

convergência entre satisfação e indicação, ou seja, quanto mais satisfeito um cliente estiver, maiores as chances de indicar o serviço para terceiros.

Souza, (2015) relata que a satisfação dos clientes é um dos elementos mais essenciais na qualidade, decorre não somente por atender as necessidades e sim, surpreender e incentivá-los, pois são eles que fazem com que a empresa progrida e garanta a sustentabilidade do negócio.

No gráfico 9 apresentam-se os resultados obtidos em relação ao que teria influenciado na escolha do profissional/clínica para realização dos procedimentos.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Verificou-se que mais de 76% das entrevistadas decidiram em virtude da indicação de terceiros; 28,4% das participantes realizaram pesquisas sobre a reputação do profissional na internet; 22,7% das mulheres visitaram a clínica previamente para realizar consulta. Outras 19,3% foram influenciadas pelo preço do procedimento e 14% decidiram devido a infraestrutura da clínica.

Esse achado corrobora as análises anteriores e os resultados dos gráficos já apresentados (Gráfico 7 e 8), uma vez que as consumidoras decidiram pela escolha em virtude da indicação. Assim, resta evidenciado que clientes satisfeitos são mais propensos a indicar a empresa para amigos e familiares. Por isso, é importante manter um bom relacionamento e oferecer um serviço diferenciado.

Vale destacar que, para Kotler e Armstrong (2015), as redes sociais e os amigos (ou conhecidos) são alguns dos vários estímulos externos capazes de desencadear uma necessidade no consumidor. O resultado encontrado no último questionamento do instrumento de pesquisa denota que os clientes tendem a compartilhar suas experiências e recomendar serviços para seus amigos e seguidores. Contudo, compreende-se que para a indicação de clientes realmente ser alcançada, faz-se necessário que a empresa ofereça um serviço ou produto que realmente os satisfaça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, pode-se afirmar que esta atingiu o seu objetivo geral, qual seja, analisar a percepção das consumidoras sobre a experiência prática obtida com a realização dos procedimentos estéticos faciais. Para além desta finalidade, também foram alcançados os objetivos específicos, sendo estes: elencar os motivos que impulsionam as mulheres a consumir produtos e serviços no setor da estética facial; identificar se as consumidoras ficaram satisfeitas em relação aos procedimentos de estética facial realizados; analisar quais resultados as consumidoras obtiveram ao final dos procedimentos realizados.

No tocante aos resultados obtidos, verificou-se que a faixa etária predominante foi a de mulheres entre 18 a 29 anos. Em relação ao estado civil, as mulheres solteiras prevaleceram na pesquisa. Acerca da escolaridade, as participantes, em sua maioria, possuem o ensino superior incompleto. Ao analisar a frequência para a realização de procedimentos estéticos, a maior parcela das entrevistadas afirmou realizar procedimentos estético-faciais raramente.

As entrevistadas relataram que buscaram a realização dos procedimentos com a finalidade de melhorar a autoestima e o bem-estar. Esse resultado atendeu ao primeiro objetivo específico. Ademais, a maioria das consumidoras afirmou que as expectativas em relação aos procedimentos de estético-faciais realizados foram atingidas. Esse desfecho atingiu o segundo objetivo traçado. Em outro questionamento, restou evidenciado que a realização do procedimento influenciou positivamente na autoestima e bem-estar das mulheres que participaram do estudo. Essa resposta atendeu ao terceiro objetivo.

Verificou-se, ao longo da pesquisa, uma tendência pela realização de procedimentos menos invasivos, especialmente na área facial. Acerca de como se deu a escolha da clínica ou mesmo do profissional, para realizar o procedimento, a decisão se deu predominantemente em virtude da indicação de terceiros, ratificando a importância da indicação no mundo dos negócios, inclusive no segmento em questão. A principal insatisfação em relação à aparência que levou as mulheres a procurarem procedimentos foi a presença de manchas na pele.

Ao final deste trabalho, evidenciou-se que a procura por procedimentos estético-faciais vem crescendo, estando esse aumento relacionado a busca pela melhora na autoestima e bem-estar, denotando uma necessidade que as mulheres possuem de elevar a autoimagem e sentir-se satisfeitas consigo mesmas, visto que há uma pressão por determinados padrões de beleza, muitas vezes imposta pela sociedade, levando as mulheres a procurarem cada vez mais por procedimentos estéticos.

Como limitação deste estudo, destaca-se a quantidade de entrevistadas, a qual poderia ter sido maior, não fosse a dificuldade de disponibilidade das participantes. Como sugestão para elaboração de uma pesquisa futura, destaca-se a elaboração de uma pesquisa de natureza qualitativa, a fim de aprofundar os conhecimentos acerca do comportamento e perfil das mulheres que realizam procedimentos estético-faciais.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 100-105, jul./set. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae>. Acesso em: 08 out. 2024.

BARROS, Laryssa Medeiros; LOPES, Francicero; DE PAULA, Christiane Rodrigues. Procedimentos estéticos invasivos e não invasivos: riscos e benefícios. **Research**,

Society and Development, v. 12, n. 5, 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/41796>. Acesso em: 08 out. 2024.

BERQUÓ, Larissa de Fernandes Vicari. **Relatório Estágio Supervisionado: Treinamento técnico em clínica estética**, São José do Rio Preto, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/fdfe>. Acesso em: 08 out. 2024.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 08 out. 2024.

CONJO, Manuel Pastor Francisco et al. Metodologia de investigação científica aplicada à gestão ambiental. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 1, p. 34-50, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/>. Acesso em: 08 out. 2024.

CHURCHILL, G. A. Jr., PETER, P. J. **Marketing criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. Disponível em: <https://www.academia.edu/30/>. Acesso em: 08 out. 2024.

DE MIRANDA LIMA, Bruna Carneiro; GASPARIN, Caroline Cardozo; GREGÓRIO, Paulo César. Procedimentos estéticos: uma abordagem psicológica. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 6, n. 3, p. 2601-2626, 2022. Disponível em: <https://bjhs.emnuvens.com>. Acesso em: 08 out. 2024.

DIEGUEZ, Teresa. Marketing experiencial no turismo: lealdade e fidelização dos clientes. **Projecting the Future, the Future Is Now!** p. 46, 2020. Disponível em: <https://proa.ua.pt/index.php/iciemc/article/view/24094>. Acesso em: 08 out. 2024.

DINI, Gal Moreira; QUARESMA, Marina Rodrigues; FERREIRA, Lydia Masako. Adaptação Cultural e Validação da Versão Brasileira da Escala de Auto-estima de Rosenberg. **Rev. Bras. Cir. Plást.** 2024. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-435389>. Acesso em: 16 out. 2024

DOS SANTOS BATISTA, Leonardo; KUMADA, Kate Mamhy Oliveira. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. **Revista brasileira de iniciação científica**, 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/113>. Acesso em: 08 out. 2024.

ENDO, A; ROQUE, M; Atenção, memória e percepção: uma análise conceitual da Neuropsicologia aplicada à propaganda e sua influência no comportamento do consumidor. **Rev. Bras. Ciênc. Comun.** 40 (1), Jan-Apr 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/interc/a/NH38JjztmPBNxQRSwPB>. Acesso em: 08 out. 2024.

FERREIRA, Juliana Barros; LEMOS, Larissa Morgan Andrade; SILVA, Thais Rocha da. Qualidade de vida, imagem corporal e satisfação nos tratamentos estéticos. **Revista Pesquisa em Fisioterapia**, v. 6, n. 4, 2020. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/fisioterapia/article/view/1080>. Acesso em: 16 out. 2024.

FERREIRA, L. R. B. A.; DANTAS, S. F. I. M. Nível de satisfação com a imagem corporal entre estudantes e professores do instituto de ciências da saúde da faculdade Alfredo Nasser. **Rev. Fan**, v. 2, ano 5, 2014. Disponível em: <https://www.unifan.edu.br/unifan/aparecida/wp-content>. Acesso em: 08 out. 2024.

FILGUEIRAS, N. L. **O crescimento e valorização do mercado de estética no Brasil**. Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu. Manhuaçu, 2018. Disponível em: <https://www.pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositorio/tcc/articl>. Acesso em: 08 out. 2024.

FRANÇA, Mariana Brito. **Compreender o impacto do Marketing experiencial online no e-commerce de vinho**. 2023. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45186>. Acesso em: 08 out. 2024.

GARCIA, Sheila Farias Alves; Análise do comportamento de compra de três segmentos de consumidores nos supermercados. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 9, n. 1, p. 17-39, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747521003.pdf>. Acesso em: 08 out. 2024.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GUAN, L; WU, T; YANG, J; XIE, X., HAN, S; ZHAO, Y. Self-esteem and cultural worldview buffer mortality salience effects on responses to self-face: Distinct neural mediators. **Biological psychology**, 155, 107944, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32810564/>. Acesso em: 08 out. 2024.

INTERNATIONAL SOCIETY OF AESTHETIC PLASTIC SURGERY, ISAPS. **Aumento dos procedimentos cirúrgicos e não cirúrgicos**. 2023. Disponível em: <https://www.isaps.org/media/hdmi0del/2021-global-survey-press-release-portuguese-latam.pdf>. Acesso em: 08 out. 2024.

ITIKAWA, S., R., M.; SAKAGUTI, T., H.; ZANOLI, K.; REZENDE, J. Avaliação quantitativa de tratamentos estéticos realizados na cidade de Maringá-Paraná. Anais Eletrônico. In: V Mostra Interna de Trabalhos de iniciação Científica. 2010. Centro Universitário de Maringá, **Anais...** Paraná, 2010. Disponível em: <https://uni.maringa/bitstream/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

KHALIFA, G; TRUNG, N; HOSSAIN, M. Predicting Customer Engagement Behaviour: The mediating role of hotel functional quality in the Vietnamese Hotel industry. **International Journal of Services and Operations Management**, 2021. Disponível em: <https://lincoln.edu.my/wp-content/uploads/2022/11/IJSOM430302>. Acesso em: 08 out. 2024.

KOTLER, Philip; **Marketing para o século XXI**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009. Disponível em: <https://www.academia.edu/8941376/>. Acesso em: 08 out. 2024.
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. tradução Sonia Midori Yamamoto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod>. Acesso em: 08 out. 2024.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceito, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/e-book-Marketing-conceitos-exercicios-e-casos>. Acesso em: 08 out. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2018.

LEMON, K. N; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, 80(6), 69–96, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>. Acesso em: 08 out. 2024.

MARCHETTI, A; PRADO, F. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/k6qMHJX3R4TrHDknRzQLW8R/?format=pdf>. Acesso em: 22 nov. 2024.

MARTINS, Roseneide da Silva Gusmão; FERREIRA, Zamia Aline Barros. A Importância dos Procedimentos Estéticos na Autoestima da Mulher. Id on Line **Rev. Mult. Psic.**, vol.14, n.53, p. 443-453, 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2807>. Acesso em: 16 out. 2024.

MELO, Karine Costa et al. Alteração na autoimagem: a percepção do paciente amputado diante da mudança na imagem corporal. **Teoria e Prática de Enfermagem**: da atenção básica à alta complexidade, v. 93, n. 31, p. 320-333, 2020. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com.br/index.php/revista/>. Acesso em: 08 out. 2024.

MEYER, D; GOULART, G. **Avaliação da autoestima das mulheres que realizam procedimentos estéticos nas Clínicas Escolas da Unisul-Pedra Branca**. Trabalho de conclusão de curso, Universidade do Sul de Santa Catarina. Repositório Universitário da Ânima (RUNA). 2019. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/7939>. Acesso em: 08 nov. 2024.

PAIXÃO, Jairo Antônio da.; LOPES, Maria de Fátima. Alterações corporais como fenômeno estético e identitário entre universitárias. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 101, p. 267-276, abr./jun., 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/0103-1104.20140024>. Acesso em: 08 nov. 2024.

PEREIRA, Amanda Fernandes; BITENCOURT, Beatriz. Auto estima e bem estar pós tratamentos de rejuvenescimento facial. **Tecnologia em Cosmetologia e Estética-Tubarão**, 2018. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br>. Acesso em: 16 out. 2024.

PEREIRA, Amanda Fernandes; BITENCOURT, Beatriz. **Auto estima e bem estar pós tratamentos de rejuvenescimento facial**. Tecnologia em Cosmetologia e

Estética-Tubarão, 2020. <https://repositorio-api.animaeducacao.br/core/bitstreams/>. Acesso em: 16 out. 2024.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Comportamento do Consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/?view=detalhes&id=243069>. Acesso em: 08 out. 2024.

QUEIROZ, Cícera Cristina Cunha; SUGUIHARA, Roberto Teruo; MUKNICKA, Daniella Pilon. A autoestima e a especialidade de harmonização orofacial. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 7, 2023. Disponível em: <https://www.google.com/search?> Acesso em: 08 out. 2024.

RODRIGUES, A., ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKY, B. **Psicologia Social**. 27. ed. Vozes, 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/>. Acesso em: 08 out. 2024.

SANT, Isabella Victoria; MACHADO, Anna; NOVIELLO, Mariana Camilo Meirelles. O bem-estar e a autoestima no pós-tratamento estético facial e corporal, considerando os impactos causados pela mídia para o padrão de beleza. **Revista Estética em Movimento**, v. 2, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/este/>. Acesso em: 08 out. 2024.

SANTOS, Gabriela Rezende et al. Impacto da mamoplastia estética na autoestima de mulheres de uma capital nordestina. **Rev. bras. cir. plást**, v. 34, n. 1, p. 58-64, 2019.

SANTOS, Raimundo Nonato Ribeiro et al. **Utilização das ferramentas Google pelos alunos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB**. João Pessoa: MPGOA. v.3, n.1, p. 87-108, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/mpgoa/article/view/19767>. Acesso em: 08 out. 2024.

SCUSSEL, Fernanda Bueno Cardoso et al. Muito além das curvas: a experiência de consumo das mulheres brasileiras plus size no varejo de moda. **Revista Alcance**, v. 25, n. 1, p. 79-92, 2018. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index>. Acesso em: 08 out. 2024.

SCHULTHEISZ, T. S. V. Autoestima, conceitos correlatos e avaliação. **Revista Equilíbrio Corporal e Saúde**. 5(1) 36-48, 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/>. Acesso em: 08 out. 2024.

SCHULTHEISZ, T. S. V.; APRILE, M. Autoestima, conceitos correlatos e avaliação. **Revista Equilíbrio Corporal e Saúde**, v. 5, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/>. Acesso em: 08 out. 2024.

SILVA, Giseli Maria Costa et al. O melasma e o impacto na autoestima da mulher. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, v. 15, n. 2, 2023. Disponível em: <https://repositorio.univar.edu.br/wp-content/uploads/pdf>. Acesso em: 08 out. 2024.
SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2016.

SOUZA, F. de. **Pesquisa de satisfação dos clientes dos serviços estéticos nas cidades de Tijucas**. 17 f. Monografia (Especialização) - Curso de Estética Facial e Corporal, Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas Sc, 2015.

SUMODJO, P; SUGUIRARA, R; MUKNICA, D. **O envelhecimento facial e a harmonização orofacial** – uma revisão narrativa da literatura. Research, Society and Development. 12 Edição, 2023. Disponível em: https://www.google.com/search?sca_esv. Acesso em: 08 out. 2024.

TOBIAS, Vanessa Guimarães. **Em busca do sapato perfeito**: avaliação da aplicabilidade do Modelo Gendertrends™ para identificação dos fatores que influenciam as mulheres na decisão de compra de calçados. 2009. 161 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, Santa Catarina, 2009. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/000069c3.pdf>. Acesso em: 08 out. 2024.

TORRES, Juliana da Silva. et al. Perfil dos usuários atendidos pela fisioterapia dermato-funcional em Teresina/PI. **Fisioterapia Brasil**, n. 2, v. 15, mar./abr., 2014.

VENTURINI, F. M.; SILVA, M. P.; GONÇALVES, V. P.; **Caracterização do perfil dos clientes atendidos na clínica escola do curso de cosmetologia e estética** – Unisul, TCC UNISUL. 2017. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: como as empresas de grande porte do Estado da Paraíba planejam o processo sucessório?

Marianna Cerqueira Alves Coutinho (aluna)
Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora)
Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)
Maíra Correia Lima e Vasconcelos (coorientadora)

RESUMO

Este estudo aborda a sucessão em empresas familiares, de grande porte, no Estado da Paraíba, com foco no processo de planejamento e sucessão nessas empresas, esses que garantem a continuidade do negócio ao longo das gerações. A pesquisa buscou identificar os motivos que levaram a sucessão, se existiram métodos para organizar o processo, as dificuldades do processo de sucessão e os pontos de vistas para a futura geração. A metodologia constituiu em entrevistas semiestruturadas, com fundadores e sucessores de três empresas familiares, que possuísem seu fundador ativo, mas já se encontrassem na segunda geração, e caminhando para a terceira, assim, permitindo uma análise qualitativa das percepções e práticas adotadas. Os resultados indicaram que, embora a segunda geração tenha passado por uma sucessão orgânica, há esforços atuais para implementar práticas de governança e planejamento formal, para as próximas sucessões. A capacitação e profissionalização dos sucessores, combinadas com a preservação dos valores da empresa e a inovação, foram os elementos identificados como fundamentais para garantir a continuidade das empresas familiares. Por fim, o estudo destaca a importância do equilíbrio e da conscientização de separar as relações familiares e profissionais, para a criação de um ambiente harmonioso para família e para a empresa.

Palavras-chaves: Empresa familiar; Sucessão familiar; Planejamento sucessório; Governança.

ABSTRACT

This study examines succession in large family businesses in the state of Paraíba, focusing on the planning and succession processes that ensure the continuity of these enterprises across generations. The research aimed to identify the reasons driving succession, the methods used to organize the process, the challenges encountered, and perspectives for future generations. The methodology involved semi-structured interviews with founders and successors from three family businesses, all of which had active founders, were already in their second generation, and were transitioning to the third. This allowed for a qualitative analysis of their perceptions and practices. The findings revealed that, although the second generation underwent an organic succession process, current efforts are being made to introduce governance practices and formal planning for future transitions. The study identified the training and professional development of successors, along with preserving the company's core values and embracing innovation, as critical elements for ensuring the continuity of family businesses. Finally, the research emphasizes the importance of balancing

family and professional relationships to foster a harmonious environment for both the family and the company.

Keywords: Family business; Family succession; Succession planning; Governance.

1 INTRODUÇÃO

Desde o princípio até a atualidade, empresas familiares têm uma forte presença no Brasil, em diversos setores da economia, como agronegócio, farmácias, supermercados, restaurantes e entre outros. Muitas dessas empresas bem-sucedidas tiveram seu início com apoio financeiro de familiares, como pais, cônjuges e sócios. Os filhos, desde cedo, também contribuíram, de alguma forma, para o desenvolvimento do negócio, reforçando a estrutura familiar e promovendo seu crescimento.

No Brasil, os dados econômicos do Governo Federal do Brasil (2023), explicitam que houve um saldo positivo de 1.714.847 empresas abertas em 2023, sendo 20.798.291 empresas ativas. Em conjunto, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), expõe que 90% das empresas brasileiras têm perfil familiar. Essas estatísticas destacam a importância crítica de entender o quanto é importante gerenciar o processo sucessório nessas organizações.

Um dos principais motivos para o fechamento de empresas familiares é a inadequada realização ou a inexistência de um planejamento sucessório. Entre as causas, pode-se destacar o receio do fundador em transferir a gestão, a falta de interesse do sucessor em dar continuidade ao negócio, sua incapacidade, bem como, divergências familiares, entre outros fatores.

A inserção do processo sucessório no planejamento da empresa é essencial para que o negócio cresça e sobreviva por várias gerações, fortalecendo a empresa em relação ao futuro, abordando questões estratégicas, como valores, missão, visão e objetivos, e identificando uma nova liderança para administrar a empresa (SILVA, 2010). Dessa maneira, se destaca, o quanto é importante realizar o processo sucessório eficiente, para se tornar uma empresa de grande porte, realizando preferencialmente com o fundador em vida e observar a vontade do sucessor.

Em entrevista a Forbes, Renata Vichi, do Grupo CRM, que responde pelas marcas de chocolates Copenhagen e Brasil Cacau, destaca que, “quando o herdeiro começa a trabalhar cedo, há uma junção valiosa de experiência das gerações anteriores com atitudes das gerações novas” (FORBES, 2021, s.p.). Rogério Yuji Tsukamoto, em entrevista ao HF Brasil (2019), concorda que a preparação de um sucessor começa com os quatro anos de idade. Geralmente, os filhos ou netos acompanham o fundador pela indústria, fazendo visitas à propriedade, o que é uma oportunidade de desenvolver o amor pelo negócio. A sucessão de empresas familiares é um planejamento de longo prazo, que se inicia com o fundador, primeiramente compreendendo que é necessário planejar a sua sucessão, para filhos ou familiares. Além disso, capacitando e observando sua vontade de suceder, e sua aptidão.

De maneira consonante, Rossato Neto (2008, p. 12), enfatiza que “o pai prepara o filho não para ser o seu sucessor, mas para ser a sua sombra”. Um planejamento sucessório bem-feito, permite que uma empresa pequena cresça sem perder a cultura do seu sucessor e se aperfeiçoe.

Dada a importância aos pontos destacados, surge o interesse em responder o seguinte problema de pesquisa: **Como as empresas familiares, do Estado da Paraíba, se planejam para sucessão familiar?**

O presente estudo investigou de que forma as empresas familiares no Estado da Paraíba abordam o processo de sucessão, o motivo para tal, quais foram os métodos utilizados por elas para o prosseguimento de sucesso da organização familiar, como também, as etapas do processo. Assim, o estudo justifica-se por contribuir para os acadêmicos interessados em gestão e empreendedorismo, profissionais da área e empresários fundadores que desejam a continuidade de suas empresas por familiares.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Examinar a fase de planejamento, utilizada por empresas familiares de grande porte do Estado da Paraíba, durante seus processos de sucessão.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os motivos da necessidade da sucessão;
- Verificar quais são os métodos escolhidos para sucessão;
- Investigar as estratégias tomadas para construir o planejamento do processo de sucessão;
- Descobrir os impactos da etapa planejamento para o atingimento do processo de sucessão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A definição de empresa familiar é diversa, sem um consenso universal. De acordo com o Sebrae (2023), uma empresa familiar é caracterizada pela criação de um pequeno negócio por um familiar, e posteriormente o envolvimento gradual dos filhos na gestão. Nessa fase de entrada de mais familiares, podem surgir conflitos devido a questões financeiras, relações de poder ou decisões internas. Esses conflitos tendem a ser mais intensos em empresas familiares devido as relações de proximidades entre os indivíduos envolvidos. Como afirma Lopes e Barbosa (2019):

Os conflitos afetam bastante um bom desenvolvimento e funcionamento da empresa, tanto os conflitos que ocorrem dentro da empresa, quanto os que estão ocorrendo na família, é de fundamental importância saber separar esses conflitos, mas é possível manter a empresa ativa no mercado é necessário ter uma boa gestão.

Para gerenciar uma empresa família de forma eficaz, é imprescindível compreender os sentimentos dos membros da família e manter o foco nos problemas certos, o que garante uma tomada de decisão alinhada. A resolução de conflitos é

capaz de colaborar e proteger o legado da família, quanto a saúde da empresa, evitando que problemas familiares e falta de comunicação, atrapalhe as decisões sérias do negócio.

No livro *Harvard Business Review*, que corresponde a um manual de empresas familiares, dos autores Baron e Lachenauer (2023), abordam-se sobre alguns conflitos que as empresas familiares podem possuir, que em sua maioria envolve questões emocionais e poder não solucionadas, que podem ser acumuladas ao longo dos anos. Os autores citam um exemplo descritivo, de uma família discutindo sobre quem teria cortado a roseira da mãe, nesse ponto, foi descoberto que essa discordância fala mais sobre mágoas e jogos de poder, do que plantas. Essa situação, demonstra a dificuldade dos familiares em tomar decisões de forma harmoniosa, refletindo a inevitabilidade de entendimento mútuo, assim, garantiram a preservação da família e a continuidade do negócio.

Contudo, para que uma empresa seja considerada familiar, é necessário que esteja sob a administração de membros da mesma família, com uma ligação familiar predominante na gestão, o que não exclui a possibilidade de contratação de gestores não familiares.

Silva Junior et. al. (2013), citam que o sucesso na gestão das empresas familiares está atrelado a uma governança que possui o seu pilar principal em seus valores e suas culturas. “A empresa familiar representa de forma conceitual a extensão das relações familiares e mostram o desdobramento da criação de riqueza ao longo das gerações e descendências, e o seu êxito e desenvolvimento” (SANTOS, 2021).

Além disso, de acordo com Bragança e Netto (2020), as empresas familiares são aquelas nas quais a família fundadora é a responsável pela administração, podendo estar envolvida na gestão dela ou não. Sendo assim, é crucial que a sucessão seja aberta a uma ou mais pessoas da família fundadora, com o objetivo de perpetuar a empresa.

Calegari (2016), aborda a diferenciação das empresas familiares em relação às empresas não familiares, o que destaca são os laços afetivos familiares e de colaboradores, que interferem grandemente nas decisões, nos valores e na cultura da organização. A conexão entre os membros da família e o propósito do negócio também faz com que os valores e tradições da família influenciem diretamente no negócio.

Nas empresas familiares construídas, os costumes e personalidades dos seus fundadores permanecem, juntamente com a identificação da família, com a finalidade de perdurar para as gerações futuras e a manutenção do controle sobre o negócio (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017). Exemplos de empresas arcaicas que demonstram, em sua maioria, o fundador que possuiu uma administração tradicional, sem permitir inovações e pouco aberto para as novas práticas.

Atualmente, as empresas familiares desempenham um papel relevante no cenário econômico, evoluindo de iniciativas voltadas ao sustento familiar para se tornarem protagonistas no mercado, apresentando diferentes níveis de profissionalização. Esse crescimento está, em grande medida, associado ao avanço tecnológico, que facilita o acesso ao conhecimento e à capacitação dos sucessores, promovendo uma transição empresarial mais eficiente e alinhada às demandas contemporâneas (SEABRA et al, 2021).

A sobrevivência e expansão das empresas familiares, é efetiva quando se estrutura uma sucessão, porém, esse processo mal estruturado é um perigo para

empresa e a família, que pode levar à venda ou fechamento do negócio (CALEGARI, 2016).

Vale destacar ainda que, para que o processo seja sustentável, tanto para a empresa quanto para a família, é necessário um planejamento estratégico de longo prazo. Na próxima seção, será aprofundado sobre a sucessão nas empresas familiares.

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão é a transferência do gerenciamento da empresa, que quando é construída de maneira estratégica e planejada, oportuniza a continuação e permanência dos valores do fundador, podendo até se alavancar diante seus concorrentes, por isso, se torna um ponto relevante para a empresa familiar (BRITO; ONGARATTO; BUENO, 2022).

Esse processo estabelece o futuro do negócio. Na maioria dos casos, a sucessão ocorre de forma natural, que se propaga entre as gerações, o que determinará o êxito ou o fracasso do empreendimento. Essa transição pode ser motivada por fatores como doença, falecimento ou de alguma ruptura inesperada. Dessa forma, esse “bastão” será transferido para uma ou mais pessoas da família, requerendo dedicação e atenção para que a empresa permaneça em desenvolvimento e inovação (BARROS; FORMIGA; VASCONCELOS, 2018).

Dada a complexibilidade e os aspectos emocionais e financeiros envolvidos, o planejamento sucessório a longo prazo requer uma conduta cuidadosa. Segundo Gomes et al. (2015), os fundadores podem enxergar a sucessão como um evento isolado, mas essa transição exige um entendimento global do negócio e uma visão estratégica dos processos internos. O processo sucessório objetiva a continuidade da empresa, reduz conflitos familiares e prepara as futuras gerações para assumir a liderança.

Uma empresa que implementa um planejamento sucessório eficaz, com mútua colaboração entre fundador e sucessor, beneficia-se da visão moderna trazida pelo sucessor profissionalizado e capacitado. Esse planejamento não apenas aumenta a competitividade da empresa, mas também garante a preservação da cultura organizacional estabelecida pelo fundador.

No entanto, sabe-se que o processo de sucessão familiar é algo considerado complexo. Sendo assim, Calegari (2016) afirma que essa transição é desafiadora, pois envolve emoções, laços afetivos e interesses financeiros, o que torna o processo delicado.

Por sua vez, Baron e Lauchenaer (2023, p. 141) enfatizam que “um dos aspectos mais desafiadores (e potencialmente controversos) de uma transição de liderança é decidir qual é o mais qualificado para tomar as rédeas”. Os autores complementam ainda, afirmando que “escolher seu sucessor – sem machucar a família – pode ser ainda mais difícil do que planejar sua própria transição” (BARON; LAUCHENAUER, 2023, p. 141). Com base nisso, sugerem algumas diretrizes para auxiliar nesse processo:

Deixar que o sucessor conquiste a posição por mérito: o sucessor deve provar suas competências, a fim de conquistar confiança dos diretores/acionistas e colaboradores. Que significa, seguir um caminho, para crescer na hierarquia da empresa e conquistar por merecimento o título.

Definir um processo que seja claro e objetivo: a transferência pode desenrolar-se de forma tranquila se houver transferência no processo de escolha e regras de avaliações bem definidos, com a intenção da família e os colaboradores reconhecerem a integridade do processo e sintam-se seguros com a decisão. (BARON; LAUCHENAUER, 2023, p. 141).

Com isso, para minimizar os conflitos, é de grande importância que o fundador observe desde cedo, quem pode ser o seu sucessor, sobrepondo aqueles que demonstram interesse pelo negócio e na propagação da empresa (ROSA e FRISKE, 2023).

Os sucessores devem ser preparados pelo fundador, investindo continuamente em seu desenvolvimento profissional para assegurar a continuidade da empresa com excelência. Da mesma maneira, Ferrari (2015) defende a relevância da preparação dos interessados em suceder, para que se preparem adequadamente para as funções que assumirão, possuam capacidade e responsabilidade de liderar.

Texeira (2021) destaca as formas eficazes de transferência de fundador para sucessor, esse processo envolve três etapas. A primeira, sendo a importância na formação e educação dos sucessores. A segunda se refere ao plano de desenvolvimento de competências e inovações para implementar na empresa, para que ele se torne o melhor para a empresa. E por fim, a organização das medidas jurídicas, com planejamento estrutural interno, preparando o curso do sucedido e evitando complicações futuras.

A sucessão familiar é um processo dinâmico e fundamental, que além de determinar a continuidade dos negócios, também preserva os valores e a cultura organizacional estabelecidos pelo fundador. Para garantir o sucesso da transição, deve-se estabelecer um planejamento de longo prazo cauteloso e orientar as dificuldades que podem surgir nas relações familiares e na empresa.

O sucessor capacitado e preparado para assumir um cargo, deve estar alinhado aos princípios e a visão da empresa, fortalecendo sua posição no mercado. Esse preparo não envolve apenas o conhecimento do operacional, mas também as habilidades de liderar uma equipe e de inovar, garantindo a vitalidade da empresa ao longo dos anos.

2.3 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO

O processo de sucessão é o momento mais relevante de uma companhia familiar. Ele é a garantia da continuidade de um sucesso construído por um familiar com amor e dedicação, para outro membro da família, que possua a vontade de desenvolvê-la.

O planejamento estratégico e o processo de sucessão devem caminhar juntos, pois são essenciais para o crescimento sustentável e a continuidade das empresas familiares. É fundamental que esse planejamento seja realizado em conjunto entre o fundador e os sucessores, pois a cooperação entre gerações ajuda evitar crises e conflitos futuros internos e externos à empresa e a família. Além disso, esse processo proporciona aos sucessores um aprendizado gerencial e técnico valioso, aumentando a confiança do fundador em realizar a transição da liderança (GIONGO; MORAIS, 2020).

Segundo Lopes e Barbosa (2019) “O planejamento é inevitável em qualquer empresa, pois é muito importante para se tomar qualquer decisão e saber como será

o futuro da empresa, em que a probabilidade de obter erros ou falhas é muito pouca quando se é bem planejado”. Esse planejamento é ainda mais crítico, no contexto das empresas familiares, uma vez que, a sucessão representa o momento mais relevante para assegurar a continuidade do legado construído com dedicação e esforço pela família.

Para Oliveira (1999), o processo sucessório se divide em dois tipos, a sucessão familiar e a profissional. A sucessão familiar apresenta vantagens, com a continuidade da empresa familiar, e a facilidade no processo decisório, mas pode trazer desafios relacionados aos laços afetivos, considera as suas desvantagens a dificuldade de demissão dos familiares não profissionais e as brigas de poder.

O segundo tipo que o autor traz é a sucessão profissional, escolhida quando não há interesse familiar de suceder, sua vantagem é a possibilidade de escolher o profissional pelo perfil e possuiu a facilidade de mudança do gestor. Contudo, essa escolha pode gerar dificuldades de adaptação à cultura da empresa (OLIVEIRA, 1999).

Independentemente do tipo, a escolha do sucessor requer cautela, e a decisão do caminho escolhido será feito pelo fundador ou pela família em conjunto. Mas, uma vez escolhido o tipo de sucessão, é recomendável que o sucessor familiar passe por experiências diversificadas, dentro e fora da organização, seja estagiando dentro da empresa ou adquirindo experiência fora, para assim, adquirir uma visão ampla e estratégia do negócio, para crescer e perpetuar o negócio.

O planejamento entra como um norte, quando o fundador já tem escolhido seu sucessor, ele terá alguns objetivos a cumprir, antes de sua chegada a presidência, por exemplo, começar como estagiário e fazer ciclos em cada área da empresa ou trabalhar um período fora dela também.

Chiavenato (2020), define o planejamento estratégico como um processo de longo prazo que abrange toda a organização, característico como um planejamento de longo prazo, proporcionando soluções para desafios futuros. Nesse contexto, Nascimento e Lima (2019) destacam que, para se possuir uma gestão eficaz, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial.

Quando realizado com antecedência, organização e capacitação dos sucessores desde cedo, o planejamento estratégico se torna fundamental para a sustentabilidade e longevidade da organização. Além disso, os fundadores devem confiar na próxima geração e reconhecer a importância de sua qualificação e alinhamento às mudanças do mercado, elas que são variáveis.

No processo de sucessão, Lansberg (1997) apresenta que para conquistar o sucesso, o fundador deve valorizar e observar seu sucessor como um ativo fortíssimo para a continuidade e fortalecimento do seu negócio, educando, qualificando e investindo nele da melhor maneira possível. Lansberg (1997), continua abordando a valorização do sucessor pela família, a qual deve reconhecer a dificuldade da conquista dele e dar o devido apoio para a mesma.

O processo de sucessão deve ser estipulado, para impossibilitar a existência de sucessores incapazes de gerir as posições estratégicas do negócio, isso pode ser um grande risco para a continuação da empresa (DUTRA *et al.*, 2020).

A sucessão e o planejamento estratégico estão intimamente ligados, pois ambos são fundamentais para a escolha adequada do sucessor e para sua capacitação educacional, visando torná-lo o melhor profissional para a empresa. Por meio de um planejamento estruturado, a família consegue compreender os motivos que justificam a sucessão, organizando documentos e reuniões que asseguram o futuro do negócio em boas mãos.

Uma parte considerada essencial de um planejamento, bem elaborado, é a capacitação do profissional familiar. Essa etapa é crucial para prepará-lo que deve se preparar para melhor administrar e cumprir o seu papel na organização. Além disso, esse processo traz benefícios significativos tanto para empresa quanto para a família, evitando conflitos com outros colaboradores que possam perceber o “favoritismo” em razão do vínculo familiar.

A experiência acumulada e a transição para as próximas gerações exigem um cuidado contínuo, com atenção às possíveis divergências que podem surgir diante do interesse e da gestão familiar (MIRANDA, 2019; BRITO; ONGARATTO; BUENO, 2022).

Com uma sucessão planejada a longo prazo, conduzida por profissionais qualificados, seja por meio de experiência em outras companhias ou em funções progressivas dentro da própria organização, o sucessor familiar tente a ser reconhecido e respeitado por sua compreensão do negócio. Iniciando assim, por exemplo, como estagiário, analista, gerente e, gradualmente assumindo responsabilidades maiores, o sucessor demonstra humildade no trato com funcionários e familiares, além de consolidar sua credibilidade na liderança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIAS DE PESQUISA

Este artigo foi desenvolvido para uma análise da sucessão em empresas familiares e foi organizado, inicialmente, através de pesquisa bibliográfica por meio da exploração de materiais, como artigos científicos anteriormente publicados que auxiliou na compreensão das empresas familiares, seu processo sucessório e seu planejamento. De acordo com Severino (2023), o estudo da literatura é indispensável em todo o projeto de pesquisa. Em concordância, Lakatos (2021, p. 49) enfatiza que, “hoje, predomina o entendimento de que artigos científicos constituem o foco primeiro dos pesquisadores, porque é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado, de ponta”.

A pesquisa exploratória, também foi utilizada, como elemento de estudo do tema abordado, visando observar e dar sequência para resolução de dúvidas sobre o processo de sucessão familiar em empresas de grande porte. De acordo com Severino (2017), a pesquisa exploratória levanta informações e delimita o campo que será trabalhado. Assim, a utilização da pesquisa exploratória foi fundamental e de grande importância para o levantamento das informações desse estudo e para a definição do que seria abordado.

O estudo também teve como base a pesquisa explicativa, que de acordo com Gil (2022), foca no aprofundamento dos conceitos realísticos, explicando os motivos por trás dos fenômenos observados. Em conjunto, Severino (2017) complementa que a pesquisa explicativa vai além de registrar e analisar os fenômenos, buscando identificar suas causas, seja por meio de métodos experimentais, matemáticos ou qualitativos. Neste contexto, a pesquisa explicativa foi utilizada para entender o planejamento das empresas familiares da Paraíba, uma vez que as entrevistas com roteiro semiestruturado permitiram explorar as causas e os fatores que influenciam o processo sucessório, revelando as percepções e experiências dos fundadores e sucessores. Assim, por meio das respostas coletadas, foi possível identificar contribuições para a compreensão do tema em questão.

Além disso, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que visa explorar profundamente as percepções e experiências dos fundadores e sucessores em empresas familiares, sem a utilização de métodos estatísticos para análise. Segundo Creswell (2021), o estudo qualitativo é indicado para desenvolver temas ou categorias a partir dos dados coletados, construindo padrões ou generalizações a partir de uma perspectiva interpretativa. Creswell (2021, p. 49) afirma que a pesquisa qualitativa “é utilizada como uma explicação ampla para comportamentos e atitudes e pode ser completada com variáveis, construtos e hipóteses”.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com fundadores e sucessores de algumas empresas do estado da Paraíba, visando compreender como as empresas de grande porte na região planejam o processo sucessório.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados deste estudo, foram realizadas entrevistas, uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, que permite aos entrevistados expressarem livremente seus sentimentos e experiências. Essa abordagem, conforme Gil (2022), proporciona uma compreensão mais aprofundada dos aspectos investigados. As entrevistas ocorreram em três momentos distintos. A primeira foi realizada individualmente no dia 23 de julho de 2024, com o fundador da empresa, tendo duração de aproximadamente 8 minutos. A segunda entrevista, realizada em 3 de setembro de 2024, contou com três participantes: o fundador, sua filha e sua neta, todos ativos no negócio familiar. Já a terceira entrevista aconteceu no dia 4 de setembro de 2024, com a sócia e filha do fundador, ambos ativos da empresa.

As empresas escolhidas para execução deste artigo foram a Guaraves, Frutas Doce Mel e o Sistema Correio de Comunicação. As organizações, em questão, autorizaram que seus nomes e informações coletadas fossem divulgadas na presente pesquisa.

Com relação a empresa Guaraves, a mesma encontra-se localizada em Guarabira-PB. A organização começou suas atividades na década de 70, e destaca-se que suas operações foram iniciadas com a criação de pintinhos, de forma simples, a luz de candeeiro, aquecimento, com bujões a gás. A empresa atua na área de alimentos, com o foco principal na cadeia de frango, granjas de matrizes, abatedouro, granja de ovos férteis, incubadora, entre outros da cadeia de frango. Outro processo do grupo corresponde a produção de rações para aquacultura e equinocultura. O grupo econômico também possui outros empreendimentos, como shopping, posto de gasolina, lojas de atacado e centro de distribuição.

A Frutas Doce Mel teve início com o fundador, que atuava como agricultor de cana-de-açúcar em sua pessoa física e, posteriormente, passou a produzir seu carro-chefe: o mamão. Com o tempo, ele estabeleceu a empresa em uma área de terra fértil em Mamanguape-PB, formalizando o negócio na década de 90. Crescendo como uma empresa familiar, hoje é referência nacional e internacional na produção de frutas. Além do mamão, a empresa também comercializa uma variedade de frutas, legumes, verduras e outros alimentos saudáveis.

A terceira empresa, presente no estudo, foi o Sistema Correio de Comunicação. Com mais de 70 anos de atuação, o Sistema Correio é um dos maiores grupos de comunicação da Paraíba, englobando variados veículos de comunicação. Entre eles, destacam-se o jornal Correio da Paraíba, o Portal Correio, e a rede de rádio Correio Sat, composta por 16 emissoras, incluindo a popular 98 FM. Além disso, a TV Correio,

afiliada à Record TV, figura entre as principais audiências do estado da Paraíba. Em produção digital, o grupo lançou o Correio Digital Lab, que desenvolve conteúdos inovadores, como podcasts em vídeo. O Sistema Correio também investe em responsabilidade social, promovendo cidadania, sustentabilidade e voluntariado por meio do Instituto Solidariedade.

A escolha pelo roteiro semiestruturado como instrumento de coleta permitiu flexibilidade na condução das entrevistas, possibilitando que novos questionamentos surgissem conforme o desenvolvimento das respostas dos entrevistados, agregando ao foco da pesquisa. Essa flexibilidade no método qualitativo foi proveitosa, pois possibilitou acompanhar as respostas dos participantes de maneira espontânea, promovendo uma conversa fluida e produtiva sobre o tema. Além disso, a pesquisa qualitativa proporcionou uma visão mais detalhada dos processos envolvidos, na ótica dos entrevistados, no tocante a sucessão familiar.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesse capítulo, foram apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, com fundadores e sucessores, de empresas familiares, no estado da Paraíba. A análise dos dados foi estruturada com base nos principais tópicos abordados nas entrevistas, o que permite uma visão comparativa das perspectivas e experiências dos entrevistados sobre o processo de sucessão em suas empresas.

Os entrevistados, como empreendedores experientes e de trajetória consolidada na construção de seus negócios, demonstram profundo conhecimento sobre a importância de práticas de governança e planejamento para a continuidade da empresa. Durante as entrevistas, foi possível apurar a percepção desses empresários sobre como se deu a sucessão familiar dentro de seus negócios, investigando, ainda, se o processo já foi implementado, se há planos para as próximas gerações ou se possuem, ou pretendem estruturar, acordos formais que orientem a gestão e a sucessão entre os sócios familiares da empresa.

Os respondentes contaram um pouco de suas histórias, que, em sua maioria, possuem trajetórias semelhantes: iniciaram com poucos recursos e, com muito esforços, foram crescendo seus negócios, construindo suas famílias junto à empresa. As informações fornecidas pelos entrevistados sobre a formação e o funcionamento da empresa contribuem para uma compreensão mais aprofundada do contexto empresarial delas, o que facilita a análise das respostas subsequentes.

Entre as três empresas, todos os presidentes permanecem ativos. No caso da empresa de Frutas Doce mel e da do Sistema Correio, os presidentes atuam mais em funções estratégicas do que operacionais. Por outro lado, na empresa Guaraves, o presidente se envolve nos dois pilares, o operacional e o estratégico. Para que essas empresas possam ser classificadas como familiares, é fundamental que a gestão do negócio esteja nas mãos de membros da mesma família, assegurando a perpetuação da empresa.

Segundo a G4 Educação (2023), uma empresa familiar é caracterizada pela sua governança compartilhada entre os membros de uma ou mais famílias, assegurando a transmissão do legado e a cultura organizacional. As empresas deste estudo seguem essa mesma estrutura, com a presença de familiares diretamente envolvidos na gestão.

Durante a entrevista, os respondentes detalharam a participação dos familiares dentro da organização e onde cada um se estabelece dentro do negócio, conforme consta no quadro 1.

Guaraves Alimentos	Na empresa se tem a figura do fundador e presidente (respondente da entrevista), dentro da estrutura da família, há o seu irmão cofundador e diretor financeiro. O presidente possuiu cinco filhos, dos quais quatro participam ativamente na gestão da empresa, o filho mais velho na diretoria industrial e de compras, o segundo filho diretor comercial, terceiro filho na diretoria da indústria de rações e o quarto filho como diretor de ativos biológicos. Além disso, a terceira geração está integrando na empresa o neto do presidente, filho de seu segundo filho, que trabalha como coordenador de TI, e uma neta, filha do mais velho, estuda administração e realiza estágios na empresa.
Frutas Doce Mel	O fundador, que também atua como presidente, possuiu três filhos, cada um responsável por uma área dentro da organização. O filho mais velho ocupa a diretoria de operações; o segundo filho, a diretoria comercial; e a filha mais nova atua como diretora administrativa financeira, que engloba o marketing, RH, gestão e inovação. A empresa já está integrando um neto, filho do mais velho, por meio de estágios de férias. Embora ainda esteja na escola, demonstra interesse em integrar ao negócio da família futuramente.
Sistema Correio de Comunicação	O fundador e presidente do Sistema Correio permanece ativo na organização, focado na função estratégica. Sua filha, representando a segunda geração, atua como CEO, tomando conta dos pilares operacional tanto como o estratégico da empresa. A empresa possui a terceira geração, representada pela filha da CEO, formada na área de comunicação, trabalha na empresa há três anos. Atualmente é assessora da diretoria, contribuindo no planejamento dos objetivos e com um foco mais acentuado no operacional.

Quadro 1: Fundadores, sucessores e suas funções.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Como evidenciado no quadro 2, observa-se que as empresas já passaram ou estão passando pelo processo de sucessão familiar, com os filhos dos fundadores/presidentes integrados e ativos no negócio. Essa participação de parentes próximos, como irmãos, filhos e netos, reforça a continuidade dos valores e práticas da família na gestão empresarial. Segundo Ferrari (2015), insinua que a sucessão familiar é uma das partes essenciais para preservar a identidade e o legado da empresa, sobretudo quando as gerações estão preparadas para assumir cargos estratégicos e operacionais.

Reforçado por Ferrari (2015), a continuidade de uma empresa familiar está diretamente relacionada a um processo sucessório bem planejado e estruturado, sendo essencial para garantir a continuidade da empresa e dos valores da família ao longo das gerações. No caso das empresas desse estudo, a sucessão ocorreu de maneira natural, sem um planejamento formal na transição da segunda geração.

Na entrevista, os respondentes descreveram como essa transição natural ocorreu. A seguir, são apresentados os depoimentos de cada empresa:

Guaraves Alimentos	A empresa foi crescendo gradualmente, com o fundador e sua esposa, que era sua sócia na época, incentivando o envolvimento dos filhos. O filho mais velho começou a trabalhar na organização aos onze anos, ajudando os pais e desenvolvendo sua trajetória dentro da empresa de maneira natural. Os demais filhos também passaram a atuar no negócio e, por iniciativa própria, buscaram formação nas áreas relacionadas à empresa. Com o tempo, cada um progrediu em sua posição dentro da organização, assumindo responsabilidades de forma contínua e natural.
Frutas Doce Mel	Na entrevista, a filha que foi a entrevistada, comentou que, durante esse caminho de sucessão, seu pai, que é o presidente, nunca pediu para seus filhos se juntassem ao negócio. Enquanto seus irmãos demonstraram interesse e começaram a trabalhar na empresa antes mesmo de se formarem, no entanto, o percurso dela foi diferente. Após concluir sua formação em Direito, decidiu estagiar na empresa e, posteriormente, assumiu um cargo efetivo na organização.
Sistema Correio de Comunicação	Na organização, não houve a implementação de um planejamento para a sucessão familiar. A transição da segunda geração ocorreu de forma orgânica, sem uma determinação explícita do presidente e seu pai. A filha do presidente foi convidada a se juntar ao negócio pelo diretor financeiro, que viu potencial para que ela colaborasse no setor.

Quadro 2: Transição dos sucessores

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Observando o quadro, percebe-se que a inserção da segunda geração nos negócios aconteceu de maneira natural, sem pressões familiares, refletindo um processo de sucessão espontâneo e alinhado aos interesses individuais. Em um trecho da entrevista, com o presidente da Guaraves, que demonstrou grande satisfação em ver seus filhos envolvidos na empresa. Para evidenciar, menciona-se a seguinte fala do presidente:

Eu tenho como positivo, da forma que eu trabalho, que não foi profissional, não foi uma coisa criada, ter introduzido os meninos na empresa. Eu sinto isso porque, quando eu estudava, eu tinha colegas que o pai tinha vários supermercados, que trocavam o carro todos os anos, e os meus amigos, hoje, não tem nada. E os meus filhos que botei para dentro da empresa familiar, eu sei que eles aprenderam a trabalhar, sabem que tem que ter responsabilidade e estão crescendo juntos. Então, eu acho que é fundamental isso.

Mesmo que em todas as empresas, a entrada da segunda geração tenha ocorrido de forma natural, houve um incentivo para a qualificação educacional dos sucessores. Ainda que por escolha própria, optaram por seguir formações alinhadas as necessidades da empresa. Ferrari (2015) ressalta a importância de preparar e desenvolver os sucessores, para que possam assumir as responsabilidades de liderança com competência e comprometimento. Isso é fundamental para que sejam respeitados dentro das organizações e valorizados em seus cargos não apenas por serem filhos do presidente, mas pelo seu domínio e conhecimento da área.

Na entrevista, foi questionado aos respondentes em que momento perceberam a necessidade de iniciar o processo de sucessão familiar. Todos indicaram que essa necessidade se tornou evidente, à medida que a empresa crescia. Destacam-se os comentários dos consultados das empresas no quadro 3.

Guaraves Alimentos	“Esse momento foi percebido quando o negócio foi crescendo, a empresa ficando mais complexa e a necessidade de profissionalizar “os meninos”, a família e a empresa também.”
Frutas Doce Mel	“Um divisor de águas para o crescimento da nossa empresa foi o processo de sucessão. Quando começamos a nos ver como donos, e não apenas como herdeiros, nosso engajamento mudou. O planejamento do patrimônio e a definição das funções de cada um na governança interna tornaram essa percepção palpável e nos motivaram a assumir a responsabilidade pela empresa.”
Sistema Correio de Comunicação	“Dei liberdade para que filhos e netos escolhessem suas próprias carreiras, e alguns optaram, espontaneamente, por integrar-se ao negócio familiar. Dessa forma, a necessidade de iniciar o processo de sucessão ocorreu de maneira natural. Estou satisfeito ao ver o envolvimento e o interesse dos familiares na gestão da empresa.”

Quadro 3: Percepção da necessidade de sucessão

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Em continuidade à entrevista, os respondentes foram questionados sobre as dificuldades e desafios do processo de sucessão. Conforme apontam Brito et al. (2022) e André et al. (2024), as empresas familiares enfrentam desafios que envolvem a aceitação de novas ideias pelos sucessores mais jovens, além da influência que o lado emocional pode exercer nas decisões empresariais.

Durante a conversa, a entrevistada da Frutas Doce Mel acrescentou uma perspectiva pessoal sobre as dinâmicas familiares, ela comenta que, é uma experiência desafiadora, ser mulher e de seu ingresso na empresa ser após os seus irmãos. Ressaltou que essa situação exigiu dela uma inteligência emocional para gerenciar os relacionamentos familiares. Em suas palavras:

Não é simplesmente discutir com o diretor e pronto; amanhã está tudo bem. Não, esse diretor às vezes é o meu irmão. À noite, você vai estar com ele, você é tia dos filhos dele. Toda relação entre família e sócios, tem um peso muito maior, com alguns conflitos que empresas não familiares não tenham. Às vezes, um atrito dentro da empresa ganha proporções maiores porque tem uma coisa de sentimento de família por trás.

Essa experiência alinha-se ao que afirma os autores Baron e Lachenauer (2023), que ressaltam a necessidade de disposição intelectual, inteligência emocional e coragem para atuar em uma empresa familiar. Esses elementos são essenciais para promover relações familiares sólidas, pautadas em gratidão, de modo que a empresa prospere e beneficie a comunidade ao seu redor.

A entrevistada da Frutas Doce Mel comenta também sobre o assunto com o sobrinho (terceira geração), preparando-o para os desafios que ele deve estar pronto para enfrentar ao ingressar na empresa. A sucessora destacou:

Eu digo muito isso ao meu sobrinho: entre, sabendo que você vai ter momentos que vai se indispor com seu pai, com seu avô, com seu tio, comigo... E isso faz parte. Tem que saber engolir no seco e conviver com isso, e dar um abraço quando estiver em casa.

Com relação à terceira geração, segundo Texeira (2021) e Brito et al. (2022) afirmam que, para que uma empresa familiar alcance a terceira geração e mantenham

a continuidade do negócio, é essencial um modelo de gestão bem estruturado, que permita superar desafio e aproveitar as particularidades que fortalecem a organização. A transferência de conhecimento do fundador para o sucessor é fundamental, preparando-se para assumir o negócio com experiência e inovação, para que assim, fortaleça a empresa e assegurando sua continuidade.

Conforme comentado pelos entrevistados, na segunda geração não houve um planejamento formal para a sucessão, ocorreu de maneira natural. Entretanto, algumas dessas empresas já começaram pensar em estruturar um planejamento para o futuro, mas com regras atuais já estabelecidas. Ao serem questionados se atualmente utilizam algum método de planejamento para a terceira geração e se há regras preestabelecidas para a entrada de novos familiares na empresa, os entrevistados responderam conforme são descritos no quadro 4.

Guaraves Alimentos	Contratou uma consultoria de São Paulo e, com ela, foram realizados acordos de sócios e estabelecido normas internas, finalizando essa primeira etapa. A empresa pretende retomar a segunda etapa no próximo ano, focada no planejamento de governança e compliance, além de definir a estrutura de comando no negócio. O entrevistado completa que a entrada de familiares da segunda e terceira geração não será excluída, desde que sejam qualificados e estejam preparados. Ele acredita que empresas com consultorias para a sucessão de segunda ou terceira geração devem adotar um treinamento estruturado, para que o sucessor prove sua capacidade de gerir o setor ou área de atuação.
Frutas Doce Mel	A empresa contratou uma consultoria jurídica especializada com um advogado experiente com outras grandes empresas. A entrevistada, no entanto, comenta que, se fosse iniciar o processo hoje, teria preferido realizar de outra forma, começando por uma consultoria focada em reestruturar a governança interna antes de montar o processo de sucessão com o jurídico. Atualmente, a empresa está desenhando estratégias para estruturar a terceira geração, investindo em cursos e especializados na área feitos pela entrevistada e seus irmãos. Mas já há uma regra preestabelecida: para ingressar na empresa, o familiar deve começar como estagiário.
Sistema Correio de Comunicação	A empresa está e fase de definição e organização da estrutura e governança, mas já possui regras claras para a entrada de familiares no negócio: todos devem iniciar como estagiários, percorrendo as diversas áreas da empresa para se identificar e saber qual a sua vocação.

Quadro 4: Planejamento atual e futuro, regras preestabelecidas

Fonte: Elaboração própria, 2024.

As respostas dos entrevistados, indica a preocupação com o planejamento sucessório e com as futuras gerações. Essa prática, segundo Nascimento e Lima (2019), é essencial para uma gestão eficaz e deve incluir uma estratégia bem definida, com antecedência e organização. Em complemento, Ferrari (2015) aborda que o processo sucessório não se limita apenas à simples transferência de liderança; ele também envolve a preservação da identidade da empresa, garantindo que a empresa permaneça competitiva no mercado e ao mesmo tempo que perpetua o legado do fundador.

Dessa forma, o planejamento sucessório é considerado um processo contínuo e adaptável, capaz de alinhar as expectativas, experiências e conhecimento que as novas gerações têm em suas bagagens, porém, com os valores e os princípios tradicional da empresa e do fundador, que fortalece a estrutura familiar e a empresa.

Também foi perguntado aos entrevistados suas opiniões sobre os impactos atuais e futuros do processo de sucessão nas empresas e quais os benefícios esperados. As respostas são apresentadas no quadro 5.

Guaraves Alimentos	O entrevistado acredita que os impactos serão positivos, pois a sucessão trará profissionalização e mais conhecimento ao grupo, o que permitirá tocar o negócio com mais profissionalismo. Destacou ainda a importância de pensar grande e manter o crescimento da empresa.
Frutas Doce Mel	O entrevistado mencionou o crescimento e a continuidade da empresa como ponto-chave. Ressaltou que uma empresa com um processo de sucessão bem definido transmite credibilidade ao mercado, beneficiando tanto os funcionários quanto o público interno. A sucessão organizada oferece segurança para os fornecedores e funcionários, que podem confiar na estabilidade da empresa.
Sistema Correio de Comunicação	Na entrevista, enfatizou a importância da governança e de uma estrutura de planejamento bem organizada para oferecer clareza e alinhar os desejos dos jovens, e eles saberem seus direitos e os deveres. Destacou que, mesmo sendo uma empresa familiar, é importante separar as questões pessoais e as profissionais, buscando uma organização estruturada.

Quadro 5: Impactos atuais e futuros da sucessão

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Os relatos dos entrevistados, mostram que mesmo que a sucessão da segunda geração tenha ocorrido de forma orgânica, hoje há a preocupação de formalizar e planejar esse processo de maneira organizada. Com a preparação profissional da próxima geração e a implementação de uma governança forte, para a continuidade no futuro. Assim, as empresas do estudo nos mostram que a sucessão amplia o potencial de crescimento e inovação, perpetuando o legado da empresa e da família alinhado aos desafios que o mercado atual coloca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a relevância da sucessão familiar em empresas de grande porte no estado da Paraíba, para garantir a continuidade e sustentabilidade a longo prazo. A pesquisa explorou os elementos relativos às razões da sucessão, se houve um planejamento prévio, o envolvimento das gerações atuais e futuras e o impacto do processo de profissionalização dos sucessores das empresas entrevistadas.

Em resposta ao objetivo geral, que buscava examinar as estratégias de planejamento no processo de sucessão, foi possível observar que as empresas familiares investigadas estão em diferentes estágios sobre esse ponto. Embora as transições tenham ocorrido de forma orgânica em muitos casos, atualmente há um esforço crescente para formalizar processos e implementar estruturas de governança. Esse movimento é essencial para consolidar o legado e fortalecer a competitividade empresarial.

Os resultados destacaram que todas as empresas analisadas possuem o fundador como presidente ativo, desempenhando funções estratégicas, e, no caso do presidente da Guaraves, também atividades operacionais, equilibrando os dois pilares. A segunda e, em alguns casos, a terceira geração estão integradas na empresa e obteve a sucessão de forma orgânica. Com apenas uma regra estruturada, que deve ser formado e iniciar como estagiário. O que responde ao primeiro objetivo

relacionado aos métodos de sucessão escolhidos, que apenas houve uma regra e não um planejamento concreto em si.

Com relação ao objetivo específico 1, que tratava de identificar os motivos da necessidade da sucessão, constatou-se que os fundadores perceberam a necessidade de “virar essa chave” ao notarem o crescimento das empresas. Essa percepção também destacou a importância de profissionalizar tanto a empresa quanto os sucessores processo considerado fundamental para expansão do negócio e para que as novas gerações compreendam as responsabilidades de liderar o empreendimento.

Quanto ao objetivo específico 2, que buscava verificar os métodos escolhidos para a sucessão, os resultados mostraram que a segunda e, em alguns casos a terceira geração ingressaram na empresa por um desejo pessoal, sem imposições. A sucessão ocorreu de maneira orgânica, com apenas duas regras estruturadas a necessidade de formação acadêmica e iniciar na empresa como estagiário. Embora, não houvesse um planejamento formal, os sucessores demonstraram comprometimento em buscar qualificações e práticas para contribuir ativamente nos negócios familiares. Essa abordagem além de contribuir no fortalecimento do negócio, também constrói um ambiente que valoriza o mérito e promove a confiança dos colaboradores de observar que o sucessor é realmente capaz de obter o cargo.

Respondendo o objetivo específico 3, que investigou as estratégias tomadas para construir o planejamento sucessório, observou-se que algumas das empresas utilizaram de consultorias externas para estabelecer regras e condutas que minimizem conflitos e assegurem imparcialidade no processo sucessório. Essas estratégias incluem a elaboração de documentos formais e a capacitação dos membros da família para assumir posições de liderança. Tais práticas promovem uma base sólida para o futuro das empresas e ajudam a integrar os valores familiares às demandas de um mercado competitivo.

Em relação ao objetivo específico 4, que buscava descobrir os impactos do planejamento sucessório, os entrevistados relataram que a ausência de um planejamento estruturado na sucessão da segunda geração gerou desafios. Contudo, atualmente, as empresas têm se empenhado em iniciar a organização de detalhes relacionados ao planejamento e à governança, porém, por ser algo complexo demanda tempo. A ausência de um planejamento estratégico pode levar a conflitos familiares, desorganização e até mesmo, a perda da identidade empresarial. Nesse sentido, os entrevistados enfatizaram a importância de estruturar processos claros e organizados para a próxima geração, assim, assegurando a empresa e os familiares.

Outro aspecto identificado foi o equilíbrio entre a preservação dos valores e tradições do fundador, com a necessidade de inovação para acompanhar as mudanças do mercado atual e manter o negócio com uma visão moderna e inovadora, sem deixar o legado de lado. Essa união é fundamental para criar um ambiente organizacional harmonioso entre as diferentes gerações que possam colaborar para a evolução da empresa.

Os entrevistados também destacaram os desafios familiares e emocionais que envolve o processo de sucessão em empresas familiares, o gerenciamento de conflitos e a necessidade de obter inteligência emocional para lidar com as complexas dinâmicas da empresa familiar, desde a compreensão dos fundadores para inovação, a ao saber comunicar é muito importante para a convivência harmoniosa e de superação de conflitos. Foi ressaltado a importância de separar problemas familiares dos desafios da empresa, garantindo decisões racionais e estratégicas.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a análise para empresas familiares de médio porte ou situadas em outros estados, o que pode oferecer uma perspectiva mais abrangente sobre os desafios da sucessão. Além disso, seria relevante incluir empresas onde o fundador já tenha se afastado da gestão, permitindo um estudo comparativo entre empresas em diferentes estágios do processo sucessório. Este estudo, no entanto, limitou-se à análise de três empresas paraibanas de grande porte com fundadores ainda ativos e com a segunda geração em ação com um planejamento sucessório ainda em construção, o que restringe a generalização dos resultados obtidos.

Recomenda-se que as empresas antes mesmo de ter uma consultoria para guiar esse processo, deve primeiro compreender o momento que estão passando, se existe outros sucessores interessados em trabalhar, a comunicação da família e o entendimento sobre governança. Com essa compreensão, iniciar a estruturação do planejamento junto com a consultoria e a família é o ideal para que todos expressem opiniões e construam os documentos em conjunto, evitando problemas futuros.

Por fim, com base nos resultados obtidos, é recomendável que as empresas priorizem a implementação de uma governança sólida, idealmente com a participação do fundador ainda em vida. Essa base possibilita a criação das fases de capacitação e a definição de políticas claras para os sucessores. Medidas como essa promovem clareza nas responsabilidades de cada integrante, contribuindo para um planejamento e sucessão bem-feitos, fortalecendo os laços familiares e a profissionalização da empresa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA GOV. **Brasil registra aumento de 5,1% de empresas abertas nos últimos quatro meses de 2023**, 2023. Disponível em: [https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/memp-divulga-aumento-de-5-1-de-empresas-abertas-nos-ultimos-quatro-meses-de-2023#:~:text=Os%20resultados%20revelam%20um%20saldo,e%20microempreendedores%20individuais%20\(MEI\)](https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/memp-divulga-aumento-de-5-1-de-empresas-abertas-nos-ultimos-quatro-meses-de-2023#:~:text=Os%20resultados%20revelam%20um%20saldo,e%20microempreendedores%20individuais%20(MEI).). Acesso em: 6 de abr. 2024.

ANDRÉ, Tatiane de Fátima; ANTONIAZZI, Eliana Cristina; TITO, Juliane Caroline; CANDIDO, Patricia. **Empresa familiar e seus desafios**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico de Administração) – Etec Paulino Botelho, São Carlos, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21177>. Acesso em: 2 nov. 2024.

BARON, Josh; LAUCHENAUER, Rob. **Havard Business Review: Manual de Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Alta books, 2023.

BARROS, Marina Brito; FORMIGA, Nilton Soares; VASCONCELOS, César Ricardo Maia. **As empresas familiares e o desafio da sucessão da gestão**. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 2, n. 4, p. e24218-e24218, 2021.

BRAGANÇA, Fernanda; NETTO, Fernando GM. O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution–RBADR**, v. 2, n. 3, p. 217-230, 2020.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. **Desafios e métodos na gestão da empresa familiar**. Research, Society and Development, v. 11, n. 3, p. e3011326267-e3011326267, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26267/22957>. Acesso: 20 mai. 2024.

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão**: o significado de sucessão para empresa familiar. 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 29 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 29 set. 2024.

COHN, Mike. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver seus problemas da empresa familiar. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

DUTRA, Tatiana Almendra et al. **Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional**: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020.

FERRARI, 2015. **Empresa familiar**: O desafio da sucessão. Disponível em: <http://187.73.190.139:8080/jspui/bitstream/123456789/233/1/GabriellaFERRARI.pdf#page=11.10>. Acesso em: 12 out. 2024.

FORBES, 2021. **De estagiária a presidente**: Renata Vichi, da Kopenhagen, aposta no frescor da entrada de herdeiros desde jovens nos negócios. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/11/de-estagiaria-a-presidente-renata-vichi-da-kopenhagen-aposta-no-frescor-da-entrada-de-herdeiros-desde-jovens-nos-negocios/>. Acesso em: 18 de mai. 2024.

G4 EDUCAÇÃO, 2023. **O que são empresas familiares?** Definições, exemplos e boas práticas. Disponível em: <https://g4educacao.com/blog/empresas-familiares>. Acesso em: 27 de out. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 05 out. 2024.

GIONGO, Vítor Germano Bortolini; MORAES, Jhony Pereira. **Sucessão em empresa familiar, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem**: um estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo20313_20202411.pdf. Acesso em: 7 set. 2024.

GOMES, Gabriela Da Silva et al. **Planejamento sucessório**: um desafio para as empresas familiares. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 210, 2015. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/empresas-familiares.html>. Acesso em: 20 mai. 2024.

HF BRASIL, HF Brasil Entrevista - Rogério Yuji Tsukamoto - **Qual filho escolher para ser sucessor?**. 2019. Disponível em: <https://www.hfbrasil.org.br/br/video/hf-brasil-entrevista-rogerio-yuji-tsukamoto-qual-filho-escolher-para-ser-sucessor.aspx>. Acesso em: 27 mai. 2024.

IBGE, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=No%20Brasil%2C%2090%25%20das%20empresas,mais%20da%20metade%20do%20PIB>. Acesso em: 24 de mar. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

LANSBERG, Ivan et al. **De geração para geração**: ciclo de vida das empresas familiares. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LIMA, Wefton Rychard Cruz. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**: um estudo na loja vira e mexe. 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8356/1/TCC%20WEFTON.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

LOPES, T. S. .; BARBOSA, I. C. . DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR. **RACE - Revista de Administração do Cesmac**, [S. l.], v. 5, p. 267–288, 2019. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1139>. Acesso em: 10 nov. 2024.

LORENZO, A. **Sucessão na empresa familiar**: transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras. 1ª ed. São Paulo: Editora Publique, 2022.

MIRANDA, Carolina Vitorino dos Santos. **Os impactos da proximidade da morte do fundador na gestão de uma empresa familiar**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27236>. Acesso em: 1 set. 2024.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Cintia Vitoria Panucci; FRISKE, Hadassa Landherr. **Sucessão Familiar e a Importância do Planejamento Sucessório**. ID on line. *Revista de psicologia*, v. 17, n. 66, p. 1-11, 2023.

ROSSATO NETO, Félix João. **Do mito do fundador ao mito do Édipo**: possíveis contribuições psicanalíticas. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=ODk3Ng==. Acesso em: 1. Mar. 2024.

SANTOS, Alice Alves Oliveira. **Processo de sucessão em empresas familiares**: panorama e desafios. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/17983>. Acesso em: 18 de junho.

SEABRA, Augusto M.; SANTOS, Nádia dos; TAJRA, Sanmya F. **Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555201697. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555201697/>. Acesso em: 29 set. 2024.

SEBRAE. **Empresas familiares**: resolvendo conflitos com soluções eficientes. Atualizado 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2024.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar**. *Organizações & Sociedade*, v. 20, p. 239-260, 2013.

SILVA, Luciano Ferreira Soares da. **Avaliação do Processo Sucessório em Empresas de Gestão Familiar**. 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/49288834.pdf>. Acesso em: 09 de out. 2024.

SOUSA, DKMA; LIMA, CST; OLIVEIRA, EAAQ. **A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional**. SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, v. 8, p. 1-17, 2017.

TEIXEIRA, Ana Sofia Vieira. **Problemas na sucessão de uma empresa familiar: estudo de caso**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal). Disponível em:
<https://www.proquest.com/openview/1e7f274a4fbd14f643da86cebef93de8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 25 mai. 2024.

A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NA IMPLANTAÇÃO EM PROCESSOS PADRÃO EM CAFETERIAS

Felipe Bezerra Santos (aluno)
Luciana Ribeiro Rabay Butcher (orientadora)
Luciano de Santana Medeiros (coorientador)
Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)

RESUMO

O setor de cafeterias cresceu consideravelmente nos últimos anos com o aumento da demanda do consumidor por opções de refeições de qualidade. A cafeteria, sendo um negócio do ramo alimentício, necessita assim como qualquer outra área de uma padronização de processos para que os seus lucros possam ser maximizados. Esta padronização é realizada através de diversos meios, sobretudo, através do funcionamento e capacitação dos funcionários. Com base no que foi exposto, este artigo discutirá a implementação de processos padronizados para garantir a qualidade e a consistência de produtos e serviços. Como alternativa metodológica, realizou-se inicialmente uma revisão da literatura que abordasse tanto a história das cafeterias quanto o processo de consultoria. Junto a revisão de literatura, foi realizada uma pesquisa de campo com 17 indivíduos envolvidos profissionalmente com cafeterias (proprietários, gerentes, baristas, etc) em formato de entrevista semiestruturada, que contou também com a observação direta de locais que foram visitados. Através da entrevista, observou-se que todos os negócios são recentes, possuindo menos de 10 anos de atividade. Os resultados do estudo confirmam a importância da consultoria como uma abordagem eficaz para aumentar a eficiência operacional, definindo práticas padronizadas em cafeterias, ao mesmo tempo em que faz as devidas contribuições para a competitividade, lucratividade e sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: consultoria; cafeterias; processos padronizados.

ABSTRACT

The coffee shop industry has grown considerably in recent years as consumer demand for quality dining options increases. The cafeteria, being a food business, needs, like any other area, process standardization so that its profits can be maximized. This standardization is achieved through various means, above all, through the functioning and training of employees. Based on the above, this article will discuss the implementation of standardized processes to ensure the quality and consistency of products and services. As a methodological alternative, a literature review was initially carried out that addressed both the history of coffee shops and the consultancy process. Along with the literature review, field research was carried out with 17 individuals professionally involved with coffee shops (owners, managers, baristas, etc.) in a semi-structured interview format, which also included direct observation of places that were visited. Through the interview, it was observed that all businesses are recent, having been in activity for less than 10 years. The results of the study confirm the importance of consultancy as an effective approach to increasing operational efficiency, defining standardized practices in coffee shops, while making appropriate contributions to the competitiveness, profitability and sustainability of the business.

Keywords: *consultancy; coffee shops; standardized processes.*

1 INTRODUÇÃO

O café é a segunda bebida mais consumida no mundo, ficando atrás apenas da água, e tem uma história muito interessante e rica. Essa bebida existe desde a época em que qualquer coisa descoberta imediatamente se tornava uma tradição na Etiópia, onde os mitos iniciais falam sobre um pastor chamado Kaldi. O que começou como uma bebida estimulante mais tarde se tornaria a segunda bebida consumida no mundo todo. Em poucas palavras, o café se espalhou por todo o mundo árabe, especialmente no lêmen, onde era cultivado e celebrado de várias maneiras. Foi nesses espaços que as primeiras cafeterias, rotuladas como "qahveh khaneh", surgiram e realmente se transformaram em centros de atividade social e cultural. Há evidências de um fato tradicional, onde as pessoas se reuniam nesses espaços para tomar uma bebida, falar sobre ideias e contar histórias ou até mesmo ter debates políticos (ARAÚJO, 2011).

Uma bebida como o café do Oriente Médio também foi para a Europa e, desde então, sua cultura também mudou. Por exemplo, no século XVII, houve o surgimento de cafeterias europeias que adicionaram um novo nível à experiência de pessoas que tomam café, locais de encontro para intelectuais e artistas, assim como Paris era conhecida por suas cafeterias. Neste período, o café simbolizava para as pessoas a questão da iluminação, um tipo livre de troca de ideias e conhecimento. A história cultural do café é tão rica que hoje não se pode evitar o que ele representa, bem como como é apreciado.

À medida que o mundo progrediu, o café também progrediu, em termos de novas formas sociais e culturais atribuídas como um símbolo de estilo de vida. Os cafés de hoje evoluíram como centros que fornecem não apenas a bebida, mas também experiências gastronômicas refinadas, nas quais qualidade, apresentação e serviço são essenciais. Em tal cenário, devido à crescente necessidade de diferenciação e qualidade nos produtos das cafeterias, é óbvio que deve haver alguns processos padronizados que mantenham a consistência e a excelência do produto. A padronização de processos em cafeterias é uma das ferramentas mais importantes disponíveis para a qualidade e competitividade, com tais negócios de fato exigindo excelência, como observaram Crocco e Guttman (2005).

Houve um aumento nos últimos anos na demanda por cafeterias que oferecem uma variedade de produtos diferenciados, mas com qualidade e consistência. De acordo com Deming (2003, p. 32), "Qualidade não é um acidente, é o resultado de um esforço inteligente". Agora, mais do que nunca, as empresas precisam estabelecer bem todos os processos em suas cafeterias para garantir um alto nível de qualidade em seus produtos, porque a competitividade atual e os requisitos de posição estão no auge.

O setor de cafeterias tem sido muito dinâmico e em constante expansão nos últimos anos. Com a tendência crescente em direção a experiências gastronômicas de alta qualidade, o setor de cafés é cada vez mais importante para oferecer aos consumidores experiências sensoriais únicas. No entanto, para garantir um padrão de qualidade, processos padronizados devem ser introduzidos para dar consistência a esse negócio.

Além disso, obter um alto nível de eficiência operacional nas cafeterias superará as expectativas dos clientes e os satisfará. A consultoria é uma das ferramentas fundamentais que podem fazer recomendações sobre como melhorar a qualidade, definir processos padronizados e implementar práticas eficazes em uma cafeteria. Nesse contexto, surgiu a seguinte indagação: **Qual a importância da consultoria na implantação em processos padrão em cafeterias?**

De acordo com Block (2001, p. 5), “A consultoria é uma profissão que fornece conselhos profissionais em uma área específica”. Este é um trabalho valioso, pois expõe as dificuldades que as cafeterias estão enfrentando atualmente no mercado. Portanto, ao abordar consultores especializados, as cafeterias se expõem ao conhecimento externo e ao aconselhamento pessoal destinado a orientá-las a superar os desafios operacionais e embarcar na eficiência com relação aos produtos e serviços fornecidos. É sob esses termos e requisitos dentro do mercado de cafeterias que duas estratégias básicas de consultoria especializada e processos padrões precisam ser impostos para manter os estabelecimentos competitivos e sustentáveis.

A consultoria é realizada por um agente de mudança externo que compartilha a responsabilidade de auxiliar os líderes e profissionais na tomada de decisões. Portanto, essa visão externa gera imparcialidade, revelando mais oportunidades para absorver melhores soluções que eram invisíveis para gerentes e funcionários.

Ao longo deste trabalho, são avaliados aspectos em que a consultoria pode promover melhorias nos processos e na cultura da empresa, beneficiando o estabelecimento da qualidade do produto e da eficiência operacional. Portanto, espera-se estabelecer o quão importante é a consultoria para a sustentabilidade empresarial e para atender à crescente demanda e competitividade do mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral:

Analisar a importância da consultoria para implementação de procedimentos padrão em cafeterias.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Estudar técnicas de consultoria para a implementação de procedimentos padrão em cafeterias.
- Avaliar o impacto que as consultorias tem na implementação de processos padrão em cafeterias.
- Identificar os problemas enfrentados pela gestão de cafeterias na adoção de procedimentos padronizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TRADIÇÃO E EVOLUÇÃO DO CAFÉ NO MUNDO

De acordo com Martins (2015), o café é uma bebida cuja história no Ocidente e ao redor do mundo tem raízes antigas. De fato, o autor insiste que, originalmente do país africano, o café foi exportado da Etiópia pelos portugueses e se tornou popular em todo o continente europeu. Engraçado o suficiente, há histórias paralelas alegando que a planta do café não foi descoberta no continente africano, mas nas Américas, o que também se tornou um fator para a popularização do café. A história da origem etíope de acordo com Martins (2015) é que o fruto do café foi usado no início por tribos para vários propósitos, sejam espirituais ou meramente biológicos. Portanto, é indiscutível que tais bebidas ou outros produtos abracem significados e símbolos culturais uma vez que sejam aceitos pela cultura das pessoas.

Conforme a expansão do capitalismo e do cenário mercadológico ao redor do mundo, as rotas comerciais passaram a ser palco cada vez mais frequente do tráfego de várias especiarias e produtos, sendo o café um deles. Salvatore (2018) afirma que durante esta época, o café passou a ser importado em larga escala para o mundo árabe, onde no lêmén recebeu um dos nomes que mais se popularizaram inicialmente: o termo árabe gahwa, verbo cujo significado é “revigorar”. Junto à popularização do café no mundo árabe, começaram a surgir também os estabelecimentos cuja especialização era o comércio do café, seja este como matéria prima ou como produto já preparado para o consumo. Estes ambientes pouco a pouco tornaram-se em locais onde as pessoas iam para se reunir, servindo sobretudo de ponto de encontro para intelectuais que discutiam questões voltadas à sociedade, cultura, política e filosofia.

No mundo ocidental, Pendergrast (2010) escreve que o café só alcançou uma posição comparável à do mundo árabe durante o século XVII, época em que as primeiras cafeterias e locais dedicados ao café começaram a aparecer. Assim como no mundo árabe, esses locais antigamente serviam como lugares para artistas, intelectuais e pensadores se reunirem e eram o terreno fértil para ideias que eventualmente assumiriam escopo social como na Revolução Francesa. A bebida atualmente se consolidou universalmente em toda a vida humana na face da Terra durante o século XXI; sua preparação pode variar de lugar para lugar, mas sua presença é invariável.

Também seria justo se referir ao valor do café em relação ao Brasil. Melo e Silva (2018) falam que o legado do café foi um dos maiores presentes econômicos concedidos ao Brasil pelos portugueses como nação. Logo após a introdução de Dom João VI no Brasil, quando o café se tornou um dos pilares do desenvolvimento da economia brasileira, o café assumiu o centro das atenções durante essa fase imperial. Essas grandes fazendas de café estavam concentradas no sul do Brasil, por exemplo, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. De acordo com os recursos disponíveis, o café era, portanto, a principal fonte de renda do Brasil Imperial. Seu valor comercial superava o de commodities “menores”, como algodão e açúcar. A principal força do café estava na enorme demanda de países como Estados Unidos e Europa, a ponto de interesses estrangeiros começarem a investir em fazendas de café brasileiras.

Araújo Filho (1956) observa que tal mão de obra era geralmente composta por escravos trabalhando no plantio e cuidado das fazendas de café na época; um elemento que não só permitiu a produção em larga escala, mas também reduziu significativamente os custos. Os lucros das fazendas de café acumularam tanto que, em poucas gerações, levaram à ascensão de uma aristocracia agrária no sul do Brasil - uma influência que foi sentida em questões políticas e sociais, definitivamente até mesmo no presente.

No final do século XIX, o Brasil foi introduzido no chamado período da República Velha, e o Império foi removido da vida política principalmente porque as

elites prevaleceram em grande número, e foram as elites que consolidaram a riqueza da comercialização do café. Nesta época, os estados com mais oligarcas eram Minas Gerais (grande produtor de leite) e São Paulo (grande produtor de café); a aliança econômica entre os dois estados marcou o período da República Velha que ficou conhecido como política do “café com leite” (ARAÚJO FILHO, 1956).

Todos esses retornos também permitiram um reinvestimento relativamente pesado em serviços recíprocos como portos, serviços urbanos e ferrovias, entre outros, cuja expansão contribuiu para o processo de consolidação de São Paulo como uma das metrópoles econômicas do Brasil. A expansão das ferrovias foi muito vital para a comercialização do café porque o produto podia ser despachado convenientemente em grandes quantidades para portos onde o café era exportado para outros países por meio de ferrovias. A construção de portos, por sua vez, ajudou outras cidades ao longo da costa a serem capazes de se urbanizar e industrializar, conforme descrito por (ARAÚJO FILHO, 1956).

Além da mudança do Império para a Velha República, houve algumas outras externalidades afetando o comércio de café, e uma delas foi o próprio comércio de escravos. Em 1888, quando a escravidão foi abolida, um influxo massivo de migrantes veio ao Brasil para substituir, principalmente, a força de trabalho escrava recentemente libertada. Os imigrantes foram de grande importância não apenas na substituição do trabalho escravo pelo trabalho livre, mas também na difusão de novas habilidades agrônomicas que aumentaram o processo industrial.

No entanto, eventualmente levou a problemas econômicos relacionados à dependência econômica do café, especialmente durante o período de transição das décadas de 1910-1920. Durante esse tempo, o café era uma das commodities mais voláteis, notavelmente presentes nas guerras possivelmente iminentes que ameaçavam estourar a qualquer momento e, portanto, forçando a economia a mudar de prioridades. A superprodução em relação à queda na demanda global por café provou ser fatídica, levando a outra crise econômica vivenciada foi a do início da década de 1920, onde devido à queda dos preços do café, o governo tentou sustentá-los artificialmente comprando o excedente de café de fundos do Tesouro Nacional; uma contradição evidentemente insustentável a médio e longo prazo.

Segundo Furtado (2000), “as crises periódicas no setor cafeeiro evidenciaram os limites de uma economia baseada em monocultura de exportação, tornando imprescindível uma transição para novos setores produtivos”. O que antes era uma poderosa República Velha estava desmoronando. Assim como a própria República Velha declinou lentamente com a queda dos preços do café, eventos bastante semelhantes enfraqueceram os oligarcas, como o descontentamento popular com a consolidação do poder dos oligarcas da elite agrária; uma revolta que cortou principalmente os oligarcas militares. Essas revoltas culminaram na Revolução de 1930 por Getúlio Vargas, que foi o leite que literalmente quebrou a política do café com leite. Nos anos que se seguiram, 1930, o café ainda era o principal item no “cardápio” do Brasil - agora revolucionado, mas não mais um monopólio e depois perdido para outras linhas, embora isso tenha sido ocasionado principalmente por eventos sob o governo de Getúlio Vargas, onde a diversificação industrial tinha sido a joia da coroa brasileira.

2.2 A COMERCIALIZAÇÃO E O AUMENTO DE OFERTAS DE CAFÉ

Do comércio regional, os desenvolvimentos iniciais de vendas diversas de café se desenvolveram em direção a uma escala global nesta commodity, que agora oferece vários produtos, desde grãos crus até a forma pronta para beber. O movimento está em sintonia para responder às recentes aspirações do consumidor por cafés com identidades rigorosas de procedência, métodos de processamento distintos e perfis de sabor sensorial. Essa multiplicidade hoje se manifesta nas muitas cafeterias que tentam atender a diferentes segmentos de consumidores - de uma xícara de café rápida e barata na correria até os amantes de café especial que apreciam a sustentabilidade e a rastreabilidade, conforme personificado por Santos e Oliveira (2019).

Agora, as cafeterias são de fato as principais propagadoras da cultura do café, proporcionando experiências pessoais aos clientes, o que as separa do resto, seja uma rede comercial ou uma loja de esquina independente. As cafeterias modernas evoluíram para oferecer um ambiente que combina conforto, sociabilidade e "exploração" sensorial da maioria das opções disponíveis para técnicas de preparação como, digamos, espresso, pour-over, aeropress e cold brew. Essa variedade permite que as pessoas "provem" o café de novas maneiras e aumenta o caráter "referencial" desses locais dentro da cultura do café (FRANÇA; AZEVEDO BARBOSA, 2010).

Da mesma forma, a segmentação também apareceu no consumo, incluindo categorias como cafés de origem única, misturas exclusivas e bebidas lácteas vegetais. Essa expansão é apoiada por experiências de certificação e rotinas sustentáveis que agregam valor ao produto e o tornam mais alinhado às preferências de qualidade e responsabilidade ambiental dos consumidores. Dessa forma, as cafeterias assumiram um papel vital ao aproximar produtores e consumidores finais, promovendo transparência e engajamento com a origem do produto (FERREZ, 2017).

Atualmente, as cafeterias realmente se transformaram de meros espaços de consumo de líquidos em ambientes que trazem a cultura e as identidades de uma sociedade. O que começou como um serviço personalizado junto com a busca por bons grãos e métodos variados de preparação agora foi estendido para ofertas diversificadas, expressando tantas preocupações sociais e ambientais que os pós-modernos de hoje estão interessados. Segundo Mendonça (2022), "as cafeterias contemporâneas vão além do consumo do café, sendo espaços que promovem interações sociais, culturais e, muitas vezes, debates sobre sustentabilidade e responsabilidade social". Ofertas diversificadas agora representam várias formas de comportamento responsável como uma preocupação social e ambiental que é uma característica dos consumidores pós-modernos. Também é notável que as cafeterias assumiram o papel de centros de serviço comunitário, facilitando assim a interação social que se relaciona intimamente com a sociedade e a cultura, daí a importância das atividades sociais, sensibilidade às questões sociais e ambientais, bem como a apreciação dos sabores complexos e diversos que acompanham o café.

2.3 A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS COMO GARANTIA DE QUALIDADE

Para ter um produto consistente e de alta qualidade, a padronização do processo correto se torna muito importante para cafeterias. E isso abrange, respectivamente, desde a seleção de grãos e controle de estoque até o serviço e os processos de preparação de bebidas. Um dos principais focos da padronização, portanto, é a qualidade, garantindo que o sabor, o aroma e a sensação do café correspondam aos níveis de expectativa dos consumidores; portanto, o

monitoramento rigoroso da torrefação, moagem, processo de extração e até mesmo armazenamento dos grãos é essencial. Além disso, a padronização trabalha em direção a uma experiência idêntica, em que a qualidade do produto que um consumidor compra não deve variar muito dependendo de quem fez a xícara de café ou do momento em que a bebida foi preparada (SILVA, 2020).

No serviço, a padronização é muito importante para garantir uma experiência satisfatória ao cliente. Isso inclui treinar adequadamente os funcionários para que possam explicar o menu, informar sobre as várias ofertas de café e lidar com o público de maneira amigável e eficiente. O serviço uniforme aumenta ainda mais a fidelidade do cliente ao promover uma experiência de consumidor antecipada e agradável.

Por fim, processos padronizados em cafeterias otimizam os processos de trabalho ao mesmo tempo em que minimizam o desperdício. Estabelecer rotinas de manutenção preventiva para equipamentos, metodologias claras para limpeza e organização de espaços e práticas para a dosagem correta de ingredientes são medidas que favorecem a qualidade do produto final, bem como a eficiência operacional para a cafeteria no sentido de “padrão” (SILVA, 2020). É essa padronização de processos que parece ser um recurso crítico para as empresas atenderem às expectativas dos clientes em um mercado altamente concorrido.

Ter processos uniformes é uma importante vantagem competitiva que garante que os consumidores sempre recebam a mesma alta qualidade em todos os lugares que vão tomar café. Padrões claros e definidos garantem que as entidades colham o benefício de consumidores satisfeitos, bem como otimizem recursos sem falhas operacionais na prestação de serviços. Na competição atual, a repetição do consumidor depende da uniformidade e eficiência, ou seja, os consumidores voltam aos lugares onde sabem exatamente o que será servido. Assim, a padronização é referida como a aplicação que une a busca pela qualidade com a necessidade de economia em uma situação que está em fluxo.

2.4 A CONSULTORIA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS PADRÃO

Analisando a etimologia da palavra “consultoria”, proveniente do latim, *consultare*, implica no ato de dar ou receber orientação, conselho e experiência. Desde os tempos da Grécia antiga, já se observava a prática dessa atividade, embora não fossem usadas formalmente naquela época. Atividades que dependiam da entrega de conselhos — nesse nível baixo — eram praticadas pelos hierofantes, uma classe de pessoas que se consideravam sagazes e influentes, que, supostamente, durante muito tempo foram tidos como escolhidos divinos. De fato, em muitas culturas até hoje, o papel definido acima é preservado e valorizado como representante de mudança e crescimento. Portanto, provavelmente uma descrição de cargo mais relevante para um consultor seria um indivíduo que traz não apenas conselhos, mas traz mudanças organizacionais significativas. Há evidências históricas que colocam Aarão, irmão de Moisés, como o primeiro consultor de gestão, afirmando que anteriormente a ele o conselho foi dado a Noé por Jetro para construir a arca (QUINTELLA, 1994). Poucando a análise da atualização histórica da figura do consultor, pode-se afirmar que a consultoria como um modo de prestação de serviços com o esforço de auxiliar indivíduos a encontrar soluções para problemas que impedem a obtenção de seus objetivos começou a se desenvolver na virada dos

objetivos séculos XIX e XX com a ascensão da administração científica em países como o Reino Unido e os Estados Unidos. Essa afirmação é reforçada por Pereira (1999, p. 39):

Conforme empregada nos dias atuais, a figura do consultor corporativo começou a se desenvolver nos primórdios do século, quando a vertente científica da doutrina administrativa facultou aos estudiosos e executivos exitosos formas metodológicas de guiar o processo decisório, solucionar questões ou implementar mudanças nas corporações.

O período temporal sublinhado anteriormente (transição do século XIX para o XX) foi eminentemente importante para a evolução da gestão de negócios. Por conta do modelo capitalista ter ganhado grandes proporções após a revolução industrial e após o acúmulo de capital, a parte gerencial dos negócios teve de ser sublimada de modo a acompanhar o desenvolvimento produtivo. Neste ínterim surge a figura do consultor, que é um especialista em um determinado tipo de negócio e que possui uma visão macroscópica e microscópica do desenvolvimento dos processos necessários para o bom funcionamento do negócio.

Pinto (2013) afirma que a consultoria é similarmente uma daquelas profissões que se supõe terem começado de forma bastante informal. Mais como um sábio à parte, os consultores eram ajustados para indivíduos que precisavam de ajuda em uma área específica. A evolução do crescimento empresarial e a crescente necessidade de consultoria emprestaram progressivamente formalidade à ocupação. Foi somente até que as microempresas perceberam o fato de que era uma consultoria muito essencial, portanto um serviço essencial no sentido de que as empresas são incapazes de estipular suas metas e objetivos definidos sem ela.

A consultoria se tornou um imperativo estratégico absoluto para uma empresa estar bem associada e marchando com os ritmos em constante mudança do mercado. Inicialmente, era apenas aconselhamento oral na Grécia antiga, depois se tornou informal e agora muito formal, e seus papéis foram identificados em arenas gerenciadas profissionalmente. As condições não eram as mesmas que prevalecem hoje em dia, pois a competição é em nível de terreno e as necessidades do consumidor são dinâmicas; sob tais circunstâncias, ter profissionais experientes para cortar questões operacionais e ceder um centímetro em direção ao crescimento sustentável por meio de mudanças de paradigma seria muito útil. Portanto, a apreensão e a avaliação da consultoria como uma pedra angular para a prosperidade empresarial são obrigatórias para que as entidades corporativas façam uma entrada potente no campo de jogo dinâmico e acirrado de hoje.

Block (2001, p. 22) falou sobre a consultoria da seguinte forma: "A consultoria em sua melhor forma é um ato de dedicação: a aspiração de ser verdadeiramente útil a outros. Empregar o que conhecemos, ou sentimos, ou experienciamos no caminho para aliviar o fardo dos outros."

O autor Kubr (1986) concorda com isso quando elabora que as tentativas de consultoria de operar ou tomar decisões em organizações estão além do escopo da responsabilidade. A consultoria é um processo consultivo e é responsável até a qualidade do conselho que fornece, embora apenas tenha sido utilizado e aplicado no momento certo; é isso que um consultor deve fazer.

Um consultor só pode ser tão bom quanto seu plano, desde que tenha o conhecimento e as habilidades relevantes necessários. Deve haver uma parceria com a organização disposta que pode ajudar a executar o plano. É mais do que apenas

dizer ao cliente o que fazer; é uma compreensão completa de qual é o problema dele e do contexto de sua organização em relação à cultura, dinâmica e até mesmo ao mercado em que estão. Além disso, deve-se notar que a aceitação de um assunto de consultoria depende da decisão do cliente, que deve ser tomada de acordo com sua vontade. Como tal, a contribuição eficaz dos consultores para facilitar tais mudanças exigiria comprometimento compartilhado.

De acordo com Greenbaum (1991, p. 35), “A consultoria não se baseia no princípio de que o cliente sempre está certo para manter um bom relacionamento entre o prestador de serviços e o cliente”. Greenbaum (1991) ainda alerta aos potenciais consultores que a consultoria não se baseia no princípio de que o cliente sempre está certo para manter um bom relacionamento entre o prestador de serviços e o cliente. Portanto, mesmo que isso vá afetar negativamente o relacionamento cliente-consultor, o consultor tem que explicar o que é bom para o negócio.

Para definir os objetivos da consultoria, podemos olhar para duas perspectivas diferentes: a visão do consultor e a da empresa cliente. Normalmente, o objetivo do consultor, ou vocação profissional, pode ser retomado em fazer um bom trabalho — ajudar a empresa cliente a superar suas adversidades. Além disso, os consultores geralmente assumem papéis importantes de gerenciamento de mudanças devido à sua capacidade de diagnosticar e oferecer novas soluções.

Mais do que tudo isso, o consultor é o indivíduo que deve ter uma visão aprofundada dos problemas de seu cliente e de suas expectativas; todavia, é necessário se ter um correto alinhamento entre as expectativas do consumidor e seus reais problemas, pois segundo Quintella (1994), também é papel do consultor mostrar a realidade ao seu cliente, realizando uma diferenciação entre os problemas reais e os problemas irreais, para que assim as expectativas do cliente estejam lastreadas na realidade das coisas. Quanto aos objetivos da consultoria, estes podem ser divididos em tradicionais e suplementares.

Os propósitos tradicionais são, seguindo Quintella (1994), o guiamento prático por parte do consultor que diz respeito ao processo de resolução de um problema, percorrendo as seguintes etapas: o que é o problema; o que fazer; quando fazer; como fazer. Levantando as perguntas corretas, é possível então responde-las de modo adequado. A partir das respostas, torna-se possível o mapeamento de uma estratégia que resolva os problemas levantados. O processo de compreensão do problema, segundo o autor supracitado, leva inevitavelmente o consultor e o cliente a investigar as causas dele, que as vezes não são perfeitamente identificáveis e que necessitam de uma maior apuração.

A partir da correta identificação do problema e de suas respectivas causas, surge a prescrição e indicação do consultor, que são baseadas tanto em conclusões lógicas acerca do problema levantado quanto frutos de experiência do consultor com outros casos que ele teve de lidar em sua profissão. Junto à prescrição, Quintella (1994) também ressalta que há o processo de implementação da verificação, no qual o consultor observa se as prescrições que foram feitas estão sendo seguidas na prática pelo seu cliente.

Junto aos objetivos tradicionais, há também os objetivos suplementares, que como sugere a palavra “suplemento”, são objetivos secundários e que são adicionados ao processo de consultoria com base nos objetivos essenciais. Quintella (1994) afirma que estes objetivos envolvem geralmente suporte, consenso e comprometimento, que são importantes para o melhoramento das relações entre o consultor e seu cliente. Secundariamente, os objetivos suplementares atuam também no sentido de “ensinar ou compartilhar informações que apoiem o aprendizado”. Nisto

está intrínseca a ideia de formar na empresa alvo da consultoria profissionais que possuam perspicácia para a resolução de problemas futuros e que consigam elevar o nível de desempenho do negócio futuramente.

Através desta descrição, Quintella (1994) forneceu o básico e essencial para se compreender o que é a consultoria e quais são seus respectivos objetivos. De maneira sumária, a atividade do consultor envolve a exploração e aprofundamento do problema, seguido de uma solução que se adeque ao problema explorado.

Enquanto os propósitos tradicionais lembram o "sábio no palco", embora sem o marcador da frente da sala, o terceiro propósito é a facilitação - orientação e direção oferecendo uma mão quase invisível em direção a uma meta específica de aprendizado ou realização. "Esclarecer por meio de perguntas ou respostas construtivas" visa garantir que o que está sendo discutido possa ser compreendido claramente e estruturado significativamente na mente do cliente. "Definição de agenda e controle de limites" serve para promover um ambiente de apoio e encorajamento no qual o cliente, em vez de ser julgado, é ajudado a encontrar seu próprio caminho. "Modelar comportamentos adequados" se concentra em mostrar aos clientes e outros na organização uma maneira eficaz de trabalhar em direção às metas. Por fim, "renovar o orgulho e a energia profissionais" pode indicar buscar alguma satisfação em uma busca altruísta ou simplesmente tentar reviver a satisfação profissional que foi minada pelo fracasso contínuo em atingir as esperanças idealistas de alguém.

Quintella (1994) destacou que a consultoria poderia ser definida como dividida em dois propósitos um tanto diferentes: propósitos tradicionais, que dizem respeito a empreendimentos imediatos de resolução de problemas (como fornecer informações e verificar soluções inovadoras) e propósitos suplementares, que têm impacto mais profundo na organização (como facilitar o aprendizado e melhorar a eficácia). Portanto, comprovadamente, a consultoria não é apenas uma solução para os problemas do momento, mas uma maneira de utilizar o desenvolvimento organizacional para garantir a capacidade de aprendizado, além de encorajar a capacidade da entidade de assumir novas circunstâncias. Isso, portanto, mostra que o consultor não apenas lida com os problemas atuais, mas também desenvolve habilidades internas e comprometimento da equipe que, após explicação de diferentes literaturas, foram observadas como essencialmente permitida para a atualização do sucesso a longo prazo.

A outra coisa à qual as pessoas também devem prestar muita atenção é o lugar da ética na prática de consultoria. O consultor deve operar com base na honestidade e na abertura, oferecendo recomendações baseadas em dados objetivos disponíveis e nas melhores evidências. A confiança é a base sobre a qual um relacionamento de longo prazo pode ser construído entre as partes da consultoria e o cliente. Além disso, a ética profissional deve participar de cada etapa da consultoria: do primeiro contato à última avaliação. Nessas circunstâncias, o consultor se compromete a garantir que as práticas adotadas sejam do melhor interesse das partes envolvidas e estejam em consonância com as expectativas normativas e de valor da organização.

Prosseguindo nas distinções de consultoria, Oliveira (2006) as classifica também segundo a origem do consultor. Seguindo a classificação, há a distinção entre consultoria interna e externa, cujo local modifica caracteristicamente a forma como a consultoria é realizada. A consultoria interna/externa não está relacionada com o local físico da empresa, já que ambas podem ocorrer no ambiente da organização.

O consultor interno é alguém proveniente do próprio local do negócio e que geralmente já tem ciência de todas as atividades que são ali desenvolvidas, incluindo detalhes burocráticos, como códigos de conduta, diretrizes da empresa, etc. O

consultor externo, por sua vez, é alguém que está alheio ao ambiente da empresa e que embora tenha algum conhecimento do modelo de negócio daquele empreendimento, pode não ter conhecimento de detalhes mais sutis e que podem interferir na consultoria. Ambas as modalidades de consultoria possuem, respectivamente, suas vantagens e desvantagens, que serão melhor explicadas nos tópicos a seguir.

As atividades de consultoria, interna ou externa, abrangem uma ampla gama de serviços prestados por profissionais qualificados. O objetivo central da consultoria, seja ela interna ou externa, é analisar a empresa, identificar problemas e propor soluções efetivas com base em conhecimento técnico e especializado.

2.4.1 Consultoria Interna

Segundo Freitag (2011), a consultoria interna, conforme sugere o nome, é realizada principalmente para o fortalecimento de atividades internas e burocráticas à empresa; o autor afirma que o seu principal ponto focal é a delegação de responsabilidades e organização hierárquica interna da empresa, e por tal razão, é conveniente que ela seja realizada por um profissional da empresa que seja especializado em consultoria. O produto final do consultor interno é um relatório no qual ele informa à administração os problemas observados e os resultados de sua análise, mostrando quais os caminhos a serem seguidos e as medidas que devem ser implementadas para que haja um aprimoramento da celeridade dos processos internos da organização.

Além da intenção de aprimorar, a consultoria interna também tem o propósito de evitar que as estruturas internas da empresa se deteriore, e para isso ela é importante em evitar fraudes, práticas de corrupção e desvios de verbas; este impedimento da deterioração das estruturas internas é auxiliado por outros mecanismos além da consultoria, como a realização de auditorias internas contábeis.

As organizações, por conta da globalização e de outros fatores extrínsecos, tornaram-se progressivamente mais complexas; por conta destes fatores, a consultoria interna se tornou ainda mais um ofício essencial para que as estruturas internas das empresas não só não se deteriore, como também se aprimorem.

A consultoria interna integra o ambiente corporativo, com o papel de prevenir problemas internos e fornecer suporte à administração por meio de dados e informações confiáveis, fundamentais para a tomada de decisões estratégicas e para o entendimento preciso de sua posição no mercado.

O conhecimento prático trazido pela consultoria interna é implementado nas empresas com o objetivo de promover melhorias contínuas, reduzindo os riscos decorrentes de fragilidades operacionais, especialmente aquelas associadas à falta de conhecimento técnico nas rotinas dos processos organizacionais. Atualmente, a consultoria interna tem se consolidado em diversas organizações modernas, adicionando valor aos negócios, fortalecendo o posicionamento da empresa no cenário competitivo e aprimorando seus resultados, ao assegurar a continuidade das atividades.

Desse modo, a consultoria interna é composta por um conjunto estruturado de procedimentos que avalia a integridade dos controles e das informações, examinando os processos internos, as atividades e as operações financeiras da empresa, de forma a otimizar o desempenho organizacional. Conforme explica Orlickas (2001):

O consultor interno, devido ao contato mais próximo com os funcionários, consegue atender de forma mais eficaz às demandas deles. Essa proximidade facilita a compreensão clara e detalhada das necessidades de cada colaborador, permitindo uma análise mais aprofundada dessas demandas.

A consultoria interna deve estar diretamente vinculada às atividades da administração, com a finalidade de oferecer suporte aos membros do setor administrativo, fornecendo análises, recomendações e observações essenciais para as atividades avaliadas. Tal consultoria proporciona à organização maior segurança, promovendo tranquilidade à gestão quanto aos processos executados pelos colaboradores, pois a qualidade dos trabalhos realizados é fundamental. Isso permite a identificação precoce e a resolução de possíveis problemas.

Atualmente, é crucial que organizações, especialmente as de grande porte, implementem um setor de consultoria interna, de modo a integrá-lo de forma funcional aos demais setores. Esse entendimento de que as empresas precisam de constante renovação impulsionou o surgimento da consultoria interna, cuja função é assessorar e aprimorar os métodos de trabalho do setor administrativo.

2.4.2 Consultoria Externa

Organização de consultoria externa refere-se à consultoria feita por profissionais independentes que foram contratados por gerentes e outras partes interessadas na organização, mas que não fazem parte dela. Esse tipo de consultoria presta serviço técnico altamente confiável, que são explicitamente direcionados à empresa e seus acionistas. O especialista externo analisa informações externas, como competitividade e projeções futuras, para ver se elas se relacionam com a situação real da organização, ou se pode haver variações que precisam ser corrigidas.

O consultor externo, portanto, não está dentro da configuração organizacional. Na maioria das vezes, isso resulta em ação ineficaz em alguns casos ou se mostra muito difícil ou quase impossível tomar uma ação eficaz simplesmente por falta de conhecimento da dinâmica interna. Para que a consultoria funcione, é preciso haver alguma colaboração da equipe de gestão estratégica com os consultores, aprimorando o aprendizado mútuo e contínuo (FREITAG, 2011).

A perspectiva externa também ajuda na identificação imparcial de problemas pela organização e recomendações para soluções. Essa perspectiva externa fornece ampla oportunidade em linha com resultados positivos e desafios e estratégias disponíveis sobre a saída.

2.4.3 Passo a passo da consultoria em processos

O processo da consultoria, independente desta ser interna ou externa, segue um denominador comum que é invariável. O autor Peter Block (2001) comenta acerca das cinco etapas principais que estão presentes em quase todas consultorias. É necessário se levar em consideração que estas cinco etapas são como elos de uma corrente: a consistência de um elo depende de outro. Assim, o sucesso de uma etapa depende do sucesso de sua etapa antecessora.

Na primeira etapa, Block (2001) desdobra o contato inicial entre o cliente e o seu consultor. Desde já, o autor afirma que muitas das consultorias falham já na etapa

inicial. Neste primeiro contato, é importante que haja uma sondagem dos problemas levantados pelo cliente, para que o consultor saiba se ele possui as capacidades necessárias para resolvê-los e consiga alinhar adequadamente as expectativas suas e do cliente.

Na segunda etapa, o consultor deve reunir os dados necessários para delinear o problema com mais clareza. A proposta de uma solução será tão clara quanto mais claro for o conhecimento acerca do problema. Reunindo-se os dados, o consultor pode formular as perguntas do que fazer, como fazer, quando fazer, com quem fazer, *etc.*

Na terceira etapa, o consultor deve coligir todos os dados que foram reunidos e emitir um relatório dos problemas ao cliente e qual o plano de ação que deve ser feito. Nesta etapa, Block (2001) afirma que é muito comum se ouvir objeções do cliente, pois ele pode não estar disposto a empregar os métodos de ação para a resolução do problema. Nesta fase é necessário novamente um alinhamento de expectativas, estipulando metas concretas que estejam ao alcance do seu cliente e que ele possa concretamente executá-las.

A quarta etapa possui um maior grau de atividade do que as suas antecessoras, pois é nela que o cliente, acompanhado do consultor, irá colocar em prática todo o plano estratégico que foi anteriormente formulado, devendo empreender os meios necessários para que os objetivos estipulados durante a terceira etapa sejam devidamente alcançados. Esta etapa conta com um papel mais predominante da empresa e do cliente; o consultor, neste aspecto, atua mais como um observador e conselheiro.

A quinta e última fase é o momento onde as devidas adaptações devem ser realizadas, que podem se refletir em: expandir o planejamento (se mais ações são necessárias) ajuste do planejamento (alteração das ações; mudança de foco) ou encerramento, caso o cliente se dê por satisfeito e caso os problemas levantados tenham sido devidamente resolvidos.

Mesmo que alguns ajustes sejam necessários, as etapas precisam ser realizadas com o maior grau de observância possível. Isto é importante não só para que o problema do cliente seja resolvido, mas também para que ele extraia algum aprendizado que o ajude a solucionar problemas semelhantes que venham a surgir em seu negócio.

Quanto ao tipo de consultoria (interna e externa), as suas circunstâncias, vantagens e desvantagens, destaca-se que para cada tipo de problema, um tipo de solução é necessário. A contratação de um consultor externo, segundo Sícoli (2001), deve partir da percepção do cliente de que o problema não pode ser resolvido internamente, necessitando de intervenções externas e de um consultor qualificado para a resolução do problema.

Portanto, a decisão acerca do tipo de consultor irá depender do nível do problema e das competências do consultor para resolvê-la. As habilidades do consultor, experiência prévia, reconhecimento no mercado, dentre outras características, são elementos importantes no processo de decisão do cliente. Sícoli (2001) afirma que um dos problemas em se contratar um consultor reside no fato de que a profissão de consultor não exige formação específica, havendo pessoas que se autodenominaram consultorias sem ter portfólio ou experiência.

Portanto, é necessário saber o histórico do consultor. Com a finalidade de ajudar os clientes a realizarem boas decisões no momento da contratação de um consultor, Sícoli (2001) ressalta alguns sinais de um bom consultor, sendo um dos principais um histórico de boa gerência em outras organizações. Malgrado isto, o autor

ressalta que o consultor possui uma função diferente de um gerente e, portanto, ele deve desenvolver habilidades diferentes para que consiga ser um bom consultor.

3 METODOLOGIA

A metodologia do presente trabalho se trata de uma revisão narrativa da literatura e de uma pesquisa de campo qualitativa, que serão explicadas adiante. Uma revisão narrativa é desenvolvida por meio da análise qualitativa de trabalhos publicados anteriormente sobre uma determinada temática ou área de interesse. Esta é uma metodologia muito bem definida usada em pesquisas acadêmicas para representar as tipologias de abordagens e técnicas em um estudo (GREEN et al., 2006).

Uma revisão narrativa da literatura é apropriada quando a intenção é olhar para o mesmo fenômeno de diferentes perspectivas e avaliar de forma flexível a pesquisa. Dentro dessa abordagem, portanto, lacunas no conhecimento podem ser apontadas, hipóteses podem ser levantadas e resultados podem ser discutidos. É comumente utilizada em estudos que exigem uma diversidade de métodos e descobertas, para que o trabalho possa adquirir diferentes dados sobre vários aspectos do assunto em estudo. A revisão narrativa é uma construção integrativa, manifestando, portanto, a clareza conceitual necessária sobre ideias, teorias e práticas. Além disso, com esse método, o revisor pode identificar as tendências e os desenvolvimentos atuais relativos à questão sob investigação. Isso pode promover o conhecimento acadêmico ao apresentar uma visão reflexiva e profunda do assunto em questão.

Junto à revisão, foi realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados primários diretamente de cafeterias em funcionamento. Este método tentará compreender as percepções de proprietários e gerentes sobre o impacto da consultoria e da implementação de processos padrão nas operações do dia a dia. Como Gil (2002) coloca, a pesquisa de campo permite a coleta de dados da própria realidade, oferecendo uma visão mais profunda das práticas adotadas pelos atores envolvidos. Os dados, de cunho qualitativos, foram coletados por meio de questionários estruturados, com perguntas sobre o uso de práticas consultivas e suas implicações para as operações.

A amostra foi composta por 16 cafeterias que atendem a certos critérios em termos de tipo operacional e localização para garantir representatividade e diversidade dentro do setor. As cafeterias escolhidas estão localizadas na região Nordeste do Brasil e são resultado de sua estrutura operacional, que por definição exige equipamentos profissionais no preparo do café. Os dados obtidos serão usados pela equipe de análise por meio de uma abordagem qualitativa de captura de padrões, desafios e oportunidades observadas pelos gestores, o que contribui para oferecer uma visão detalhada sobre as práticas impostas no setor de cafeterias.

A pesquisa de campo permite que os dados sejam coletados em tempo real e em maior contato com o objeto de estudo; assim, uma visão mais detalhada e precisa do comportamento e das práticas das empresas pode ser alcançada. O contato com gerentes e proprietários de cafeterias facilita o acesso a tais *insights*, que de outra forma seriam praticamente acessíveis; portanto, nuances e detalhes sobre os problemas são capturados. Consequentemente, esse contato em primeira mão tende a também tornar os dados mais confiáveis ao trazer as condições reais de trabalho durante a coleta. Isso também permitirá a identificação de padrões de comportamento e práticas que normalmente são bastante obscuros para métodos distantes, como

pesquisa secundária. A pesquisa de campo, portanto, torna as questões em estudo efetiva e perfeitamente teóricas e práticas (TRIVIÑOS, 1987).

O período de coleta das respostas se deu entre o início e final de novembro de 2024. O instrumento utilizado foi o questionário na plataforma *Google Forms*, disponibilizado através do Whatsapp e de outros canais de comunicação *online*. Após o questionário ter sido respondido por todos os participantes (um total de 16), as respostas foram tabuladas e metrificadas através do Excel. As perguntas fechadas foram transformadas em gráficos, enquanto as perguntas abertas tiveram suas respostas lidas individualmente, sendo agrupadas segundo as suas devidas proximidades e similaridades.

4 ANÁLISE DE DADOS

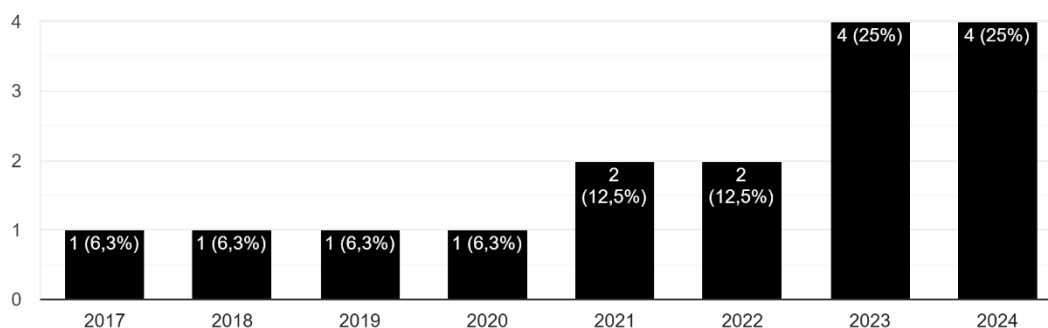
As cafeterias são modelos de negócios do setor terciário. Por setor terciário entende-se aquele modelo de negócio que dependem da existência de um setor primário (a indústria de extração de matéria prima) e de um setor secundário (a transformação da matéria prima em produto. Neste modelo do negócio há uma maior ênfase na prestação de serviços e na comercialização de um produto final para o consumidor. Neste negócio, mais serviços são mais definidos e o marketing é focado no consumidor do produto final. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), é a análise setorial que dá uma imagem adequada sobre o grau de interdependência existente entre as atividades econômicas e a relação que essas atividades têm com o desempenho do negócio.

Todavia, para que a prestação do serviço e para que o produto final chegue ao consumidor da maneira mais eficiente possível, os processos necessários para que tudo isso ocorra (desde a compra da matéria prima, insumos, equipamentos, preparo, *etc.*) devem passar por um processo de padronização, garantindo a qualidade do serviço e do produto comercializado.

Os gráficos aqui levantados tiveram como base os questionários realizados na pesquisa de campo durante o mês de Novembro. A primeira pergunta do questionário que aborda informações relevantes é o ano de inauguração da cafeteria:

Gráfico 1: Ano de inauguração da cafeteria

16 respostas



Fonte: Pesquisa Direta (2024)

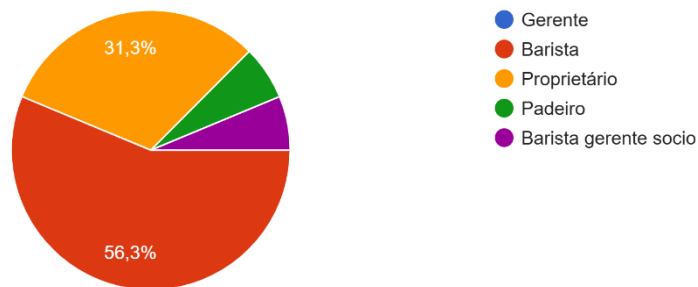
De acordo com o gráfico 1, dentre os empreendimentos, nota-se que mesmo o mais antigo tem menos de dez anos de existência, sendo a maior parte dos

empreendimentos inaugurados entre 2023 e 2024. De acordo com Alves e Jung (2015), é comum que empresas juniores (que possuem pouco tempo de existência) e, sobretudo, cujos proprietários não tem experiência acadêmica com administração, acabam sofrendo problemas organizacionais com mais frequência e com uma maior intensidade.

A pergunta seguinte visou saber a função do entrevistado na cafeteria (gráfico 2):

Gráfico 2: Função na cafeteria

16 respostas



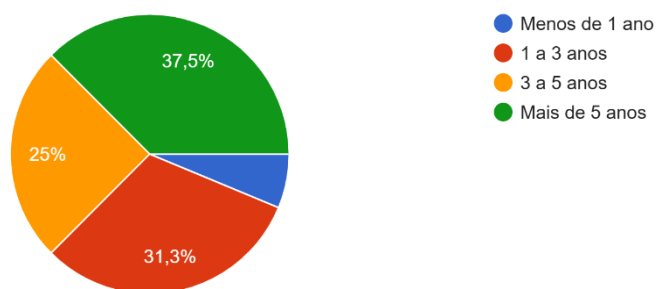
Fonte: Pesquisa Direta (2024)

A maior parte dos entrevistados são baristas, seguido por proprietário, barista gerente sócio e padeiro. Conforme se verá nos gráficos seguintes, foi possível observar que a consultoria foi sobretudo útil para auxiliar a organização e padronização de processos quando realizadas com baristas.

O gráfico 3 abaixo mostra o tempo de experiência com cafeterias dos entrevistados:

Gráfico 3: Tempo de experiência no trabalho com cafeterias

16 respostas



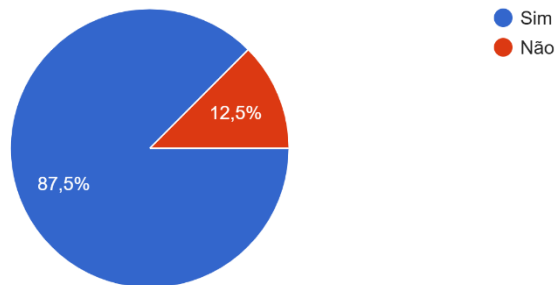
Fonte: Pesquisa Direta (2024)

A maior parte dos entrevistados possuía mais de 5 anos de experiência com cafeterias, o que é uma parte pouco expressiva considerando que a maior parte tinha menos de 5 anos de experiência. Entretanto, não foi investigado se os entrevistados tinham mais tempo de experiência em empreendimentos de outros ramos ou de ramo semelhante, sejam estes, restaurantes, lanchonetes, etc.

No gráfico 4, foi perguntado aos entrevistados se estes já utilizaram o serviço de consultoria em suas cafeterias:

Gráfico 4: Utilização dos serviços de consultoria

16 respostas



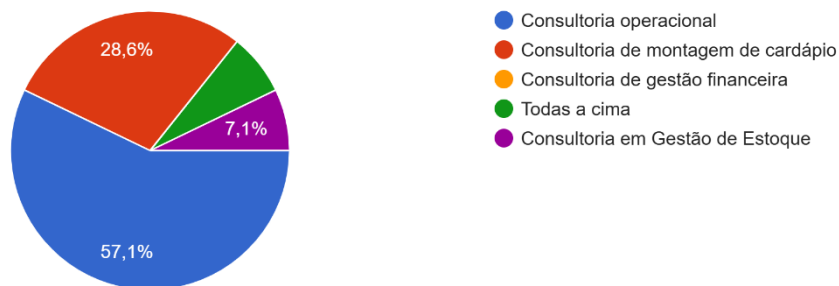
Fonte: Pesquisa Direta (2024)

Mais da metade (87,5%) respondeu já ter se beneficiado de uma consultoria em seus negócios, percentual suficiente para que se possa extrair conclusões acerca da eficácia da consultoria nestes empreendimentos. Os entrevistados que responderam negativamente serão analisados ao final da discussão.

O gráfico 5 investigou para qual área a consultoria foi contratada naqueles que responderam positivamente no gráfico 4:

Gráfico 5: Tipos de consultorias contratadas

14 respostas



Fonte: Pesquisa Direta (2024)

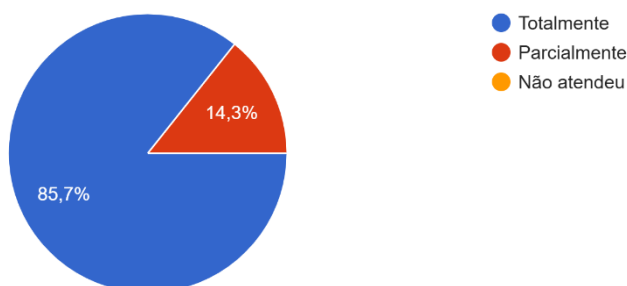
A maior parte dos entrevistados afirmou que contrataram a consultoria para questões operacionais. Considerando que 56,3% dos entrevistados são baristas, esta é a provável causa da maior parte das consultorias ter se voltada à parte de operações. Segundo Brito et al. (2023), em um artigo comentado sobre a consultoria em restaurantes, uma das grandes causas de prejuízo em empreendimentos no ramo alimentício e em empreendimentos no geral é a falta de padronização operacional. Todo empreendimento, para funcionar, necessita de uma série de operações. No caso de um restaurante, cafeteria ou lanchonete, estas operações vão desde a compra da matéria prima até a estocagem, preparo e destinação final, que é a compra pelo cliente. Para que o empreendimento lucre, estas operações devem ocorrer com o mínimo possível de gargalos logísticos, evitando o atraso ou a insatisfação do cliente. Portanto, a área operacional possui uma grande importância no sucesso financeiro

dos empreendimentos. As outras áreas alvo da consultoria foram voltadas para a montagem de cardápio, financeira e gestão de estoque; também houveram consultorias que abarcaram todos as operações como um todo, mas sendo estas quase a minoria.

O gráfico 6 investigou a satisfação dos entrevistados após a consultoria realizada.

Gráfico 6: Satisfação com a consultoria contratada

14 respostas

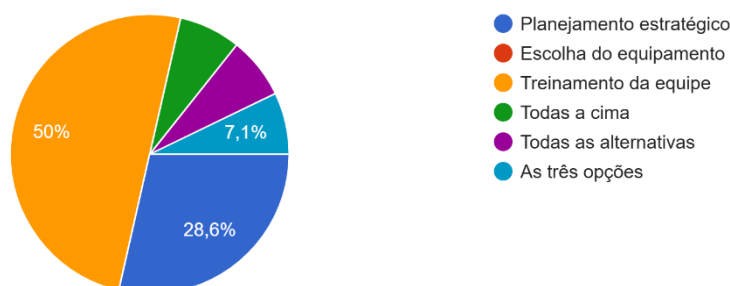


Fonte: Pesquisa Direta (2024)

A maior parte (85,7%) se mostrou satisfeita com o grau de profissionalismo e comprometimento dos consultores, como também com os resultados que advieram da consultoria realizada. Neste quesito, não há como dizer objetivamente por quais razões 14,3% se demonstrou apenas parcialmente satisfeito com serviço de consultoria. As possíveis explicações são a falta de comprometimento do consultor ou a incapacidade em resolver problemas secundários e periféricos que ainda assim possuíam algum grau de importância para o seu cliente. O gráfico 7 investigou os principais benefícios que foram extraídos das consultorias realizadas:

Gráfico 7: Influências positivas em áreas do estabelecimento

14 respostas



Fonte: Pesquisa Direta (2024)

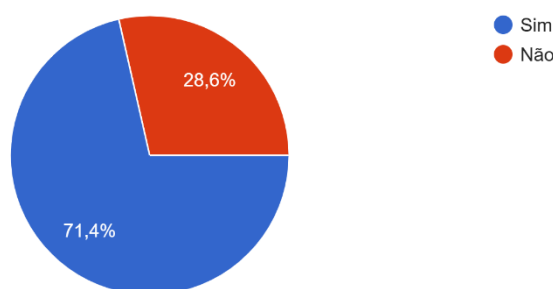
Dentre as principais áreas beneficiadas, nota-se que o treinamento da equipe foi a área que, segundo os entrevistados, mais colheu benefícios. Segundo Brito et al. (2023), havendo padronizações operacionais em um determinado empreendimento, é de máxima importância que a equipe receba algum tipo de treinamento; ademais, é necessário se ter em mente que todas as operações de um empreendimento, se não ao menos a maioria, são realizados pela equipe, sendo o treinamento um fator

conveniente e fundamental para que as operações ocorram sem gargalos logísticos. Os outros benefícios citados foram: planejamento estratégico e todas as alternativas. Todavia, nota-se que a consultoria se ateve mais aos fatores humanos do que aos fatores materiais, como equipamentos, *etc.*

No gráfico 8 estão as respostas dos entrevistados para a seguinte pergunta: “você já recebeu alguma consultoria ou treinamento específico para padronização”?

Gráfico 8: Consultoria específica no setor de padronização

14 respostas



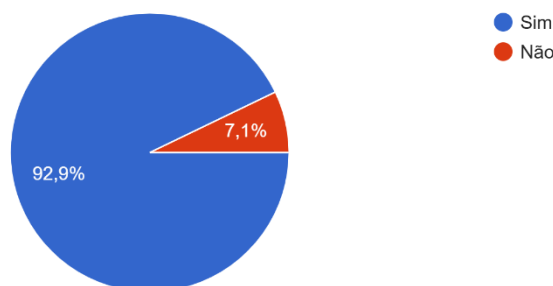
Fonte: Pesquisa Direta (2024)

Embora a maior parte tenha respondido positivamente à pergunta, observa-se que mesmo assim a consultoria contratada pelos entrevistados ainda surtiu bons efeitos. Para Brito et al. (2023), a padronização é um processo que de tempos em tempos muda segundo as novas preferências e desejos do consumidor. Por tal razão, mesmo que a empresa tenha em alguma época recebido um treinamento para a padronização, é necessário verificar ocasionalmente se novos ajustes são necessários a fim de: saber se o comportamento do cliente ainda é o mesmo; saber se a padronização ainda atende aos desejos do cliente.

O gráfico 9, por fim, investigou se os entrevistados tinham como possibilidade a contratação futura de novas consultorias:

Gráfico 9: Possibilidade de contratação de consultorias futuras

14 respostas



Fonte: Pesquisa Direta (2024)

A maioria dos entrevistados (92,9%) disse que consideraria contratar outros consultores no futuro. Um pequeno espaço foi fornecido no final do questionário onde

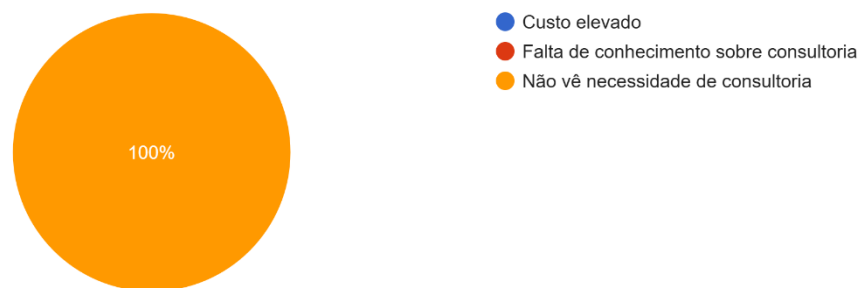
os entrevistados poderiam adicionar comentários sobre a consultoria em suas cafeterias, caso decidissem fazer comentários. Dos que decidiram fazer comentários, pelo menos quatro ressaltaram a importância que a padronização trouxe para seus negócios, dizem: “Padronizar processos é essencial para o crescimento do seu negócio”; “A padronização é fundamental para garantir qualidade, agilidade no atendimento e controle de custos. Evita o desespero, torna mais fácil o gerenciamento de inventários e garante sempre ao cliente uma boa experiência, o que fortalece a reputação do negócio e melhora a eficiência no tratamento de seus produtos”, outro entrevistado disse: “A melhoria na logística das compras e da produção trouxe uma otimização geral na operação da loja, e consequentemente melhoria no faturamento e nas avaliações recebidas no Google.”

4.2 ENTREVISTADOS QUE RESPONDERAM NEGATIVAMENTE

O gráfico 10, que se dirigiu particularmente aos entrevistados que não contrataram consultorias, visou investigar quais as razões que os levaram a não se utilizar deste serviço:

Gráfico 10: Motivo pela opção de não contratação de consultorias

2 respostas



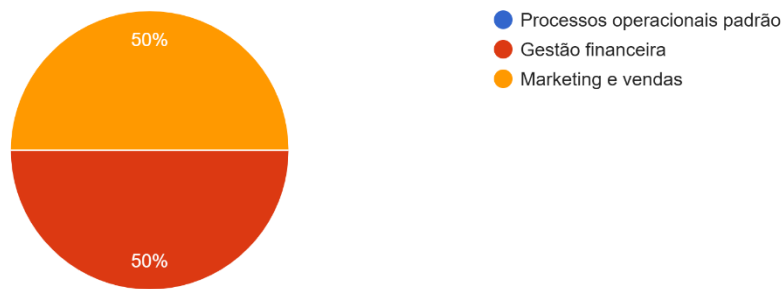
Fonte: Pesquisa Direta (2024)

Comparando-se com o número total de entrevistados, os dois que responderam negativamente representam uma parcela muito ínfima e pouco impactam na pesquisa como um todo. Nas duas respostas, ambos os entrevistados afirmaram não ver necessidade na utilização da consultoria.

O gráfico 11, também dirigido aos que responderam negativamente no gráfico 4, visou saber para qual área os entrevistados contratariam uma consultoria caso precisassem de uma:

Gráfico 11: Prioridade para contratação de consultorias

2 respostas



Fonte: Pesquisa Direta (2024)

Os entrevistados deram opiniões diferentes sobre isso: um entrevistado disse que o recomendaria para uso em gestão financeira, enquanto o outro disse que o recomendaria para marketing e vendas. Isso foi trazido à tona quando foi questionado a eles o que os impediria de contratar consultoria de processo e ambos destacaram que já têm funcionários internos experientes nessa área específica e que às vezes os mesmos até prestam consultoria a outros estabelecimentos fora de sua organização. Tal movimento só foi possível investindo em profissionais capazes em vez de ter que recorrer a consultoria externa específica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se comentou na revisão bibliográfica, a cultura do café, incluindo os negócios voltados para esta bebida, cresceram conforme a economia cresceu. Os modelos de negócio do século XX até o momento atual foram progressivamente se tornando mais complexos, necessitando de contadores, auditores e profissionais que compreendessem não só o processo de produção da bebida, como também de consultores que compreendessem outros processos mais sutis, como a delegação de tarefas e a otimização de processos.

Neste íterim, o presente estudo concluiu que a padronização de processos em cafeterias é um processo importante para a gestão operacional deste tipo de empreendimento. A gestão de processos torna-se necessária para mitigar os níveis de desperdício e, portanto, aumentar os lucros. Os questionários respondidos apontam para o maior controle dos insumos que aconteceu por decorrência da consultoria.

Os entrevistados também afirmaram ter lucrado com uma melhor gestão dos insumos e matérias primas necessárias para o funcionamento do negócio. Diminuindo-se o desperdício dos recursos, há uma concomitante diminuição dos prejuízos. Dentre os desperdícios, pode-se citar o desperdício de tempo, que ocorre, por exemplo, quando o proprietário realiza um mal cálculo da quantidade de insumos a ser comprada e precisa ficar os repondo de maneira constante.

Isso também padroniza a organização interna das cafeterias para que haja uma melhor interação entre os membros da equipe com a forma como as coisas vão fluir a cada dia em suas operações. Nesse sentido, a deficiência de mão de obra seria diminuída, pois na verdade estabelece um regime em que cada estágio do serviço e da produção é perseguido em um nível aceitável de eficácia e padrão. Isso, por sua vez, produz um ambiente de trabalho muito dinâmico e organizado que mais tarde

permite que a equipe se dê ao prazer de prestar um bom serviço. Além disso, a adoção de práticas padrão ajuda as empresas a construir mais identidade de marca - marcas distintas que oferecem aos clientes uma experiência distinta e costumeira, revendendo assim o produto a eles, tornando-os leais e trazendo mais receita.

A padronização dos processos também foi importante para o aprimoramento dos serviços prestados na cafeteria. Os treinamentos realizados tem o efeito de gerar um melhor atendimento, que por sua vez, reflete na satisfação do cliente e em sua fidelização. Essa padronização, em se tratando das cafeterias, ocorre em diversos âmbitos, como no preparo da bebida, na padronização do atendimento e em outros elementos que se tornam um diferencial da cafeteria.

REFERÊNCIAS

ALVES, Paula Barragana; JUNG, Carlos Fernando. Análise do processo de consultoria organizacional. **Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 09) Año 2015**, 2015.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**, volume 1. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011.

ARAÚJO FILHO, José Ribeiro. O café, riqueza paulista. **Boletim Paulista de Geografia**, n. 23, p. 77-134, 1956.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRITO, Teluira et al. **Projeto de consultoria para restaurantes**. 2023.

CROCCO, Luciano. GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo, Saraiva, 2005.

DEMING, W. E. **A saída da crise: As 14 Lições Definitivas Para Controle De Qualidade De**. São Paulo: Futura, 2003.

FERREZ, F. C. **A importância da certificação na valorização do café brasileiro: práticas sustentáveis e diferenciação no mercado**. Revista Brasileira de Agronegócio e Sustentabilidade, v. 3, n. 2, p. 134-150, 2017.

FRANÇA, Íris Ferreira; AZEVEDO BARBOSA, Maria de Lourdes. **Evolução das Relações de Consumo do Café e de Serviços de Cafeteria**. 2010.

FREITAG, M. S. B. A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento. **REGE**, v. 19, n. 1, p. 21-38, jan/mar. 2011.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 33. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREEN, B. N., JOHNSON, C. D., ADAMS, A. Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. **Journal of Chiropractic Medicine**, 5(3), 101-117, 2006.

GREENBAUM, T. L. **O Manual do consultor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1991.

KUBR, M. **Consultoria**: Um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Ana Luiza. **História do café**. Editora contexto, 2015.

MELO, Jhonatan Rezende; SILVA, Nielson Fernandes Muri; DE SIQUEIRA NUNES, Neuza Maria. Café: origem e contribuição para a economia do Brasil. **Múltiplos Acessos**, v. 3, n. 1, 2018.

MENDONÇA, Larissa de Oliveira. **A cultura do café e o papel social das cafeterias no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Cultura & Sociedade, 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologias, Práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de Recursos Humanos**: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Futura, 2001.

PENDERGRAST, Mark. **Uncommon grounds: The history of coffee and how it transformed our world**. Basic Books, 2010.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões**: O consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PINTO, A. L. Tendências da consultoria organizacional na administração pública paulista. **Cadernos Fundap**, São Paulo, 7(14):58-64, out. 2013.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALVATORE, Ricardo. **Café: história e cultura**. São Paulo: Editora Senac, 2018.

SANTOS, L.; OLIVEIRA, M. **Mercado de Cafés Especiais no Brasil e a Expansão do Consumo**. 3. ed. São Paulo: Agrocafé, 2019.

SÍCOLI, C. R. Consultoria Externa: os dilemas das empresas e dos consultores. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, ano 73, p. 39, 15 dez. 2001.

SILVA, Rafaela Monnerat. Marketing sensorial no varejo: estudo de caso da Starbucks e sua influência no nicho de cafeterias. **Revista Miquel**, v. 2, n. 2, 2020.

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

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL E *E-COMERCE*: um estudo sobre pequenas empresas

Camila Ramalho Fonseca (aluna)
Maíra Correia Lima e Vasconcelos (orientadora)
Alessandro Pinon Leitão (coorientador)
André Luiz De Sousa Felisberto (coorientador)

RESUMO

O *e-commerce* tem como especialidade gestão de vendas *online*, com isso as empresas atualmente, adotam o *e-commerce* como uma nova modalidade de transação comercial. Muitas empresas estão investindo nesta nova modalidade, pois, gera praticidade e, esse modelo, ficou mais fácil também para o empreendedor que em vez de criar um espaço físico gigantesco pode apenas abrir uma plataforma em *sites* para disponibilizar seus produtos ou serviços com pagamento a vista de todos seus clientes. O marketing digital que auxilia nesse segmento através de ferramentas que possibilita um maior índice de vendas e experiência ao cliente, dessa forma, as empresas que oferecem esta modalidade, precisam criar uma conexão distinta com o cliente e buscar ser diferente das demais empresas, para assim aumentar as vendas e conseqüentemente gerar mais lucro. O objetivo deste trabalho busca compreender como as empresas de pequeno porte se sobressaem nesse segmento *online*, quais suas expectativas e dificuldades, através das vendas *online*. Tendo como hipótese que o marketing digital gera praticidade e de forma organizada finaliza a venda junto ao cliente. Na metodologia foi abordado a pesquisa bibliográfica, visando enriquecer o trabalho e para análise de resultado foi abordado a pesquisa qualitativa. Os resultados encontrados apresentam que de forma organizada a empresa consegue realizar a venda de forma prática e segura para o cliente, diminuindo seus custos e gerando uma experiência individual para cada compra, entendendo seu público-alvo e gerando um relacionamento de confiança entre a marca e seus clientes, levando qualidade e segurança para cada um em apenas um clique.

Palavras-chaves: *E-commerce*; Marketing digital; Pequenas empresas.

ABSTRACT

E-commerce specializes in online sales management, so companies are currently adopting e-commerce as a new type of commercial transaction. Many companies are investing in this new modality, as it creates practicality and this model has also become easier for the entrepreneur who, instead of creating a gigantic physical space, can just open a platform on websites to make their products or services available with payment in cash. of all your customers. Digital marketing helps in this segment through tools that enable a higher level of sales and customer experience. Therefore, companies that offer this modality need to create a distinct connection with the customer and seek to be different from other companies, in order to increase sales and consequently generate more profit. The objective of this work seeks to understand how small businesses stand out in this online segment, what their expectations and difficulties are, through online sales. Taking the hypothesis that digital marketing generates

practicality and in an organized way finalizes the sale with the customer. In the methodology, bibliographical research was approached, aiming to enrich the work and to analyze the results, qualitative research was approached. The results found show that in an organized way the company can sell in a practical and safe way for the customer, reducing costs and generating an individual experience for each purchase, understanding its target audience and generating a relationship of trust between the brand and its customers, bringing quality and safety to each one in just one click.

Keywords: E-commerce; Digital marketing; Small businesses.

1 INTRODUÇÃO

Com o grande avanço digital, foi possível presenciar a inclusão tecnológicas digitais no dia a dia das pessoas, com isso muita organização tem investido em *e-commerce*, esse novo meio de vendas vai muito além dos lucros, inclui melhor relacionamento com o cliente, mais alcance e fidelização da marca, produtos ou serviço.

O marketing digital é um conjunto de ações de comunicação e divulgação que as empresas utilizam, através da internet, principalmente em suas plataformas digitais para divulgar e comercializar seus produtos (NOGUEIRA, 2014). O *e-commerce* e o marketing digital são principais aliados pois através dele que todas divulgações virtuais dos produtos se realizam.

Segundo Albert (2000, p. 108) "O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio".

Portanto em uma nova era digital, a empresa tem usado do marketing digital, para fazer as vendas evoluírem com isso melhorar a receita da organização, com a evolução da internet há mais consumidores virtuais que preferem esta no conforto da sua casa e solicitar pedidos de supermercado, joias, serviços e entre outros. Fazendo assim compras com segurança sem sair de casa, gerando ao cliente satisfação e melhorando os relacionamentos entre cliente virtuais e empresas.

O *e-commerce* vem crescendo muito nesses últimos anos, as pessoas se tornam cada vez mais consumidores virtuais, a empresa de pequeno porte vem investindo nessa era digital, com o intuito de atrair clientes e fidelizá-los. Com isso o marketing digital e suas estratégias quando usados de forma eficaz possibilitam um crescimento sobre empresas, gerando mais lucratividade e crescimento.

Sendo assim, levantamos o seguinte questionamento: **Quais os benefícios do e-commerce para possibilitar o aumento de vendas em empresas de pequeno porte?**

Segundo Peçanha (2018, p. 18), "Marketing Digital é promover produtos ou marcas por meio de mídias digitais. Ele é uma das principais maneiras que as empresas têm para se comunicar com o público de forma direta, personalizada e no momento certo."

O *e-commerce* é o futuro das organizações, portanto esse estudo destaca o crescimento do uso dessa ferramenta para gerar lucros e fidelizar clientes em empresas de pequeno porte, demonstrando então como o uso do marketing digital e de boas estratégias.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como o *e-commerce* atua no crescimento das vendas de empresas de pequeno porte.

1.1.2 Objetivos específicos

- Discorrer sobre a importância do marketing digital para pequenas empresas;
- Descrever como o *e-commerce* vem crescendo nos dias atuais no Brasil;
- Apresentar as ferramentas do marketing digital para o desenvolvimento das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DIGITAL

Desde a década de 1990, os negócios começaram a passar por uma revolução com a consolidação da Internet e o surgimento do comércio eletrônico. O computador tornou-se menos complexo e integrado às áreas de gestão, dando início à era da capacidade da empresa para gerenciar e interagir com milhares de clientes on-line (FRIEDRICH et al, 2016).

O cenário econômico atual está sendo moldado por duas poderosas forças: a tecnologia e a globalização. O mundo tecnológico está repleto de novos produtos, serviços e novas oportunidades que nem se sonhava existir no passado, como relógios digitais, e-mails, telefones celulares, computadores portáteis, etc. Essa tecnologia impulsiona a globalização, pois se qualquer pessoa quiser fazer compras a distância é possível basta acessar Google para fazer uma pequena pesquisa rápida de preços e efetuar sua compra. (KOTLER, 2021)

Com isso o marketing digital visa aumentar a consciência da marca, fazendo uma conexão entre empresa e comprador, a venda online vem se destacando nos últimos anos e evoluindo possibilitando ao comprador confiança e atraindo através de estratégias o aumento das vendas.

Sendo assim o marketing digital é a aplicação de estratégias de comunicação e marketing, visando a promoção e a divulgação de um produto/serviço, por meio de canais digitais e aparelhos eletrônicos. Com o marketing digital as organizações conseguem medir o retorno de sobre seus investimentos, incluindo os números de visualizações de seu produto/serviço, quantas contas alcançadas, ações e interações realizadas, o meio virtual é uma grande oportunidade de divulgação de qualquer negócio (FAUSTINO, 2019).

Assim o mundo nos últimos anos foi invadido por toda essa tecnologia, fazendo do marketing digital que é relacionado diretamente com a internet, uma inovação para empresas, fazendo um papel importante transformando likes em relacionamentos, e credibilidade com a marca.

Gabriel (2010, p. 104) afirma que “qualquer componente de uma estratégia de marketing para satisfazer necessidades ou desejos pode usar tecnologias e plataformas digitais”.

O marketing deve sempre acompanhar as mudanças do comportamento social, e se a sociedade adere ao uso da tecnologia por meio da internet para aprimorar as suas relações interpessoais, cabe ao profissional do Marketing se adequar a esta necessidade.

Para Cruz (2014, p.3) “o marketing digital é diferente do marketing tradicional, devido o mesmo divulgar a imagem de uma organização através da utilização da internet”. Em outras palavras seria adaptar as estratégias do marketing para o campo *online*, visto que a internet é uma rede de pessoas, não de computadores ou dispositivos.

Diante desse cenário, Lemes (2013) apud Torres (2018, p. 30), afirma que “o consumidor *online* é a mesma pessoa, de carne e osso, que está na realidade”. E é justamente por ser o mesmo consumidor que a empresa precisa por sua vez se adaptar inclusive as mudanças externas para conseguir atender as necessidades deles. Gabriel (2010, p. 73) diz que “É inegável que as tecnologias digitais têm se tornado cada vez mais presentes em todos os aspectos da vida humana (social, profissional, pessoal), impactado e afetado a sociedade, a cultura, o modo como vivemos e interagimos com o mundo”.

Com o acesso à informação instantaneamente o consumidor se tornou mais exigente, estando atento ao posicionamento das marcas sobre questões sociais, valorizam o empenho das campanhas de marketing que reconhecem a diversidade humana, e são coercivos quando a campanha publicitária mostra, qualquer tipo de exclusão ou preconceito seja, social, demográfico, religioso, étnico, financeiro entre outros.

Uma estratégia do marketing digital é a metodologia dos “8Ps do Marketing Digital”. Adolfo (2011) descreve os 8Ps do Marketing cada um, como:

1º P de Pesquisa: o mapeamento do comportamento do consumidor através das navegações, de como ele age no meio *online*;

2º P de Planejamento: de posse das descobertas no 1º P, parte-se para elaboração de um documento que será a diretriz de todo o projeto.

3º P de Produção: a execução das diretrizes apontadas no 2º P, devendo controlar o projeto para que tudo saia como planejado.

4º P de Publicação: trata-se do conteúdo que a empresa deve disponibilizar para o mercado e para o consumidor continuamente.

5º P de Promoção: está relacionado à criação de campanhas, *hotsites* promocionais, entre outros;

6º P de Propagação: consiste em desenvolver interação com a rede. Usando técnicas para que sites, blogs, fóruns e portais falem bem da empresa.

7º P de Personalização: aponta que quando a empresa desenvolve uma comunicação de maneira personalizada com o seu público, de forma individual, cria-se um relacionamento com cada consumidor.

8º P de Precisão: trata-se da mensuração dos resultados obtidos pelo marketing digital utilizado, a fim de aprimorar constantemente.

Portanto, a metodologia dos 8P's do Marketing digital esclarece o passo a passo na obtenção de informações sobre o consumidor, sobre o seu negócio na internet, acerca de qual a melhor maneira de divulgar sua marca, como mensurar resultados e como reavaliar o perfil do público-alvo para direcionar as novas ações.

Segundo Lemes (2013), esse fato aponta para a importância de as marcas estarem presentes no ambiente online, pensar estratégias e executar ações para

promover produtos e serviços, identificar clientes, novas vertentes para o negócio e, claro, responder a questões específicas de internautas.

O marketing digital tem como objetivo divulgar e promover marcas, produtos e serviços permitindo um alcance mais amplo do público tornando-se uma ferramenta essencial para os negócios modernos, com a expansão da internet e o aumento de uso de dispositivos móveis e a mudança nos hábitos de consumo as empresas passaram a investir nesse ambiente digital, visando se conectar de forma mais eficaz com seus clientes.

2.2 MÍDIAS SOCIAIS *VERSUS* REDES SOCIAIS

As mídias sociais são espaços para divulgações de marca e distribuição de conteúdo, gratuito ou não. A palavra mídia denomina “suporte, o veículo ou o canal de comunicação, pelo qual a informação pode ser conduzida, distribuída ou disseminada, como um “meio” de comunicação” (PERASSI; MENEGHEL, 2011, p. 54). Neste sentido até mesmo o corpo humano pode ser considerado uma mídia que tem o potencial de informar e comunicar algo (PRADO, 2017). Com isso mídias sociais é um meio de comunicação entre pessoas por meio de sites e aplicativos, na visão do marketing digital são vistas como um canal para o público interagir com a empresa gerando relacionamento e vendas.

Já o termo “rede social” teria sido utilizado por Radcliffe-Brown na década de 50 para falar sobre as relações entre os indivíduos, sendo estas relações controladas e definidas. Na sequência do uso do termo “rede social”, Barnes já na década de 60 destaca os termos “rede social total” e “rede social parcial” sendo a diferença entre eles o ponto de observação. No caso da rede social total, ela irá representar o máximo possível das interações sociais existentes, no caso da observação da rede social parcial, o ponto de observação pode iniciar por qualquer um dos “pontos”, sendo analisado as relações que partem dali. (ENNE, 2004; ACIOLI, 2007).

As mídias sociais empenha um papel central na comunicação, proporcionando um espaço onde empresas, marcas e indivíduos podem se conectar com o público, transformando a maneira como as marcas interagem com o público. As mídias sociais continua a evoluir rapidamente, tem como tendências conteúdo efêmero, vídeos curtos e *e-commerce* nas mídias sociais, empresas que visam esse diferencial tende a ter um crescimento significativo.

Marteletto (2001, p.72) utiliza o conceito de redes sociais como “um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” salientando que os efeitos das redes sociais são percebidos pelo ambiente que as rodeia. Ao tratar dos *sites* de redes sociais, Coenen et al (2006) apontam três características essenciais para *sites* de redes sociais: 1) possibilidade de criar grupos; 2) rastreamento de conteúdo; 3) permitir diferentes perspectivas.

As redes sociais são plataformas que visa conectar pessoas de acordo com seus interesses e valores, portanto as redes sociais são um tipo de mídia social, mas com objetivos diferentes, que visam criar um espaço virtuais que facilitam a interação e o compartilhamento de conteúdos entre pessoas e organização, elas são amplamente usadas para fins comerciais promovendo negócios e marketing.

As mídias atuam ou como instrumentos ou como agentes tecnológicos, no primeiro caso a mídia dá suporte físico para a informação, mas para manipulá-las é preciso um agente tecnológico, no segundo caso ela mesma é capaz de manipular as informações, essa relação pode ser exemplificada na utilização de um *pen-drive* para

armazenar dados e na necessidade do computador para retirar, inserir, mesclar conteúdo (PRADO, 2017).

Segundo Telles (2010, p.78)

as redes sociais são ambientes que focam reunir pessoas, os chamados membros, que, uma vez inscritos, podem expor seus perfis com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidade de diversos assuntos.

Portanto, as redes sociais conectam as pessoas em diferentes ramos, assuntos e pesquisas, ela leva as pessoas a outros lugares sem sair de casa, apenas com um clique, permitindo o compartilhamentos de empresas com pessoas, levando assim informações sobre produtos ou serviços.

De acordo com Torres (2009, p.61)

A internet se tornou um ambiente que afeta o marketing de sua empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa seja na publicidade e continuará afetando o marketing mesmo que você não invista um centavo nela. Ao contrário da mídia tradicional, em que o controle é dos grupos empresariais, na Internet o controle é do consumidor. Assim, mesmo que você não participe dela, seus consumidores estão lá, falando sobre seus produtos e serviços, [...] buscando formas de se relacionar com sua marca.

Existem diferentes tipos de mídias sociais, como por exemplo: *blogs*, *wikis*, fóruns e *sites* de redes sociais, fóruns de *podcast*, comunicações de conteúdo e *microblogging* (atualizações curtas postadas pelos usuários), *feeds* RSS, e "marcação" (LINDNER, 2015; HEMSLEY, HAKAM, et. al., 2014). Utilizando dos conceitos de Mattos (2011) as mídias sociais são caracterizadas comunidades online formadas por pessoas e organizações conectadas por algum tipo de relacionamento, compartilhando valores e objetivos comuns.

Dentre as diversas mídias sociais existentes, foram identificadas as mais populares no Brasil, como Facebook, Twitter e Youtube, pois apresentam maior oportunidade para ações mais segmentadas e estão entre as mais acessadas no mercado brasileiro.

As mídias sociais em um impacto significativos nas empresas, promovendo os seus produtos e interagindo com os clientes, trazendo visibilidade para a marca e um relacionamento próximos com os consumidores.

2.3 FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL

No entendimento de Pereira (2014), o estudo aprofundado do público-alvo e entendimento dos canais mais utilizados é obrigação para quem busca utilizar o marketing digital de forma eficiente. Vender *online* sem o estudo aprofundado e utilizando a ferramenta errada é o mesmo que usar um garfo para tomar sopa. Para cada situação do marketing digital, precisa-se da ferramenta certa para evitar que gaste energias desnecessárias e principalmente dinheiro.

✓ *E-mail* marketing: Para Rodrigues (2014), atualmente é comum ouvir que *e-mail* marketing morreu e que ninguém mais dá importância aos e-mails em sua caixa de entrada e que o futuro são as redes sociais. Se trata de uma visão equivocada, pois atualmente o *e-mail* permanece sendo um dos instrumentos mais

lucrativos para o marketing digital das empresas. O objetivo do *e-mail* marketing é gerar máximo valor na relação entre empresas e clientes. Segundo estudo da Serasa Experian, 90% dos anunciantes em mídias digitais utilizam o *e-mail* marketing para gerar aumento de receita.

✓ Marketing de busca: Segundo Gabriel (2012), o marketing de busca é o atingimento de suas estratégias de marketing através da utilização das plataformas de busca. Plano de Marketing de busca é a ferramenta para desenvolvimento da estratégia de marketing através da busca. É uma ferramenta de muito retorno para empresas, onde 71% dos usuários buscam após terem sua atenção voltada a um anúncio.

✓ Blogs: Para Muller (2006), *blogs* corporativos são divididos em internos e externos. Blogs corporativos externos tem a função de interação externa, como reforço da marca, canal de comunicação, posicionamento estratégico, desenvolvimento de produtos, entre outros. Ele também tem grande importância quando utilizado como ouvidoria dos clientes.

✓ Redes sociais: Segundo Smith (2009), as redes sociais são classificadas como um fenômeno global que vem crescendo pelo mundo, tornando-se um grande instrumento para o marketing das empresas proporcionando ferramentas para segmentação de campanhas voltadas ao perfil de seus usuários.

Nesse contexto, as ferramentas digital visam otimizar e automatizar os processos envolvidos nas estratégias de marketing *online*, permitindo que organizações e profissionais alcancem resultados mais precisos e mensuráveis, usando a ferramenta certa e diminuindo os riscos, gerando maiores retornos, com as redes sociais por exemplo, que vem crescendo ao longo dos anos, as empresas conseguem desempenhar campanhas, ter uma interação direta com o cliente e a promoção de produtos e lançamentos.

Segundo Pizzetti (2013), está cada vez mais fácil para empresas aproveitarem as informações das redes sociais, e com essas informações identificar e criar interação com seu público alvo, ter conhecimento do que fazem, gostam, os lugares onde moram e frequentam e a partir disso identificar seus desejos e suas necessidades. A internet abriu muitas portas desde sua descoberta, com mil possibilidades nas mãos, é assim a vida das pessoas diariamente, pois apenas com um clique em um *smartphone* é capaz de fazer uma compra nos Estados Unidos da América, as informações circulação rapidamente moldando a percepção de seus leitores, o marketing digital tem como foco localizar esses navegadores que estão dispersos dentro de uma rede virtual, os métodos usados pelas empresas é destinado a consumidores conectados.

Visto que, essas ferramentas auxiliam com a interação do público-alvo da organização, visando um retorno através de divulgações de produtos, marcas e serviços, gerando assim uma interação, proporcionando experiências para o cliente e retornos lucrativos para as empresas que usam de tais ferramentas.

No entendimento de Recuero (2009), existem valores que permeiam o uso das redes sociais para as empresas, são eles: a) Visibilidade: As redes sociais possibilitam que seus usuários sempre estejam conectados com suas marcas, através de publicações em momentos oportunos, interação entre o cliente e a marca. b) Reputação: É a impressão que os usuários possuem da empresa devido aos demais

fatores, com sua qualidade nos produtos, atendimento e serviços. c) Popularidade: É a audiência para empresa que se torna extremamente facilitada através das redes sociais. d) Autoridade: É o poder causado pela reputação de uma empresa nas redes sociais.

Portanto, as ferramentas de marketing digital são utilizadas por empresas com o intuito de planejar, executar, monitorar e otimizar suas estratégias marketing na internet, visando alcançar a eficiência das ações, como gerenciar campanhas, analisar dados e automatizar processos. Usando ferramentas que ajudam a desenvolver conteúdo com maior índice de engajamento, o *canvas* plataforma digital que auxilia na criação de materiais visuais como *posts* para redes sociais e outros conteúdos gráficos.

2.4 O QUE É E-COMMERCE E SUA EVOLUÇÃO

Segundo Albertin (2000, p. 108) "O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio".

Sabe-se que o comércio eletrônico é a modalidade de vendas pela a internet que vem crescendo ao longo dos anos, no qual todas as etapas acontecem virtualmente, da escolha do produto até a finalização da compra, é um ramo que se inova e busca conhecer e entender o público-alvo e suas necessidades.

Segundo Fagundes (2009 p. 16):

O comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo. As jovens empresas que ingressam no comércio *on-line* têm atraído o maior número de investidores do mercado de ações, aumentando o valor de mercado de forma alucinante.

O *e-commerce* tem crescido rapidamente nos últimos anos, principalmente devido ao aumento do uso da internet e da facilidade de compra *online*, já que os indivíduos mudaram as formas de comprar, vender, contratar e organizar as atividades como nunca visto antes (SCHNEIDER, 2015). Portanto, o *e-commerce* vem crescendo no Brasil, após a pandemia, muitas empresas exploraram esse método, trazendo os cliente para perto em apenas alguns cliques, fazendo a experiência com a compra não ser apenas por contato presencial, mas através de compras *online*.

O investimento em um comércio eletrônico possui diversas vantagens, porque pode representar mais uma forma de atrair clientes e até mesmo de se economizar. Em um espaço virtual não há restrição de horário, dia e nem barreira geográfica. Se o comércio for totalmente online não há custos com aluguel de um espaço físico para o lojista e possivelmente menos funcionários contratados (TURCHI, 2019).

"O sucesso do *e-commerce* depende da capacidade das empresas em fornecer uma experiência de compra agradável, eficiente e confiável aos seus clientes". (TURBAN et al., 2002, p. 8).

Quando a empresa proporciona para o cliente uma sensação de confiança faz a compra ser uma experiência única, onde o cliente se relaciona com a empresa por credibilidade, formando assim um relacionamento.

"O *e-commerce* permite que empresas alcancem novos mercados, reduzam custos operacionais e ofereçam maior conveniência aos clientes." (LAUDON e TRAVER, 2016).

Com o decorrer do tempo o *e-commerce* vem evoluindo e se tornando um meio de compra confiável e viável para o consumidor. “Passando a ser visto pelos consumidores como uma forma cômoda, prática e segura de escolher e adquirir bens e serviços através de um simples *click no mouse*.” (TURCHI, 2010, p. 37)

Com a evolução do *e-commerce* as empresas ganham captação de mais clientes, maior alcance e melhor relacionamento com o consumidor, oportunidade de compras, redução de custos, ajudando assim a empresa ganhar vantagem competitiva e fornecer novos valores aos clientes.

Segundo Venetianer (2000, p. 114), “o maior erro que as empresas cometem é considerar que a internet seja algo secundário a seus negócios e continuar tocando-os da maneira tradicional”.

Entre os muitos novos elementos que adicionam valor na compra online encontram-se a rapidez para realizar uma transação (por exemplo, baixar software na hora, poder “ver” uma mercadoria, gostar dela e comprar para entregar em curtíssimo prazo ou poder esclarecer dúvidas na hora), atendimento (por exemplo, help desks online, orçamentos imediato ou chats com a equipe de assistência técnica) e alguns intangíveis como a comodidade, o relacionamento virtual (por exemplo, os grupos de debates dedicados a um determinado produto) e a criatividade observada em certos websites (VENETIANER, 2000, p. 114).

Portanto, o *e-commerce* vem evoluindo e com isso as empresas no segmento *online* vêm crescendo, alcançando assim um público maior e maiores vendas, facilitando a comodidade, facilitando a compra e o pagamento para os consumidores.

2.4.1 Crescimento do e-commerce atualmente no Brasil

Novaes (2007) lembra que, a partir de 1994, as possibilidades de negócios na *Web* foram plenamente percebidas pelos agentes econômicos, iniciando-se assim uma nova fase, de cunho nitidamente comercial. Em 1995, já surgem algumas das empresas que se tornariam líderes do setor, como a eBay e a Amazon (SANTOS et al., 2018).

Com isso, o comércio eletrônico foi avançando, apesar de muitos clientes ainda ficarem receosos com as compras, pois o *e-commerce* é baseado em relação de confiança com os clientes, com isso abriu portas para golpes e por sua vez medo dos consumidores.

Se, na metade da década de 1990, os Estados Unidos e alguns países desenvolvidos estavam criando seus primeiros canais de *e-commerce*, Brasil ainda estava começando a experimentar o uso da internet. Segundo Santos et al. (2018), apenas em 1994 a Embratel decidiu implantar o acesso online de forma experimental no país, liberando-o para o setor privado somente em 1995. O Grupo Pão de Açúcar, Submarino e o Americanas. com foram os pioneiros no comércio eletrônico brasileiro.

O crescimento do comércio eletrônico está evoluindo ao decorrer dos anos, no Brasil essa estratégia criou mais força após a pandemia, onde os empresários precisaram se reinventar pois os clientes precisavam comprar sem sair de casa.

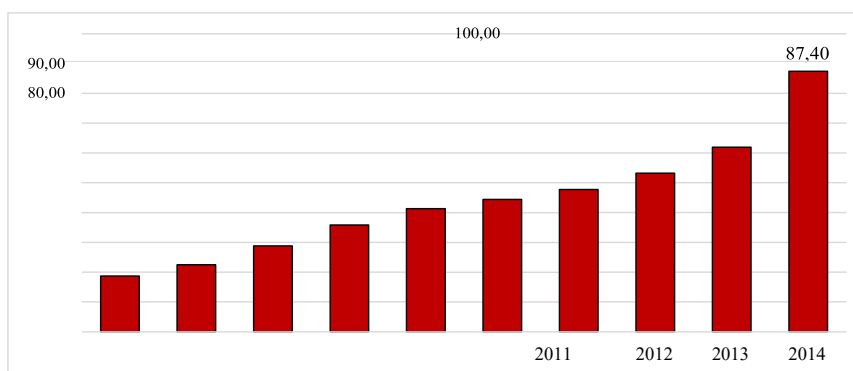
De acordo com o Relatório da GV Executivo (2016), grande parte das empresas brasileiras tinham prejuízos com o *e-commerce* até o ano de 2014, quando a curva da relação entre faturamento e custos inverteu-se, e o negócio, de fato, passou a ser rentável. Esta realidade não foi singular no Brasil, pois, de acordo com o mesmo

relatório, até mesmo a Amazon demorou sete anos para começar a obter lucros nos Estados Unidos depois de sua fundação em 1995.

Sabe-se que grandes partes de empresas brasileiras não acreditava nessa plataforma, após a sua constante evolução e crescimento, ela se tornou real e lucrativa, com isso esse segmento só cresce nos dias atuais tornando real a compra apenas com um clique.

Muitas organizações que conseguiram a liderança no segmento cresceram com base na atração de investidores. Ou seja, captaram recursos de fundos de investimento. No entanto, na segunda década do século XXI, estas passaram a ser mais cobradas pela rentabilidade no Brasil (SANTOS; MIRANDA, 2015).

Gráfico: Brasil: faturamento do *e-commerce* (2011-2020) em R\$ bilhões



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Webshoppers, 2021.

Portanto, o comércio digital como mostra no gráfico vem crescendo no decorrer dos anos. Com a pandemia de 2019, esses números só aumentaram, para os consumidores aderir a esse estratégia se tornou viável, pois as pessoas precisavam comprar sem sair de casa, com isso o *e-commerce* conquistou seu espaço e ganhou credibilidade e confiança dos consumidores.

Além disso, tem-se a integração com o *e-commerce*, que em última análise, cria um vínculo eletrônico entre a empresa e o cliente para a venda de produtos ou serviços de acordo com a estratégia adotada pelo e-business (RODRIGUES et al., 2021).

Com esse vínculo eletrônico, é criado um relacionamento de confiança entre o cliente e empresa, apesar de não tocar no produto o cliente confia na empresa, tornando real a compra.

Segundo a nuvemshop (2023) pequenos e médios *e-commerces* movimentaram cerca de R\$ 703 milhões no primeiro trimestre de 2023 — um crescimento de 23% em relação ao mesmo período de 2022. Com isso as pequenas empresas usam da internet para vender marca, produtos ou serviços, levando ao consumidor a confiar e se relacionar com a empresas em meio as telas.

Portanto, nos dias atuais essa estratégia só cresce, garantindo um eficiência na compra de produtos e serviços, reduzindo os custos de empresas e assim melhorando margem de lucros.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa científica pode ser considerada como a busca que é desenvolvida de forma deliberada para encontrar respostas, soluções ou novos conhecimentos. É uma ação desenvolvida por meio de métodos científicos (MATTAR, 2011).

Em relação aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica com intuito de enriquecer ao máximo o presente estudo. “A pesquisa bibliográfica tem por objetivo maior trazer veracidade aos fatos elencados no trabalho” (KAHLMEYER-MERTENS, 2007, p. 54).

A pesquisa bibliográfica se faz necessária a fim de aprimorar e enriquecer o presente trabalho.

O estudo caracteriza-se ainda, como uma pesquisa descritiva, pois de acordo com a tipologia proposta por Kahlmeyer-mertens (2007) tem por objetivo expor características de determinada população ou fenômeno.

Portanto, a pesquisa tem como objetivo descrever com fatos reais e detalhados como as empresas de pequeno porte usam o *e-commerce* para promover seus produtos, bens e serviços, trazendo um retorno lucrativos através do marketing digital.

Para Bardin (2009, p. 23), “a análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de interferência precisa, e não em interferências gerais”.

3.2 TIPOS DE COLETAS DE MATERIAIS

Silva (2008) aponta que após a definição do tipo de pesquisa é necessário identificar as técnicas que serão utilizados na investigação, o autor destaca ainda que em uma mesma pesquisa pode ser utilizada várias técnicas e métodos. Para Gil (1999, p.128), pode ser definido, “como a técnica de investigação composta por número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Portanto, para o trabalho foi realizada uma pesquisa de modo qualitativa em três empresas de pequeno porte, mediante a entrevista *online*, através da ferramenta *meet* foram feitas perguntas visando entender e analisar como empresas de pequeno porte crescem nesse mercado digital com vendas e serviços *online*.

O estudo foi realizado em três empresas de pequeno porte, empresa 01 com o segmento de roupas femininas, está no mercado *online* há meses, a entrevista foi feita dia 30/09/2024, empresa 02 como o segmento de prestação de serviços na área de construção civil, atua no mercado há 5 anos, a entrevista foi realizada dia 10/09/2024, e por fim a empresa 03 que tem como segmento o mercado de sandálias e bolsas a entrevista aconteceu dia 01/10/2024. Cada uma com sua particularidade nas vendas *online*, mas com o mesmo objetivo crescer no meio do *e-commerce* e garantir a integridade e credibilidade para com os cliente.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de resultado desse trabalho ressalta a importância do marketing digital e *e-commerce* em pequenas empresas, o estudo foi realizado em empresas que utilizam o comercio eletrônico para vender produtos e serviços, com isso gerando lucratividade e um retorno significativo para as empresas.

Para entender o estudo foram aplicadas algumas perguntas a 3 empresas de pequeno porte:

Sobre a pergunta que abordou qual a contribuição do *e-commerce* para o crescimento das vendas na sua empresa, segue o que os entrevistados responderam:

EMPRESA 01	"o <i>e-commerce</i> em total impacto no crescimento das suas vendas, pois auxilia na visibilidade da marca, captação de clientes e traz resultados, com isso alcançando um público alvo maior através de estratégias e planejamento".
EMPRESA 02	"como o <i>e-commerce</i> é um comércio virtual, os gastos são reduzidos, além de ser prático, pois os clientes já estão <i>online</i> , eles visualizam o produto e concluem a compra."
EMPRESA 03	"o <i>e-commerce</i> automatizou o processo de vendas, do gerenciamento do pedido até o pós venda, criando assim oportunidade de conquistar mais clientes e divulgar minha marca."

Quadro 1: A contribuição do *e-commerce* para o crescimento das vendas

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Sabe-se que o *e-commerce* é um processo de compra e venda de produtos e serviços, que vem crescendo constantemente, para os consumidores é uma forma prática de comprar de qualquer lugar, para os lojistas é uma oportunidade de fechar negócios e fidelizar clientes. O *e-commerce* funciona por meio de uma loja virtual, seja ela em *síts* ou mídias sociais, onde os consumidores escolhem produtos ou serviços, realiza pagamentos e recebe suas compras.

Por meio do comércio eletrônico, os clientes podem projetar, solicitar produtos e serviços e pagar por eles sem precisar sair de casa. E graças às maravilhas dos serviços de entrega, ainda podem receber suas compras em menos de 24 horas. (KOTLER, 2006, p. 16)

O *e-commerce* vem crescendo a cada ano, ele auxiliando e contribuindo de forma significativa para empresas *online*, com o avanço da tecnologia e a necessidade após a pandemia das empresas se reinventarem nesse campo online, com o tempo a confiança e credibilidade foi aumentando e o retorno nas vendas de produtos ou serviços nesse segmento, com isso auxiliando no crescimento das vendas e na lucratividade dessas empresas.

Diante disso, percebe-se que empresas *online* vem ganhado seu espaço, por permitir retorno altos com baixos custos, proporcionando ao cliente uma experiência de compra em um espaço totalmente *online*, as empresas entrevistadas relatam o crescimento das suas vendas e automação dessas vendas.

A questão retratou com o *e-commerce* atingiu suas expectativas a seguir resposta dos entrevistados:

EMPRESA 01	" Sim, visualizo atender cliente em qualquer lugar do brasil, expandindo assim as vendas, e consequentemente gerando mais lucratividade".
EMPRESA 02	"Sim, com uma realidade não tão distante usar de ferramentas que auxiliam nesse processo, <i>sítes</i> onde os clientes possam acessar e ter retorno positivos através de <i>feedback</i> de cliente, trazendo assim histórias, no intuito de captar e fidelizar novos clientes".
EMPRESA 03	"Sim, com a facilidade que a internet traz na compra de produtos, pensando no crescimento usando de estratégias que visam esse resultado, e uma melhor trabalho na área logística onde consiga alcançar cliente fora do estado".

Quadro 2: Resultados do *e-commerce* vesus expectativas

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Como os entrevistados relataram que o *e-commerce* atingiram suas expectativas, assim tendo em vista o crescimento das suas empresas por meio desse ambiente *online*, onde buscam captar mais clientes, melhorar seu meio logístico para alcançar maiores cidades e público, *sites* que permite os clientes enxergar a credibilidade da marca através de *feedback* de clientes que já compraram ou utilizaram o serviço.

Sabe-se que o mundo se atualiza constantemente e empresas precisam se atualizar junto, o *e-commerce* facilita o dia-a-dia das pessoas, pois além do conforto também é muito seguro navegar e poder realizar operações na internet sem sair de casa, proporcionando uma compra rápida, fácil e segura. O cliente que utiliza um *site* de *e-commerce* para realizar suas compras, além da comodidade, tem também, na maioria das vezes, preços mais acessíveis, produtos mais variados e diferenciados.

Segundo Smith et al. (2000, p. 45), “a aceitação do *e-commerce* é apenas um sintoma da nossa capacidade de processar transações de forma bem sucedida por um custo relativamente baixo”. O *e-commerce* é uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas no mercado digital, aumentando a acessibilidade e a conveniência para os consumidores, possibilitando compras na palma da mão sem sair de casa.

De acordo com Smith et al. (2000 p. 255), “objetivar seus clientes que mais provavelmente comprem seu produto ou serviços se tornara cada vez mais essencial a medida que as oportunidades de propaganda se tornem dispendiosas para as pequenas e medias organizações”.

O grande crescimento do *e-commerce* se deve muito a mudança de hábito das pessoas, que estão deixando de realizar suas compras em lojas reais e estão optando por lojas virtuais. Dentre os fatores considerados como impulsionadores dessa mudança de hábito destacam-se: a conveniência da compra sem sair de casa, principalmente levando em consideração as grandes cidades ou regiões mais afastadas onde o acesso a centros comerciais torna-se difícil também o custo-benefício, já que na grande maioria das vezes, os produtos comprados pela internet têm custos menores que os comprados nas lojas reais, bem como uma maior facilidade de encontrar determinado produto em estoque.

Para a pergunta que retrata como o marketing digital auxilia o universo *online*, os entrevistados declararam:

EMPRESA 01	“auxilia na divulgação da marca, divulgando o produto no ambiente virtual e criando estratégias que convertem visitantes <i>online</i> em clientes fies”.
EMPRESA 02	“por meio de táticas que o marketing digital propõem, trazendo visibilidade para marca através de postagens bem elaboradas que ative o interesse do cliente no ambiente virtual”.
EMPRESA 03	“possibilitando a atração de clientes e interesse de compras, com isso uma relação mais precisa com o público alvo, através de campanhas e ações que direcione seu produto ao público almejado”.

Quadro 3: Marketing digital no universo *online*

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Em vista disso, percebe-se que o marketing digital é uma estratégia bastante utilizada nesse mundo *online*, possibilitando as empresas a mergulhar nesse meio, através de planejamento que facilitam o desempenho das empresas, como foi citada na empresa 03, o retorno que o marketing digital propõe um relacionamento com o cliente através de campanhas e ações que o marketing digital direciona.

Révillion (2020) argumenta que o marketing digital permite as empresas melhorarem a interação com seus clientes através de plataformas digitais, criando

experiências e atraindo novos clientes. Portanto, permitindo compreender os alcances das plataformas digitais fazendo uso de estratégias para alcançar os objetivos das empresas.

De acordo com o questionamento sobre quais ferramentas do marketing digital são indispensáveis, os entrevistados relataram:

EMPRESA 01	“publicações em redes sociais, feitas e elaboradas no <i>canva</i> , pensado em alcançar os clientes online, essa ferramenta foi escolhida, por ser de fácil acesso e trazer retorno”.
EMPRESA 02	“por ser uma empresa pequena, a ferramenta mais utilizada é o tráfego pago do <i>instagram</i> , foi escolhida, porque permite atingir metas”.
EMPRESA 03	“o <i>hootsuite</i> e <i>buffer</i> ferramentas de gerenciamento em redes sociais, assim permitindo agendar posts e medir o desempenho das postagens, foram escolhidas por aumentar o engajamento e manter presença constante nas redes sociais assim engajar melhor o público.”

Quadro 4: Ferramentas do marketing digital

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

As ferramentas do marketing digital contribuem em diversas atividades de marketing e vendas, permitindo ganhar mais tempo e reduzir custos de divulgações, possibilitando melhor desempenho da marca dentro desse mundo *online*.

Nesse contexto, marketing digital pode ser entendido como o uso das estratégias de marketing aplicadas à Internet, por meio das ferramentas digitais, para atingir determinados objetivos, seja vender, captar clientes ou promover seu blog ou *website* (SAAD, 2015).

As ferramentas de marketing digital trazem retornos significativos quando utilizadas de forma planejada, como por exemplo, a empresa 01 que relatou que utiliza o *canva*, onde consegue desenvolver com criatividade conteúdos, e quando postados na sua loja virtual, gera engajamento consequentemente obtendo maiores clientes.

Diante do questionamento sobre se o investimento em marketing digital traz retorno, os participantes afirmaram:

EMPRESA 01	“sim, o marketing digital permite uma atuação de grande desempenho dentro do <i>e-commerce</i> , nesse campo <i>online</i> faz total diferença.”
EMPRESA 02	“sim, possibilitando um maior engajamento sobre a marca e produto, ampliando seu poder de mercado, com toda a automação dessa era <i>online</i> .”
EMPRESA 03	“sim, para o ambiente virtual o marketing digital é essencial, pois ajuda a empresas online a crescer e ser reconhecida, através de métodos e ferramentas que aproxima o cliente e a empresa.”

Quadro 5: Investimento em marketing digital

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Com isso, podemos observar que o marketing digital é uma estratégia, pois o mundo está cada vez mais globalizado, e avançando com a internet. Hoje em dia, todo mundo faz ou já fez uma compra *online* de forma prática e segura, o celular vive na palma da mão permitindo uma navegação sem sair do sofá, as empresas entrevistadas afirmam que esse investimento tem retorno na visibilidade da marca e no relacionamento construído com o cliente.

Seguindo essa linha de pensamento, utilizar a internet como ferramenta estratégica é uma boa opção, pois de acordo com Marques (2011 p. 29):

A internet constitui um bom recurso para a empresa, pois permite explorar novas formas de negócio, promover uma comunicação direcionada e possibilita a

interatividade com clientes, colaboradores e fornecedores. Além disso, a internet é uma excelente ferramenta para recolher dados sobre os clientes.

Portanto as perguntas estão relacionadas a compreender a importância do marketing digital e *e-commerce* em empresas de pequeno porte e quais as vantagens que esses segmentos propõem para estas empresas. O-commerce, auxiliam grandes resultados, alcançar clientes e melhorar o desempenho de empresas, apresentando uma experiência individual para cada cliente, acompanhando as tendências do mercado e se inovando a cada instante.

5 CONCLUSÃO

O marketing digital e o *e-commerce* são ferramentas que geram praticidade e de forma organizada finalizam a venda junto ao cliente. O comércio eletrônico, principal foco desta pesquisa, proporciona comodidade, pois fornece a possibilidade de adquirir novos produtos ou serviços sem a pessoa sair de casa.

Com a realização de entrevistas foi possível entender como empresas de pequeno porte se sobressaem nesse segmento, quais as suas dificuldades e como o *e-commerce* contribui para o seu crescimento. Diante disso, esse trabalho abordou o marketing digital e o *e-commerce* em pequenas empresas, que tem como fluxo lojas *online*, que visam atingir o crescimento e gerar mais lucratividade, o *e-commerce* nos dias atuais é uma realidade em constante evolução, pois facilita a compra, com pagamentos digitais, rapidez e segurança.

Sabe-se que o *e-commerce* vem crescendo e cada dia mais sendo utilizados por empresas, pois tem baixos custos, foi visto através desse estudo a importância do marketing digital para auxiliar nesse segmento *online*, que o uso de ferramentas traz mais visibilidade para a marca e consequentemente maiores vendas e captação de clientes, com isso levando uma experiência para o cliente, com foco na satisfação e interação do cliente com a loja.

Portanto, este enfatizou o avanço do *e-commerce*, as empresas estudadas relataram o uso de ferramentas de marketing digital para alcançar grandes resultados e gerar relacionamento entre o cliente e a empresa, gerando oportunidades de expansão e diversidade de produtos, otimizando estratégias que visam alcançar um público-alvo, gerando a fidelidade entre a marca e o cliente, acompanhando as tendências do mercado, para assim atrair mais clientes.

Recomenda-se investimento em cursos *online* para a capacitação dos entrevistados, com o foco maior em inteligência artificial e vendas *online*, a análise mais precisa das redes sociais, entender como funciona essa ferramenta e usar ela ao favor das empresas, fazer leituras através de relatórios sobre o comportamento de compras *online*. Treinamento que visa a assertividade em uso de ferramentas que auxiliam no aumento de vendas, entender e definir seu público-alvo, para assim não desperdiçar investimento.

Além disso, sugere-se que a empresa introduza em *site* e nas mídias sociais, *feedbacks* dos seus clientes que tiveram uma boa experiência de compra, para assim criar um relacionamento de confiança com o público que visa alcançar, gerando assim uma experiência satisfatória e um relacionamento contínuo entre marca e cliente.

Sugere-se que as empresas, estejam aperfeiçoando o uso de ferramentas digitais, para melhorar sua atuação no mercado, visando divulgar e enaltecer suas marcas, com isso enxergar mais as oportunidades e gerar mais lucratividade e

crescimento. Propõe-se que pesquisas futuras na área sejam desenvolvidas, como por exemplo, a automação de serviços mais centrada no cliente, através da inteligência artificial que possibilita a integração do cliente e empresa, melhorando o desempenho nas vendas e na fidelização do cliente e marca, como também o comportamento de compra sustentável no e-commerce, analise das tendências de um consumo consciente.

REFERÊNCIAS

ACIOLI, Sonia. **Redes sociais e teoria social**: revendo os fundamentos do conceito. In: Informação & Informação, v. 12, n. esp., 2007. Disponível em:

<https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1784> . Acesso em: 20 set 2024

ADOLFO, Conrado. **Marketing Digital**: O guia estratégico do marketing digital. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comercio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação: de Alberto Luiz Albertin São Paulo. 2. ed. [S. l.]: Atlas, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2005.

BENEVENTO; SIQUEIRA, Fabio. **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

COENEN, Tanguy et al. **Compartilhamento de conhecimento em sistemas de redes sociais**: Arquitetura, padrões de uso e sua aplicação. In: Conferências Internacionais Confederadas OTM "On the Move to Meaningful Internet Systems". Springer, Berlin, Heidelberg, 2006.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. **Marketing Digital**: Marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.2, Pub.1, 2014.

FAGUNDES, Eduardo. **O que é e-commerce**: entendendo como o e-commerce funciona, esp., 2009. Disponível em: <http://www.efagundes.com/artigos/O%20que%20e%20eCommerce.htm> Acesso em: 30 set 2024

FAUSTINO, Paulo. **Marketing Digital na Prática**: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. 1. ed. São Paulo: DVS Editora, 2019.

FRIEDRICH, M. P. A. et al. O treinamento de clientes e sua relação com a intenção de uso do Internet Banking. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 655-668, 2016.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

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

HAKAM, Yahya et al. **A review of factors affecting the sharing of knowledge in social media**. Sci.int, [s.i], v. 26, n. 2, p.679-688, 2014.

Disponivhttps://www.semanticscholar.org/paper/A-REVIEW-OF-FACTORS-AFFECTING-THE-SHARING-OF-IN-Hakami-Tam/c5cf7e0127e349238617fe0630c6c475a7b21bb3

HEMSLEY, J., MASON, R. M. **The Nature of Knowledge in the Social Media Age**: Implications for Knowledge Management Models. 45th Hawaii International Conference on System Sciences 2012.

KAHLMAYER-MERTENS, R. S.; et al. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**: Linguagem E Método. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SIQUEIRA, Fabio. **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Alta Books, 2021.

LAUDON, K. C., & TRAVER, C. G. (2016). **E-commerce**: negócios, tecnologia, sociedade (9a ed.). Porto Alegre: AMGH Editora.

LEMES, L. B; Ghisleni, T.S.; **Marketing Digital**: uma estratégia de relacionamento de marca. Nota Técnica INTERCOM- – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, do Centro Universitário Francisco, Santa Maria, RS, Julho/2013.

LINDNER, Luis Henrique. **Diretrizes para o design de interação em redes sociais temáticas com base na visualização do conhecimento**. Dissertação, 2015

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Mariana C. M. I. **Marketing e Comunicação**: A Web como ferramenta para a promoção turística dos hotéis da Costa do Estoril. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado 59 em Economia) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa-Portugal, 2011. Disponível em : <https://www.labcom.ubi.pt/sub/index.php >Acesso em: 10 de nov 2024.

MARTELETO, R. M. **Análise de Redes Sociais**: aplicação nos estudos de transferência da informação. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTINS, Andrea. **O Twitter que saiu pela culatra**. **Jornal Meio & Mensagem**. Pág. 36. Caderno Digital. São Paulo. Nº 1411.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MÜLLER, P. **Blogs corporativos**. Disponível em: <http://www.basics.com.br>. Acesso em 09 jun 2021.

NOGUEIRA, Janaína. **Marketing Digital** - conceito e definição. Administradores. 04 set. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/marketing-digital-conceito-e-definicao> . Acesso em: 10 mar. 2024.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing Digital?**. 2018. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com.br>. Acesso em: 26 mar 2024.

PERASSI, R.; MENEGHEL, T. **Conhecimento, Mídia e Semiótica na área de mídia do conhecimento**. In: VANZIN, Tarcísio; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. (org) **Mídias do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011.

PEREIRA, F. **A importância da ferramenta certa no marketing digital**. Disponível em: www.administradores.com.br . 2014. Acesso em 09 jun. 2021.

PRADO, Gladys Milena Berns Carvalho do. **Mídia digital e conhecimento na área de coaching**: contradições na formação e na comunicação da marca profissional. Dissertação, 2017.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RÉVILLION, A.S.P. **Marketing digital**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. 9786581492281. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492281/>. Acesso em: 10 nov 2024.

RODRIGUES, J. **O que é Email Marketing**: Newsletter e Emails Promocionais.

RODRIGUES, Jonatan. **Omnichanneel**: entenda o que é e por que sua empresa deve ficar de olho nessa estratégia. 2021. Resultados Digitais. 24 fev. 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/omnichannel/> . Acesso em: 20 set. 2024.

SAAD, N. Guia do **Marketing digital para mães empreendedoras**: o guia rápido para mães empreendedoras. 1. ed, São Paulo: Cia do e-Book, 2015.

SANTOS, A. S.; MIRANDA, G. J. **E-commerce no Brasil: se o segmento é promissor, por que empresas atuantes estão no vermelho?** **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 54-68, jan. /abr. 2015.

SANTOS, D. R. et al. **Vendas no varejo eletrônico** (via internet) no Brasil antes e depois da popularização dos smartphones. *Brazilian Applied Science Review*, Curitiba, v. 2, n. 5, p. 1566-1578, out./dez. 2018.

SCHNEIDER, Gary P. **Eletronic Commerce: sua aplicação**. Cengage Learning, 11^a ed. 2015.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. Ed.2°. São Paulo: Atlas, 2008.

SMITH, G.W. et al. Purified fumonisin B1 decreases cardiovascular function but does not alter pulmonary capillary permeability in swine. **Toxicol Science**, Orlando, v.56, p.45- 245, 2000.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas**, São Paulo: M.Brooks, 2010.

TORRES, Cláudio. **Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

TURBAN, E.; KING, D.; LEE, J. K.; et al. **Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective**. 9th edition. Springer, 2018.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2019.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VENETIANER, Tom. **E-commerce na corda bamba**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ANÁLISE DE MÉTRICAS FINANCEIRAS E AVALIAÇÃO DE RISCOS EM INVESTIMENTOS EM *STARTUPS* NO BRASIL: estratégias para maximizar retornos e mitigar riscos

Fernando Montenegro Filho (aluno)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)
Mayra Cinara Tabosa Amorim (coorientadora)

RESUMO

O presente trabalho aborda sobre a análise de métricas financeiras e avaliação de riscos em investimentos em *startups* de capital fechado no Brasil: estratégias para maximizar retornos e mitigar riscos. A justificativa é que este trabalho busca oferecer uma visão prática para investidores que enfrentam os desafios desse mercado. Ter uma abordagem mais estruturada e baseada em dados pode fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso no investimento em uma *startup* de capital fechado. O objetivo geral do trabalho é explorar as métricas financeiras e as estratégias de avaliação de riscos utilizadas em investimentos em *startups* de capital fechado no Brasil, com foco na otimização das decisões de investimento. Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, que é caracterizada por sua natureza exploratória. A coleta e análise de dados foram realizadas por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Com o desenvolvimento da pesquisa descobriu-se que a Receita Recorrente Mensal (MRR), o Valor Vitalício do Cliente (LTV) e o Retorno sobre o Investimento (ROI), proporciona aos investidores uma base mais sólida para suas decisões. Assim, a abordagem orientada por dados, aliada à compreensão do ambiente em que a *startup* opera, fornece uma perspectiva mais completa.

Palavras-chaves: Métricas; Financeiras; Riscos; Investimento; *Startups*.

ABSTRACT

This paper will address the analysis of financial metrics and risk assessment in privately-held *startup* investments in Brazil: strategies to maximize returns and mitigate risks. The justification is that this paper seeks to offer a practical insight for investors facing the challenges of this market. Having a more structured and data-driven approach can make all the difference between success and failure in investing in a privately-held *startup*. The general objective of the paper is to explore the financial metrics and risk assessment strategies used in *startup* investments in Brazil, with a focus on optimizing investment decisions. This study adopted a qualitative approach, which is characterized by its exploratory nature. Data collection and analysis were carried out through bibliographic and documentary research. As the research progressed, it was discovered that Monthly Recurring Revenue (MRR), Customer Lifetime Value (LTV) and Return on Investment (ROI) provide investors with a more solid basis for their decisions. Thus, the data-driven approach, combined with an understanding of the environment in which the *startup* operates, provides a more complete perspective.

Keywords: Metrics; Financial; Risks; Investment; *Startups*.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, investir em *startups* de capital fechado se tornou uma estratégia atrativa para muitos investidores, especialmente aqueles que buscam retornos significativos em setores inovadores. O crescimento dessas empresas, muitas vezes, está associado à capacidade de trazer soluções tecnológicas inovadoras e disruptivas, que acabam gerando impacto em mercados estabelecidos. Um exemplo disso são as *startups* voltadas para o setor de *fintechs*, que estão transformando o setor financeiro ao oferecer soluções mais ágeis e acessíveis, como bancos digitais e plataformas de pagamento (RIES, 2011).

Entretanto, investir em *startups* é um processo cheio de incertezas. *Startups* de capital fechado, em particular, apresentam um nível de risco elevado, já que nem sempre é possível prever com exatidão o comportamento do mercado ou o sucesso de um produto. Investidores que atuam nesse segmento precisam analisar com muita precisão as métricas financeiras disponíveis, como a Receita Recorrente Mensal (MRR), o Custo de Aquisição de Clientes (CAC), o Valor Vitalício do Cliente (LTV) e, claro, o Retorno sobre o Investimento (ROI). Sem uma análise detalhada dessas métricas, o processo decisório pode se tornar ainda mais arriscado (BLANK & DORF, 2012; GOMPERS & LERNER, 2001).

Por exemplo, no caso de *fintechs* ou *startups* no setor de saúde digital, o CAC pode ser particularmente elevado devido ao custo de aquisição de novos usuários em um mercado altamente competitivo. No entanto, quando comparado ao LTV, investidores conseguem avaliar se o retorno a longo prazo compensa o gasto inicial, fazendo dessa métrica uma das mais cruciais. Além disso, o ROI se destaca como uma métrica essencial para verificar a efetividade do investimento, ajudando a determinar se os recursos estão sendo alocados de maneira eficiente.

O desafio, porém, não está apenas em calcular essas métricas, mas também em entender os riscos que não são imediatamente visíveis. Questões como o comportamento do mercado, mudanças regulatórias ou até mesmo o surgimento de novos concorrentes podem afetar diretamente o sucesso de uma *startup*. Isso torna a análise de risco tão importante quanto a análise financeira. A falta de histórico de muitas *startups* também complica a avaliação, já que muitas delas ainda estão em fase de desenvolvimento, tornando difícil prever sua performance futura.

Ao considerar investimentos em *startups* de capital fechado, é essencial entender que essas empresas, por sua natureza, apresentam incertezas e um alto potencial de variação nos retornos. O cenário envolve desafios como a volatilidade de mercado, a falta de histórico financeiro sólido e a imprevisibilidade do ambiente de negócios em que as *startups* operam. Nesse contexto, unir a análise de métricas financeiras com uma avaliação criteriosa de riscos possibilita uma abordagem mais completa e estruturada para identificar oportunidades de crescimento, sem desconsiderar os perigos inerentes.

A análise financeira pode fornecer informações sobre a saúde econômica da empresa, sua capacidade de geração de receita e sustentabilidade no longo prazo. Ao mesmo tempo, a avaliação de riscos permite prever possíveis cenários adversos e preparar estratégias de mitigação. Diante desse contexto, este trabalho visa responder à seguinte problemática: **De que maneira a combinação entre a análise de métricas financeiras e a avaliação de riscos pode contribuir para que investidores tomem decisões mais seguras e estratégicas ao investir em *startups* de capital fechado?**

Vamos explorar como essas duas frentes – desempenho financeiro e gestão de risco – podem ser integradas para oferecer uma base sólida na hora de decidir onde alocar o capital.

Além disso, este trabalho busca oferecer uma visão prática para investidores que enfrentam os desafios desse mercado. Ao combinar métricas como MRR, CAC, LTV e ROI com uma análise rigorosa dos riscos, os investidores podem otimizar suas estratégias e minimizar as incertezas. Em um cenário de rápida evolução, como o das *startups*, ter uma abordagem mais estruturada e baseada em dados pode fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de um investimento.

Dessa forma, este estudo pretende contribuir com uma visão mais clara das práticas de investimento em *startups* de capital fechado, destacando a importância de métricas financeiras e a necessidade de uma avaliação de risco aprofundada.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Explorar as métricas financeiras e as estratégias de avaliação de riscos utilizadas em investimentos em *startups* no Brasil, com foco na otimização das decisões de investimento.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar as principais métricas financeiras aplicadas na avaliação de desempenho de *startups* no contexto brasileiro.

Analisar as metodologias de avaliação de riscos mais relevantes para investimentos em *startups*, considerando a sua aplicabilidade prática.

Investigar como a integração dessas métricas financeiras com as avaliações de risco podem contribuir para decisões de investimento mais fundamentadas e eficazes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS FINANCEIRAS E DA AVALIAÇÃO DE RISCOS EM *STARTUPS* DE CAPITAL FECHADO

Investir em *startups* de capital fechado é uma tarefa desafiadora e repleta de incertezas. Para navegar nesse ambiente dinâmico e volátil, é essencial que os investidores compreendam as principais métricas financeiras e saibam avaliar os riscos envolvidos. *Startups* são empresas jovens, com potencial de crescimento rápido, mas que também carregam um risco elevado, o que exige uma análise cuidadosa antes de qualquer decisão de investimento.

Startups precisam adotar abordagens que vão além das métricas tradicionais de grandes empresas. Em vez de se concentrar em previsões financeiras detalhadas, as *startups* devem experimentar e adaptar-se rapidamente às mudanças, utilizando métricas como Receita Recorrente Mensal (MRR), Custo de Aquisição de Clientes (CAC), Valor Vitalício do Cliente (LTV) e Retorno sobre o Investimento (ROI) para orientar suas decisões estratégicas (BLANK & DORF, 2012, p. 37).

Entre as métricas financeiras mais importantes estão a Receita Recorrente Mensal (MRR), o Custo de Aquisição de Clientes (CAC), o Valor Vitalício do Cliente (LTV) e o Retorno sobre o Investimento (ROI). Cada uma dessas métricas oferece uma visão clara sobre a saúde financeira de uma *startup* e pode ser fundamental para prever o sucesso ou fracasso do negócio.

No entanto, apenas analisar essas métricas não é o suficiente. A gestão de riscos também desempenha um papel crucial. "Incerteza e complexidade são fatores chave que afetam o sucesso de *startups*, sendo essencial combinar a avaliação de riscos com métricas financeiras detalhadas" (TIDD, 2001, p. 144).

Riscos de mercado, regulatórios e de equipe são comuns em *startups*, e entender como esses fatores podem impactar o desempenho financeiro é fundamental para mitigar potenciais perdas.

A junção de uma análise das métricas financeiras com a gestão de riscos torna a abordagem mais robusta e estratégica para investidores em *startups* de capital fechado. Enquanto as métricas fornecem dados sobre o desempenho da empresa, a gestão de riscos complementa ao analisar os aspectos externos que podem influenciar os resultados. Dessa forma, os investidores conseguem tomar decisões mais equilibradas, maximizando as chances de sucesso e minimizando as incertezas externas.

Assim, a análise de métricas financeiras e a avaliação de riscos têm se tornado componentes essenciais para o processo de investimento em *startups* de capital fechado. Essas empresas, por sua própria natureza, são marcadas pela inovação e pela busca constante por soluções escaláveis, o que atrai o interesse de investidores. No entanto, o elevado nível de incerteza associado ao seu desenvolvimento exige uma abordagem criteriosa e informada para a tomada de decisões. Conforme destacado por Borges (2018), o método de avaliação de *startups* de tecnologia precisa ir além dos modelos tradicionais, incorporando elementos específicos que influenciam o potencial de crescimento dessas organizações.

O conceito de valuation é fundamental para os investidores, uma vez que fornece uma estimativa do valor econômico da *startup*. Segundo Borges (2018), métodos como o Fluxo de Caixa Descontado (DCF) e a abordagem de Múltiplos são amplamente utilizados, mas apresentam limitações quando aplicados a *startups* em estágio inicial. A ausência de histórico financeiro sólido e a dependência de projeções futuras tornam a avaliação desafiadora, o que leva os investidores a considerar fatores como a inovação do modelo de negócio e a escalabilidade dos produtos ou serviços oferecidos. Nesse sentido, a aplicação de múltiplos específicos do setor de tecnologia tem se mostrado mais adequada.

A relevância da análise de riscos também não pode ser ignorada. Kleebank (2023) destaca que gestoras de Venture Capital têm adotado critérios de Environmental, Social, and Governance (ESG) como parte do processo de avaliação, reconhecendo que práticas sustentáveis podem influenciar positivamente o desempenho a longo prazo. No Brasil, ainda que a integração de critérios ESG seja relativamente nova, observa-se um crescente interesse por essas práticas, o que reflete a preocupação dos investidores com a sustentabilidade e a responsabilidade social das empresas em que investem.

Outro ponto essencial é a análise da escalabilidade do negócio. *Startups* que conseguem crescer sem que seus custos aumentem proporcionalmente apresentam maior atratividade para investidores. De acordo com as análises de Kleebank (2023), empresas que operam em setores como tecnologia e saúde digital costumam adotar modelos de receita recorrente, como Software as a Service (SaaS), que oferecem

previsibilidade de fluxo de caixa. Isso é particularmente importante em um ambiente onde a volatilidade pode representar um risco significativo para o retorno sobre o investimento.

A gestão de riscos é um complemento vital à análise financeira. Para Borges (2018), um dos principais desafios enfrentados pelos investidores é prever como a *startup* irá reagir a mudanças no ambiente regulatório ou no comportamento de seus clientes. O uso de estratégias de mitigação, como a diversificação do portfólio e a realização de *due diligence* detalhada, tem sido uma prática comum entre as gestoras de capital de risco. Além disso, a presença de uma governança sólida e de uma equipe experiente são fatores que podem reduzir a percepção de risco e aumentar a confiança dos investidores.

Conforme discutido por Kleebank (2023), o uso de filtros ESG pode influenciar a decisão de investimento. Gestoras que aplicam esses critérios não apenas contribuem para um impacto positivo na sociedade, mas também protegem seus investimentos de possíveis riscos reputacionais e regulatórios. No Brasil, a tendência de adotar práticas ESG está em crescimento, embora ainda haja uma lacuna na padronização dessas metodologias. Apenas uma pequena parcela das gestoras conta com especialistas dedicados a essas questões, o que pode comprometer a eficácia das estratégias implementadas.

Além disso, é importante considerar que o mercado brasileiro de Venture Capital tem apresentado um crescimento notável. Dados indicam que o volume de investimentos aumentou exponencialmente na última década, impulsionado pelo potencial de retorno elevado das *startups* de tecnologia. Contudo, esse crescimento também traz consigo uma competição acirrada, exigindo que os investidores estejam bem-informados e preparados para lidar com as complexidades desse setor. A compreensão detalhada das métricas financeiras, como MRR, CAC, LTV, e ROI, é fundamental para otimizar as estratégias de investimento e minimizar os riscos.

A abordagem baseada em ESG, segundo Kleebank (2023), demonstra que a sustentabilidade é cada vez mais vista como um diferencial competitivo. Empresas que integram práticas responsáveis em sua operação tendem a atrair investidores que buscam alinhamento com valores éticos e de longo prazo. Ao mesmo tempo, essas práticas podem melhorar a eficiência operacional e reduzir custos, criando um ciclo positivo de crescimento sustentável. No entanto, a implementação eficaz dessas estratégias ainda enfrenta desafios, como a falta de clareza regulatória e a necessidade de desenvolvimento de novas metodologias de avaliação.

Borges (2018) ressalta que, para *startups* de tecnologia, a inovação é um fator-chave que impacta diretamente a valuation. Modelos de negócios disruptivos, que desafiam o status quo, têm o potencial de capturar grandes parcelas de mercado em pouco tempo. Isso, no entanto, também aumenta o risco, já que nem todas as inovações conseguem alcançar a tração esperada. Os investidores devem, portanto, estar atentos às tendências tecnológicas e às dinâmicas do mercado para identificar oportunidades que ofereçam um equilíbrio entre risco e retorno.

O papel das aceleradoras e investidores-anjo também é relevante nesse contexto. Essas entidades não apenas fornecem capital, mas também oferecem suporte estratégico e de gestão, ajudando as *startups* a navegar pelos desafios iniciais. Borges (2018) observa que o engajamento desses investidores é um fator que pode aumentar as chances de sucesso da *startup*, ao mesmo tempo em que fortalece a confiança de investidores institucionais para rodadas de financiamento futuras.

Dessa forma, as métricas financeiras e a avaliação de riscos em *startups* de capital fechado são ferramentas interdependentes que proporcionam uma visão

abrangente do potencial de investimento. A análise detalhada dessas variáveis ajuda a minimizar incertezas e a construir estratégias mais robustas. No entanto, é fundamental que os investidores continuem aprimorando seus métodos e considerando novas abordagens, como os critérios ESG, para garantir que suas decisões sejam alinhadas às exigências de um mercado em constante evolução.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO MRR, CAC, LTV E ROI

Esta seção está baseada nos autores Blank e Dorf (2012) e Gompers e Lerner (2001), que destacam a importância da análise detalhada dessas métricas financeiras no contexto de *startups*.

A Receita Recorrente Mensal (MRR) é uma das métricas mais usadas para medir o desempenho de uma *startup*, principalmente em negócios que operam em modelos de assinatura, como o setor de software. Ela indica o valor da receita previsível que uma empresa pode esperar gerar mês a mês. A MRR dá aos investidores uma ideia de como a *startup* está crescendo e se suas receitas são consistentes, algo crucial em empresas que ainda não possuem um histórico financeiro consolidado (BLANK & DORF, 2012).

Dessa forma, a análise de métricas como MRR, conforme discutido, é essencial para avaliar o potencial de uma *startup*. Este indicador é amplamente utilizado para medir a receita previsível em modelos de assinatura, fornecendo uma visão clara do crescimento e da estabilidade financeira da empresa. Isso é especialmente relevante em *startups* que ainda não têm um histórico financeiro consolidado, ajudando os investidores a entenderem se a empresa possui um fluxo de receita consistente e promissor.

Já o Custo de Aquisição de Clientes (CAC) mede o quanto a empresa está gastando para adquirir novos clientes. Essa métrica é especialmente relevante em mercados altamente competitivos, como o de *fintechs* e *healthtechs*, onde conquistar novos usuários pode ser mais caro. Quanto maior o CAC, mais difícil será para a *startup* gerar lucro rapidamente. No entanto, quando essa métrica é combinada com o Valor Vitalício do Cliente (LTV), os investidores conseguem ter uma noção mais clara do retorno de longo prazo (GOMPERS & LERNER, 2001).

O LTV é uma métrica que calcula quanto um cliente vai gerar de receita ao longo de toda a sua relação com a empresa. Um LTV alto pode compensar um CAC elevado, desde que o retorno a longo prazo seja maior do que o custo inicial de aquisição do cliente. Essas duas métricas, CAC e LTV, costumam ser analisadas juntas para que os investidores possam ter uma visão completa sobre a eficiência do modelo de negócios (BLANK & DORF, 2012).

Por fim, o Retorno sobre o Investimento (ROI) é a métrica que talvez mais interesse os investidores, pois indica se o capital investido está gerando retorno. Em *startups* de capital fechado, onde os recursos são limitados, o ROI se torna uma ferramenta essencial para verificar se o dinheiro aplicado está sendo bem utilizado e se as estratégias da empresa estão resultando em crescimento financeiro (GOMPERS & LERNER, 2001).

A análise detalhada dessas métricas é de extrema importância para aqueles investidores que buscam decisões mais seguras ao investir em *startups* de capital fechado. Métricas essas que fornecem uma visão mais quantitativa da saúde financeira da empresa, permitindo uma avaliação mais assertiva do retorno esperado e do ponto de equilíbrio entre custos e receitas. O entendimento dessas métricas pode ser decisivo para identificar *startups* com mais potencial.

No cenário das *startups*, a aplicação de métricas financeiras como MRR, CAC, LTV e ROI é essencial para a tomada de decisões fundamentadas. Essas métricas proporcionam uma análise detalhada da saúde financeira e do potencial de crescimento, aspectos fundamentais em um ambiente empresarial marcado por incertezas e constantes mudanças. Conforme Thozeski (2019) destaca, o uso adequado dessas métricas é um dos principais diferenciais para *startups* que buscam consolidar seu espaço no mercado.

O MRR é uma métrica que mede a receita recorrente mensal gerada por uma *startup*, especialmente relevante para negócios que operam com modelos de assinatura. Segundo Paula (2021), o MRR permite prever o fluxo de caixa futuro e avaliar a consistência do crescimento da empresa. Essa previsibilidade é crucial para planejar estratégias de longo prazo e atrair investidores interessados na sustentabilidade do negócio.

O Custo de Aquisição de Clientes (CAC) se refere ao valor médio investido por uma empresa para conquistar novos clientes. Manfrinatto et al. (2020) destacam que o cálculo do CAC é feito somando os custos de marketing e vendas e dividindo esse total pelo número de novos clientes adquiridos em um período determinado. Essa métrica auxilia *startups* a avaliar a eficácia de suas estratégias de aquisição, permitindo a identificação de possíveis desperdícios e oportunidades de otimização.

Por outro lado, o LTV avalia o valor total que um cliente gera para a empresa durante todo o período de relacionamento. A comparação entre LTV e CAC é fundamental para garantir que a aquisição de clientes seja financeiramente viável. Silva (2024) ressalta que, quando o LTV supera significativamente o CAC, a empresa demonstra um modelo de negócio saudável e sustentável, com retorno a longo prazo que justifica o investimento inicial na aquisição.

A análise integrada de CAC e LTV permite às *startups* ajustar suas estratégias de marketing e retenção de clientes. Se o LTV é baixo em relação ao CAC, a empresa precisa repensar suas ações para manter os clientes engajados e aumentar o valor gerado ao longo do tempo. Paula (2021) observa que a retenção de clientes é muitas vezes mais rentável do que a aquisição, reforçando a importância de um equilíbrio estratégico entre ambas as práticas.

O Retorno sobre o Investimento (ROI) é outra métrica imprescindível que avalia a eficiência dos investimentos realizados pela *startup*. Ele mede a rentabilidade das iniciativas e ajuda a identificar quais projetos estão gerando os melhores resultados. Thozeski (2019) explica que o ROI é fundamental para *startups*, pois seus recursos são limitados, e a alocação eficiente é essencial para o crescimento sustentável. Um ROI positivo indica que a empresa está utilizando bem seus recursos.

A análise cuidadosa dessas métricas é comum entre investidores que consideram aportar capital em *startups*. Manfrinatto et al. (2020) observam que um MRR crescente e um LTV elevado em relação ao CAC tornam a empresa mais atrativa, sugerindo potencial de crescimento e lucratividade. *Startups* que fornecem dados claros e consistentes sobre essas métricas têm maior probabilidade de conquistar a confiança dos investidores, garantindo o suporte necessário para sua expansão.

O ambiente de incerteza no qual as *startups* operam torna a gestão baseada em dados uma necessidade, não um luxo. Silva (2024) relata que, em uma empresa de ERP, a implementação de dashboards para monitorar CAC e LTV transformou a forma como as decisões eram tomadas. O uso de tecnologia e análise de dados melhorou a eficiência e permitiu ajustes estratégicos, aumentando a retenção de clientes e otimizando os investimentos em marketing.

A importância da tecnologia na gestão de métricas financeiras é um ponto central. Paula (2021) destaca que ferramentas de *Business Intelligence* (BI) integradas aos sistemas de gestão facilitam o acompanhamento em tempo real de MRR, CAC, LTV e ROI. Essa integração permite que as *startups* sejam mais ágeis na tomada de decisões, respondendo rapidamente às mudanças do mercado e mantendo uma vantagem competitiva.

Além disso, a escalabilidade é um dos objetivos mais importantes das *startups*, e essas métricas ajudam a mensurar se o crescimento está acontecendo de forma sustentável. Manfrinatto *et al.* (2020) explicam que a análise de coortes pode ser usada para entender melhor o comportamento dos clientes e identificar tendências que impactam o MRR. Isso ajuda a planejar estratégias de crescimento que não dependam de aumentos desproporcionais nos custos.

O *benchmarking* é apresentado por Silva (2024) como uma prática que pode agregar valor ao uso dessas métricas. Comparar os indicadores próprios com os de empresas concorrentes ou líderes do setor facilita a identificação de áreas para melhoria e revela oportunidades de inovação. Em um mercado competitivo, conhecer o que outras *startups* estão realizando de forma eficaz pode ser um diferencial para alcançar o sucesso.

O desafio de monitorar essas métricas de forma contínua é real, mas vale o esforço. Paula (2021) enfatiza que *startups* que não acompanham de perto o CAC, LTV, MRR e ROI podem perder oportunidades valiosas ou enfrentar problemas financeiros inesperados. Ter uma cultura orientada por dados significa que a empresa está preparada para lidar com as oscilações do mercado e adaptar-se rapidamente.

A importância da relação entre essas métricas e a estratégia de retenção de clientes é destacada por Thozeski (2019), que aponta que uma alta taxa de retenção tem impacto direto no LTV e, por consequência, na saúde financeira da *startup*. O investimento em programas de fidelização e atendimento ao cliente pode se mostrar mais vantajoso do que focar exclusivamente na aquisição de novos clientes, promovendo um equilíbrio necessário para a sustentabilidade do negócio.

A análise do MRR requer a compreensão de quais segmentos de clientes geram mais receita recorrente. Segundo Silva (2024), a divisão dos clientes em segmentos pode facilitar a identificação das estratégias de *marketing* mais eficazes, proporcionando uma abordagem mais personalizada e frequentemente mais eficiente na conversão de *leads* em clientes recorrentes.

Manfrinatto *et al.* (2020) apontam que as *startups* devem educar sua equipe sobre a importância dessas métricas. Quando todos os colaboradores compreendem o impacto do CAC, LTV, MRR e ROI, as ações podem ser melhor alinhadas com os objetivos financeiros da empresa. Essa conscientização interna é uma das chaves para o sucesso em um ambiente tão dinâmico.

O desafio de apresentar essas métricas de maneira transparente para investidores e stakeholders é uma realidade para muitas *startups*. Paula (2021) enfatiza que a clareza e a precisão na apresentação dos dados são essenciais para construir confiança. Relatórios bem organizados e *dashboards* visuais podem ajudar a tornar os resultados e as estratégias mais fáceis de entender. Outra questão relevante é a adaptação constante. Silva (2024) explica que as métricas precisam ser revisadas e ajustadas à medida que a *startup* evolui. O que funciona em uma fase inicial pode não ser adequado em estágios mais avançados. Por isso, manter a flexibilidade na análise de dados é essencial para se manter competitivo.

O ROI, em particular, pode ser desafiador de calcular em *startups* que ainda não geram lucros significativos. Thozeski (2019) sugere que, nesses casos, é

importante considerar não apenas o retorno financeiro imediato, mas também o impacto estratégico das ações realizadas. Investimentos que fortalecem a marca ou posicionam a empresa de forma favorável no mercado podem ter um valor intangível importante.

A relação entre CAC e LTV deve ser monitorada de perto, especialmente em setores altamente competitivos. Manfrinatto et al. (2020) ressaltam que um aumento no CAC pode ser aceitável se o LTV estiver aumentando de forma proporcional. No entanto, é necessário ter cuidado para não comprometer a rentabilidade a longo prazo.

Por fim, a utilização eficiente dessas métricas pode aumentar as chances de uma *startup* se destacar, o uso de dados vai além de uma questão técnica, representando também uma filosofia de gestão. Empresas que integram essas práticas em sua cultura organizacional tendem a ser mais resilientes e alcançar sucesso em um mercado que se torna cada vez mais exigente.

2.3 O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE RISCOS NO INVESTIMENTO EM *STARTUPS*

Além das métricas financeiras, a avaliação de riscos é um componente crucial para o sucesso nos investimentos em *startups* de capital fechado. As *startups*, por natureza, operam em ambientes altamente incertos, onde fatores como a entrada de novos concorrentes, mudanças regulatórias e o esgotamento de recursos financeiros podem ter um impacto significativo sobre o futuro da empresa. De acordo com Brown et al. (2019), "As *startups* enfrentam níveis de incerteza elevados, o que exige que investidores realizem uma avaliação cuidadosa dos riscos antes de investir" (BROWN et al., 2019, p. 65).

Riscos de mercado, por exemplo, surgem quando a demanda por um produto ou serviço não corresponde às expectativas iniciais. Em mercados como o de *fintechs*, onde as inovações surgem rapidamente, uma *startup* pode perder relevância em questão de meses se um concorrente apresentar uma solução mais avançada.

Segundo Christensen (1997) "Disrupções tecnológicas frequentemente afetam *startups* que não conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado" (CHRISTENSEN, 2015, p. 23).

Riscos regulatórios também são um fator importante, especialmente em setores como o financeiro e de saúde, onde novas legislações podem alterar completamente o cenário de atuação da *startup*. Outro aspecto que não pode ser ignorado são os riscos de equipe. A saída de membros-chave, como os fundadores ou líderes técnicos, pode prejudicar o desenvolvimento da empresa e até gerar desconfiança entre investidores e parceiros.

Conforme Ries (2011, p. 44) "O sucesso de uma *startup* está fortemente vinculado à capacidade de sua equipe de tomar decisões rápidas e eficazes diante de incertezas" Gerenciar esses riscos através de acordos contratuais e uma governança sólida é essencial para garantir a continuidade do negócio.

A avaliação de riscos desempenha um papel vital na segurança dos investimentos em *startups*. Mesmo com uma análise financeira sólida, ignorar os riscos de mercado, legais e de equipe pode comprometer seriamente o sucesso de uma *startup*. Investidores que compreendem esses riscos e adotam estratégias para mitigá-los, como a implementação de acordos contratuais e uma governança eficaz, têm uma maior probabilidade de assegurar retornos consistentes e minimizar perdas. Portanto, a gestão de riscos é tão importante quanto a análise de métricas financeiras no processo decisório de investimentos em *startups* de capital fechado.

Investir em *startups* envolve uma série de desafios, principalmente devido à incerteza e ao ambiente dinâmico em que essas empresas operam. A avaliação de riscos se torna, assim, um processo essencial para garantir que os investimentos sejam realizados de maneira consciente e estratégica. Aguiar (2016) destaca que os investidores precisam analisar cuidadosamente os riscos associados a essas empresas, que muitas vezes não possuem histórico financeiro consolidado e apresentam modelos de negócio disruptivos.

No contexto de *startups*, os riscos não se limitam apenas aos aspectos financeiros, mas abrangem questões de mercado, concorrência, regulação e até mesmo a composição da equipe fundadora. A falta de histórico financeiro torna a avaliação ainda mais complexa, exigindo que os investidores utilizem metodologias específicas que levem em consideração as características peculiares de cada negócio. Santos e Martins (2019) abordam a importância de adaptar os métodos tradicionais de avaliação de investimentos para se adequar à realidade dessas empresas.

A volatilidade do mercado representa um dos maiores riscos para *startups*. Aguiar (2016) destaca que o setor em que uma *startup* opera pode passar por rápidas mudanças, com o surgimento de novas tecnologias ou concorrentes que podem impactar de forma significativa a viabilidade do negócio. Por isso, a análise de mercado é crucial na avaliação de riscos, pois compreender tendências e possíveis ameaças contribui para uma visão mais clara do futuro da empresa.

Outro fator importante é a regulação, que pode afetar as *startups*, especialmente aquelas em setores como o financeiro e a saúde. Mudanças nas normas podem criar barreiras inesperadas ou, em algumas situações, abrir novas oportunidades. Santos e Martins (2019) observam que os investidores devem estar atentos a essas alterações e considerar diferentes cenários regulatórios ao avaliar os riscos.

A equipe fundadora é frequentemente mencionada como um dos elementos mais críticos na avaliação de uma *startup*. O comprometimento, a experiência e a capacidade de adaptação dos fundadores são fatores que podem determinar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Aguiar (2016) afirma que a confiança na equipe é um dos principais motivadores para a decisão de investir. No entanto, essa confiança deve ser baseada em uma análise criteriosa das habilidades e da trajetória dos empreendedores.

Santos e Martins (2019) discutem a necessidade de metodologias que permitam a avaliação do potencial de retorno, mesmo em cenários incertos. O uso de opções reais é uma abordagem que tem ganhado espaço, pois permite que os investidores considerem a flexibilidade de mudar estratégias conforme o ambiente se transforma. Isso é especialmente útil em *startups*, onde a capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência.

A avaliação de riscos em *startups* também deve considerar o tempo de maturação do investimento. Diferentemente de empresas estabelecidas, as *startups* podem levar anos para gerar retornos significativos. Aguiar (2016) menciona que os investidores precisam ter paciência e uma visão de longo prazo, compreendendo que o crescimento exponencial desejado pode demorar a se concretizar. Essa compreensão ajuda a alinhar expectativas e a evitar decisões precipitadas.

Os métodos quantitativos de avaliação, como o modelo de Black & Scholes e o método binomial, são discutidos por Santos e Martins (2019) como formas de calcular o valor de opções em investimentos de risco. Embora complexos, esses métodos oferecem uma maneira estruturada de mensurar a incerteza e podem ser

aplicados em setores de alta inovação. A escolha do método depende da natureza do negócio e do estágio de desenvolvimento da *startup*.

Aguiar (2016) também enfatiza a importância da diversificação como uma estratégia para mitigar riscos. Investir em um portfólio diversificado de *startups* pode aumentar as chances de sucesso, uma vez que a probabilidade de pelo menos uma das empresas alcançar crescimento exponencial é maior. No entanto, isso exige um capital e um entendimento profundo dos diferentes setores.

A avaliação de riscos também envolve a análise de métricas financeiras específicas, que podem não ser tradicionais. Por exemplo, em *startups*, o uso de métricas como *burn rate* (taxa de queima de caixa) e *runway* (tempo de sobrevivência com o caixa atual) é comum. Aguiar (2016) sugere que essas métricas ajudam os investidores a entenderem o tempo que a empresa tem antes de precisar de uma nova rodada de financiamento, o que é crítico para a sobrevivência.

Santos e Martins (2019) destacam a importância de um modelo de negócio escalável como parte da avaliação de riscos. *Startups* com modelos que podem ser replicados em diferentes mercados e escalados sem aumento proporcional de custos têm maior potencial de atratividade para investidores. Todavia, isso não elimina os riscos, mas oferece uma perspectiva mais promissora.

Santos e Martins (2019) sugerem que a análise de riscos deve ser dinâmica, com revisões constantes conforme o ambiente muda. *Startups* operam em um contexto de alta incerteza, e o que é válido hoje pode não ser amanhã. Assim, os investidores devem estar preparados para adaptar suas estratégias de avaliação e monitoramento ao longo do tempo.

A escalabilidade tecnológica também é um fator de risco. Aguiar (2016) menciona que, em *startups* de tecnologia, a infraestrutura deve ser capaz de suportar um crescimento rápido sem comprometer a qualidade do serviço. Isso exige investimentos antecipados, mas é essencial para garantir que a empresa possa crescer de forma sustentável.

Santos e Martins (2019) reforçam que o acesso a redes de mentoria e suporte é um diferencial para *startups*. Investidores que conseguem oferecer mais do que capital, como acesso a expertise e conexões de mercado, têm mais chances de ver suas *startups* prosperarem. Isso, por sua vez, reduz o risco associado ao investimento.

A incerteza econômica global é um risco que não pode ser ignorado. Aguiar (2016) argumenta que eventos macroeconômicos podem afetar as *startups* de forma mais severa do que empresas estabelecidas. Investidores devem considerar o impacto potencial de recessões, mudanças na política monetária e outros fatores externos que podem influenciar o ecossistema. A gestão financeira é outro aspecto crucial. Santos e Martins (2019) mencionam que *startups* precisam de uma gestão de caixa rigorosa para evitar o esgotamento prematuro dos recursos. A falta de planejamento financeiro adequado pode transformar rapidamente uma situação promissora em uma crise. Investidores devem analisar a solidez do plano financeiro da *startup*.

Os investidores também devem estar cientes do risco de diluição. Aguiar (2016) explica que, à medida que *startups* levantam novas rodadas de financiamento, os investidores iniciais podem ver sua participação acionária diminuir. Compreender as implicações das futuras rodadas de investimento é essencial para manter o retorno esperado.

Neste sentido, Santos e Martins (2019) concluem que, apesar dos riscos, o investimento em *startups* pode ser altamente recompensador quando realizado de forma estruturada e com análise criteriosa. A chave é entender que o risco faz parte

do processo, mas pode ser gerenciado com as ferramentas e estratégias certas, aumentando assim as chances de sucesso no longo prazo.

Assim, a avaliação de riscos em startups de capital fechado surge como uma fonte de apoio indispensável para decisões de investimentos com sucesso. Tendo em mente a alta volatilidade e incerteza que demonstra no mercado das startups, é fundamental que os investidores adotem abordagens estruturadas e dinâmicas para identificar, medir e reduzir os riscos. Seja por meio da análise de mercado, da compreensão de aspectos regulatórios, da avaliação da equipe fundadora ou da utilização de metodologias específicas, a gestão de riscos possibilita uma visão mais realista das oportunidades e desafios. Portanto, integrar a análise de riscos como um componente central no processo decisório não apenas aumenta a segurança dos investimentos como também contribui para maximizar os retornos financeiros. (finalizar com um paragrafo meu)

2.4 ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DE RISCOS

Investir em *startups* envolve lidar com um nível elevado de incertezas, o que torna crucial para os investidores a adoção de estratégias eficazes de mitigação de riscos. Para mitigar esses riscos, os investidores precisam adotar uma abordagem equilibrada, que considere tanto as métricas financeiras quanto os fatores intangíveis, como a reputação da *startup* no mercado, a qualidade da liderança e a experiência da equipe.

Como sugere Ries (2011, p. 44), “a implementação de uma abordagem iterativa e adaptável, baseada no acompanhamento contínuo de métricas de desempenho e na iteração rápida, pode reduzir significativamente os riscos no desenvolvimento de *startups*.” Dessa forma, os investidores têm a oportunidade de se ajustar de maneira ágil diante de possíveis obstáculos.

Uma das estratégias iniciais recomendadas é realizar uma *due diligence* detalhada antes de qualquer aporte de capital. Esse processo inclui uma análise cuidadosa da *startup*, abrangendo desde sua saúde financeira e a viabilidade do modelo de negócios até o potencial de crescimento e os riscos regulatórios. Burke et al. (2016) afirmam que uma *due diligence* bem executada ajuda o investidor a entender melhor as áreas de vulnerabilidade da empresa, permitindo o planejamento de ações para mitigar esses riscos.

A diversificação de investimentos também é amplamente recomendada como forma de diminuir o risco associado a *startups*. Passos Filho et al. (2016) argumentam que, ao distribuir recursos em diferentes empresas e setores, o investidor reduz o impacto de um possível insucesso. Mesmo que algumas *startups* não alcancem o retorno esperado, a probabilidade de sucesso em outras pode equilibrar ou até superar as perdas, promovendo uma carteira mais estável.

A criação de mecanismos de governança também é apontada como uma prática eficaz. Passos Filho et al. (2016) ressaltam que a presença de um conselho consultivo ou de mentores experientes pode auxiliar na tomada de decisões estratégicas, reduzindo o risco de erros gerenciais. Além disso, a participação ativa do investidor no acompanhamento da empresa pode fazer diferença, oferecendo suporte e insights valiosos que aumentem as chances de sucesso.

O conhecimento sobre o ambiente competitivo, as tendências de mercado e os fatores que podem influenciar o negócio se mostra fundamental para a criação de estratégias eficazes de mitigação de riscos. Burke et al. (2016) ressaltam que investir

em setores com os quais o investidor já tenha familiaridade pode ajudar a diminuir a incerteza.

Uma abordagem baseada na análise de cenários futuros é sugerida por Passos Filho et al. (2016). Essa técnica envolve a criação de diferentes projeções para entender como a *startup* pode reagir a variações do mercado, mudanças na regulação ou outros eventos inesperados. Com base nesses cenários, o investidor pode desenvolver planos de contingência para responder rapidamente às adversidades.

A avaliação contínua do desempenho da *startup* é um aspecto relevante, Burke et al. (2016) sugerem que investidores mantenham um monitoramento constante, revisando as métricas de desempenho e os objetivos estabelecidos. Esse acompanhamento ajuda a identificar problemas logo no início, possibilitando a tomada de medidas corretivas antes que a situação se agrave, o que contribui para a resiliência da empresa. Passos Filho et al. (2016) também ressaltam a importância de compreender a cultura da *startup*. Investidores devem considerar se a equipe fundadora compartilha os valores e a visão de longo prazo do negócio. Uma cultura forte e coesa pode ser um diferencial valioso, especialmente em momentos de crise, promovendo a união e a resolução eficaz de desafios.

O papel da inovação na mitigação de riscos não pode ser subestimado, segundo Burke et al. (2016) as *startups* que investem continuamente em inovação têm mais chances de se adaptar às mudanças do mercado. O investidor deve estar atento às iniciativas de inovação e apoiar a empresa em sua busca por soluções criativas que possam garantir sua competitividade.

Burke et al. (2016) enfatizam a necessidade de um planejamento financeiro sólido para as *startups*. Um plano que considere diferentes cenários e mantenha reservas de emergência é fundamental. A gestão financeira, inclusive, é um critério importante analisado por investidores ao avaliar se o negócio tem capacidade para superar períodos de dificuldade.

A construção de redes de apoio e conexões estratégicas também contribui para mitigar riscos. Passos Filho et al. (2016) apontam que investidores com uma rede bem estruturada podem ajudar *startups* a acessar recursos, estabelecer parcerias ou atrair novos clientes. Esse suporte pode ser crucial para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

O momento do investimento é outro aspecto a ser considerado. Burke et al. (2016) observam que investir na hora certa pode influenciar significativamente o retorno esperado. Fatores como o estágio de desenvolvimento da *startup* e as condições do mercado para o produto ou serviço oferecido devem ser analisados. É preciso avaliar a escalabilidade do negócio é essencial para entender o potencial de crescimento. Passos Filho et al. (2016) sugerem que modelos de negócios com fácil escalabilidade podem diminuir os riscos relacionados ao crescimento. No entanto, é importante garantir que a infraestrutura da *startup* esteja preparada para sustentar a expansão sem comprometer a qualidade.

A clareza na definição de objetivos é outro ponto relevante. Burke et al. (2016) explicam que metas bem estabelecidas mantêm o foco e facilitam a avaliação objetiva do progresso. Investidores devem encorajar a criação de metas realistas e acompanhar se estão sendo atingidas de forma eficiente. Por fim, Passos Filho et al. (2016) lembram que a paciência é fundamental ao investir em *startups*. O retorno pode levar anos para se concretizar, e a volatilidade faz parte do processo. Adotar uma perspectiva de longo prazo e estar disposto a acompanhar a *startup* ao longo de suas diferentes fases é crucial para alcançar o sucesso no investimento.

2.5 A INTEGRAÇÃO ENTRE MÉTRICAS E AVALIAÇÃO DE RISCOS

Integrar a análise de métricas financeiras com a gestão de riscos é essencial para o sucesso no investimento em *startups* de capital fechado. Não basta olhar apenas para os números; é preciso entender o contexto em que esses números foram gerados e os riscos que podem impactar o crescimento contínuo da empresa. Combinando essas duas abordagens, os investidores podem tomar decisões mais informadas e estratégicas, aumentando suas chances de sucesso no longo prazo.

De acordo com Ries (2011, p.65), “É crucial que as *startups* implementem um sistema que lhes permita testar rapidamente suas hipóteses, aprender com os dados coletados e ajustar suas estratégias em função das métricas financeiras e dos riscos externos.”

Além disso, Gompers e Lerner (2001, p.130) destacam que: “A análise de risco contínua deve fazer parte de qualquer modelo de investimento, especialmente no contexto de *startups* que estão em mercados emergentes e voláteis, onde as condições podem mudar rapidamente.”

Por isso, métricas como MRR, CAC, LTV e ROI devem ser constantemente revisitadas em função dos riscos que envolvem a operação.

Outro ponto relevante é a necessidade de adaptar a estratégia de investimento com base em análises de risco contínuas. Segundo Lassala *et al.* (2022, p.77),

“A integração de novas tecnologias como o DeFi e a rápida transformação digital exigem que investidores estejam sempre atentos aos riscos emergentes, além de revisarem continuamente as métricas financeiras.”

Dessa forma, uma abordagem estratégica baseada em métricas e riscos se torna vital. A junção das métricas financeiras com a gestão de riscos oferece aos investidores uma visão mais completa e equilibrada. Enquanto as métricas indicam o desempenho atual, a avaliação de riscos permite antever obstáculos e desafios que podem impactar o desempenho no futuro. Utilizando essas duas abordagens para uma análise profunda, o investidor pode tomar decisões mais seguras e minimizar surpresas negativas, aumentando suas chances de sucesso em um mercado volátil e incerto.

Assim, a integração de métricas financeiras com a avaliação de riscos tem se tornado indispensável para a sustentabilidade e o sucesso de *startups* no Brasil. Diante da volatilidade inerente a esse tipo de negócio, um equilíbrio entre a análise de indicadores financeiros e a compreensão dos riscos permite decisões mais seguras e eficazes. Kleebank (2023) destaca que o uso de métricas proporciona uma estrutura sólida para embasar estratégias de crescimento.

O MRR é especialmente relevante para *startups* que operam em modelos de assinatura ou receita recorrente, pois ajuda a prever a estabilidade financeira da empresa. Paula (2021) ressalta que a consistência dessa métrica é um atrativo para investidores, já que demonstra a capacidade da *startup* de gerar receitas previsíveis. No entanto, é essencial contextualizar essa análise dentro do cenário de riscos, que pode incluir fatores como mudanças regulatórias ou a entrada de novos concorrentes.

Outro ponto imprescindível é a relação entre o CAC e o LTV. Borges (2018) explica que um CAC elevado, típico de setores altamente competitivos, precisa ser justificado por um LTV significativo. Se o retorno gerado por um cliente ao longo de sua vida útil não compensa o custo de adquiri-lo, a viabilidade do negócio é comprometida. Manfrinatto, Striquer e Wolf (2020) reforçam que a análise combinada dessas métricas é fundamental para garantir a rentabilidade e sustentar o crescimento da *startup*.

O ROI, por sua vez, é um indicador que mede a eficácia dos investimentos, e sua análise deve estar atrelada à gestão de riscos. Thozeski (2019) argumenta que não basta considerar o retorno financeiro; é necessário avaliar a exposição a riscos, como flutuações de mercado ou a dependência de um pequeno número de clientes. *Startups* que conseguem mitigar esses riscos por meio de práticas como diversificação e governança eficaz aumentam suas chances de maximizar o retorno.

A gestão de riscos, conforme abordada por Passos Filho et al. (2016), envolve uma compreensão profunda das ameaças operacionais e de mercado. Estratégias como *due diligence* detalhada e a criação de mecanismos de governança são essenciais para proteger o capital investido. Investidores-anjos, por exemplo, adotam essas práticas para reduzir a incerteza e garantir que o negócio tenha a estrutura necessária para enfrentar desafios imprevistos.

Silva (2024) destaca o papel da tecnologia na gestão de métricas financeiras, com ferramentas que facilitam o acompanhamento em tempo real. Dashboards de Business Intelligence permitem ajustes ágeis nas estratégias, uma vantagem competitiva em um mercado em constante mudança. Dessa forma, *startups* podem se adaptar rapidamente, o que é uma característica essencial para sobreviver e prosperar.

A integração entre métricas financeiras e avaliação de riscos oferece uma base robusta para decisões de investimento em *startups*. Essa abordagem equilibrada melhora a precisão na gestão financeira, e aumenta a resiliência diante das incertezas do mercado. Assim, o uso estratégico de dados e a mitigação de riscos tornam-se fatores chave para o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo.

3. METODOLOGIA

Demo (2006) sublinha a importância da pesquisa no processo de descoberta e criação, o autor enfatiza a necessidade de reunir informações sólidas como base para uma análise abrangente do tópico em questão, resultando em uma pesquisa sólida e realista. Portanto, é preciso explorar todas as explicações relacionadas ao assunto, examinando as várias perspectivas disponíveis.

Neste sentido, destaca-se que este estudo adotou uma abordagem qualitativa, que é caracterizada por sua natureza exploratória. A coleta e análise de dados foram realizadas por meio de pesquisa bibliográfica e documental. É relevante destacar que também foi realizada uma revisão de literatura para enriquecer ainda mais o contexto do estudo. As análises foram comparadas entre diferentes autores, e houve discussões aprofundadas sobre os temas abordados, incluindo a apresentação e a análise de teorias.

Minayo (2001) compartilha da mesma visão de Demo (2006) ao argumentar que a pesquisa bibliográfica é o método utilizado para compreender a realidade estudada e sua dimensão histórica. Isso se traduz em uma busca sistemática por soluções para problemas específicos relacionados ao objeto de estudo, utilizando fontes literárias como base.

Nesse sentido, Gil (2017) concorda com Minayo e ressalta a importância da bibliografia como recurso fundamental. Ele enfatiza a quantidade de informações necessárias para posteriormente comparar e analisar esses dados, com o objetivo de alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos. Gil destaca que a pesquisa bibliográfica se apoia em materiais já existentes, principalmente livros e artigos científicos, e demonstra um compromisso com a qualidade da pesquisa.

Assim, ele enfatiza que essa abordagem não apenas possibilita a revisão de pesquisas relacionadas ao tema, mas também permite uma aprofundada exploração da teoria que guia a pesquisa, incorporando diversas perspectivas de autores que trataram do mesmo tópico.

Dessa forma, o autor enfatiza que a pesquisa bibliográfica utiliza uma variedade de abordagens teóricas como sua base, com o propósito de estabelecer uma fundação teórica sólida que sustente o estudo e revele as diversas perspectivas apresentadas por outros pesquisadores que já exploraram o mesmo tema.

É de grande importância levar em consideração todas as ideias e argumentos, inclusive aqueles que apresentam divergências, para que, após uma análise completa, seja possível identificar a abordagem mais adequada para o contexto atual e a temática abordada.

Para realizar esta investigação, foram exploradas várias fontes de informação, que abarcaram artigos, livros, revistas, resumos e e-books. Contudo, é relevante salientar que, com o propósito de enriquecer a quantidade de dados e aprofundar o entendimento do tópico, também utilizou-se as bases de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO). Isso proporcionou um conjunto de conhecimentos e permitiu uma análise do objeto de estudo. Durante o decorrer da pesquisa, foram utilizados documentos científicos publicados ao longo da última década.

É essencial ressaltar que, ao buscar artigos em periódicos, foram utilizadas palavras-chave diretamente relacionadas ao tema em estudadoz\, como: métricas, financeiras, riscos, investimentos, *startups* e estratégias. Esse método otimizou de forma significativa o tempo de pesquisa, facilitando a identificação de artigos pertinentes e desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento do trabalho e na consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise das métricas financeiras mostra que o Custo de Aquisição de Clientes (CAC), o Valor Vitalício do Cliente (LTV), a Receita Recorrente Mensal (MRR) e o Retorno sobre o Investimento (ROI) são fundamentais para decisões de investimento em *startups*. O CAC é amplamente utilizado para medir o quanto uma empresa precisa gastar para adquirir um novo cliente. Isso inclui custos com marketing, vendas e outras despesas associadas à aquisição. É notável que, conforme discutido por Paula (2021), o CAC precisa ser analisado em conjunto com o LTV, pois somente essa comparação permite avaliar se o investimento na aquisição de clientes é financeiramente sustentável a longo prazo.

O LTV, que estima o valor gerado por um cliente durante todo o relacionamento com a empresa, surge como uma métrica central. Investidores buscam *startups* onde o LTV seja significativamente maior que o CAC, garantindo que os recursos investidos na aquisição sejam compensados ao longo do tempo. Manfrinatto et al. (2020) destacam que, quanto maior a diferença positiva entre LTV e CAC, mais atrativo é o modelo de negócio. Além disso, a importância do LTV não se limita a justificar os custos de aquisição; ele também informa estratégias de retenção, que, como ressaltado por Silva (2024), são essenciais para maximizar a rentabilidade e garantir a sustentabilidade financeira da *startup*.

A Receita Recorrente Mensal (MRR) é outra métrica crítica para investidores, especialmente em *startups* que operam sob modelos de assinatura ou serviços recorrentes. O MRR permite prever a consistência das receitas mensais e o potencial de crescimento da empresa. Paula (2021) mencionou que o MRR oferece uma visão

clara da saúde financeira, sendo uma métrica valorizada por investidores que buscam empresas com fluxo de caixa estável e previsível. A análise detalhada dessa métrica ajuda a identificar tendências de crescimento e a ajustar as estratégias conforme necessário, promovendo uma abordagem mais segura no ambiente volátil das *startups*.

O Retorno sobre o Investimento (ROI) é a métrica que sintetiza a eficácia das estratégias financeiras, indicando se os investimentos estão gerando retornos adequados. Thozeski (2019) enfatizou no referencial teórico que o ROI é particularmente relevante em *startups*, onde os recursos são limitados, e cada decisão precisa ser minuciosamente avaliada. Investidores usam o ROI para medir a eficiência geral das operações e o potencial de crescimento do negócio, o que é crucial para determinar se vale a pena continuar investindo na *startup* ou redirecionar os recursos.

Ao considerar o CAC, é evidente que *startups* enfrentam o desafio de manter esse custo sob controle, especialmente em mercados saturados. O aumento do CAC pode ser problemático, mas se o LTV for suficientemente alto, os investidores ainda podem considerar a *startup* atraente. Manfrinatto et al. (2020) ressaltam que um CAC elevado é aceitável se a *startup* conseguir manter os clientes por um período longo o suficiente para recuperar o investimento inicial e gerar lucro. Silva (2024) concordou, mas destacou a necessidade de estratégias de marketing e vendas mais eficientes para otimizar o CAC sem comprometer a qualidade da aquisição.

A relação entre CAC e LTV evidencia as diferenças nas estratégias utilizadas pelas *startups*. Algumas optam por reduzir o CAC com campanhas de marketing mais econômicas, enquanto outras preferem aumentar o LTV, oferecendo serviços adicionais ou aprimorando a experiência do cliente. Paula (2021) sugere que um equilíbrio entre essas abordagens é o ideal, embora seja necessário um monitoramento constante e a disposição de ajustar rapidamente as estratégias conforme as mudanças no mercado. Isso destaca que o gerenciamento dessas métricas é dinâmico e deve se adaptar às condições do ambiente.

O MRR, por outro lado, ressalta a importância da previsibilidade financeira. *Startups* com um MRR em crescimento têm mais facilidade para planejar suas operações e atrair investidores, demonstrando que seu modelo de negócios é sustentável. Manfrinatto et al. (2020) apontam que o MRR também funciona como um indicador de retenção de clientes, diretamente relacionado ao LTV. Um MRR que cresce de forma consistente sinaliza que a *startup* consegue atrair, e manter clientes, um aspecto essencial para a estabilidade a longo prazo.

O ROI é analisado de maneira diferente dependendo do estágio da *startup*. Em fases iniciais, é comum que o ROI seja negativo, o que não significa necessariamente um problema, mas requer uma avaliação cuidadosa dos planos de crescimento futuro. Silva (2024) destacou que investidores devem ter uma visão de longo prazo, especialmente em *startups* que ainda estão construindo sua base de clientes. No entanto, à medida que a empresa amadurece, espera-se que o ROI se torne positivo, demonstrando que os investimentos estão começando a gerar retorno.

Outro ponto importante é a escalabilidade dos modelos de negócios. Paula (2021) enfatizou que, em *startups*, o MRR pode ser um bom indicador de escalabilidade. Se a receita cresce mais rapidamente do que os custos, isso sugere que a *startup* tem um modelo escalável. Manfrinatto et al. (2020) reforçaram que a escalabilidade é um fator crítico para atrair investidores, pois garante que o crescimento não virá acompanhado de um aumento proporcional nos custos, maximizando o ROI.

A análise das métricas financeiras, portanto, oferece uma base sólida para decisões de investimento, mas não pode ser feita isoladamente. Deve ser complementada por uma avaliação rigorosa dos riscos associados. Paula (2021) argumentou ainda que ignorar fatores de risco pode tornar as métricas enganosas, já que o ambiente em que a *startup* opera pode mudar rapidamente. Por isso, o uso combinado de métricas como CAC, LTV, MRR e ROI, juntamente com a gestão de riscos, oferece uma visão mais holística da viabilidade do investimento.

Ademais, a integração dessas métricas financeiras com a avaliação de riscos não é apenas uma prática recomendada, mas uma necessidade em um ambiente tão dinâmico. Investidores que analisam o MRR com um entendimento claro dos riscos regulatórios ou que avaliam o ROI considerando as potenciais mudanças de mercado são mais capazes de tomar decisões informadas. Silva (2024) destacou que a flexibilidade para ajustar estratégias com base em dados em tempo real é o que diferencia *startups* de sucesso.

As *startups* que conseguem otimizar o CAC enquanto aumentam o LTV têm uma vantagem competitiva significativa. Manfrinatto et al. (2020) explicaram que isso pode ser alcançado através de uma combinação de melhorias nos serviços oferecidos e na experiência do cliente, garantindo que a relação custo-benefício permaneça favorável. Paula (2021) sugere que, para manter essa dinâmica, é fundamental investir em tecnologias que melhorem o engajamento e a retenção de clientes.

Por outro lado, *startups* que não monitoram regularmente o ROI podem enfrentar dificuldades em justificar seus investimentos. Thozeski (2019) alerta que a falta de uma análise contínua pode levar a decisões erradas, especialmente em um ambiente onde as mudanças são rápidas e imprevisíveis. O uso de dashboards e ferramentas de *BI* (*Business Intelligence*) permite uma análise mais eficaz, oferecendo insights em tempo real que ajudam a ajustar rapidamente as estratégias.

A retenção de clientes, que impacta diretamente o LTV, é outra área que requer atenção constante. Assim, Silva (2024) enfatizou em sua pesquisa que investir em programas de fidelidade e suporte ao cliente pode ser mais vantajoso do que focar exclusivamente na aquisição de novos clientes. Isso reforça a importância de uma estratégia integrada, onde o MRR e o LTV são otimizados de maneira a garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

A importância do MRR também envolve a análise da qualidade da receita gerada. Paula (2021) sugere que *startups* devem segmentar seus clientes para entender quais grupos geram mais valor e quais podem representar riscos de churn. Essa análise segmentada ajuda a refinar as estratégias de retenção e a garantir que o crescimento do MRR seja sustentável e qualitativo.

Investidores também devem considerar o impacto das mudanças econômicas no ROI e no CAC. Manfrinatto et al. (2020) apontam que, em tempos de crise econômica, o CAC pode aumentar devido à menor disposição dos consumidores para adotar novos produtos ou serviços. Por isso, é importante que as *startups* estejam preparadas para ajustar suas estratégias rapidamente, seja diminuindo os custos de aquisição ou investindo mais em retenção.

Portanto, a análise de métricas financeiras como CAC, LTV, MRR e ROI oferece uma compreensão detalhada do desempenho de uma *startup*. No entanto, essas métricas só são eficazes quando combinadas com uma avaliação contínua dos riscos. A capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente externo, sem perder de vista os objetivos financeiros, é o que define o sucesso de uma *startup*. Portanto, uma abordagem equilibrada que integre métricas e gestão de riscos é a chave para decisões de investimento mais seguras e eficazes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa foi possível explorar as métricas financeiras e as estratégias de avaliação de riscos utilizadas em investimentos em *startups* no Brasil, com foco na otimização das decisões de investimento, bem como identificar as principais métricas financeiras aplicadas na avaliação de desempenho de *startups* no contexto brasileiro, analisar as metodologias de avaliação de riscos mais relevantes para investimentos em *startups*, considerando a sua aplicabilidade prática e investigar como a integração dessas métricas financeiras com as avaliações de risco pode contribuir para decisões de investimento mais fundamentadas e eficazes.

A análise de métricas financeiras e a avaliação de riscos emergem como pilares essenciais no processo de investimento em *startups* de capital fechado. Nesse contexto dinâmico e imprevisível, entender a consistência de receitas e a eficiência dos custos de aquisição de clientes, ao lado de avaliações como a Receita Recorrente Mensal (MRR), o Valor Vitalício do Cliente (LTV) e o Retorno sobre o Investimento (ROI), proporciona aos investidores uma base mais sólida para suas decisões.

Dessa forma, a integração de estratégias de mitigação de riscos amplia a visão sobre as variáveis externas que podem impactar uma *startup*, como a dinâmica do mercado, possíveis mudanças regulatórias e o desempenho da equipe fundadora. Essa combinação se torna ainda mais relevante quando se considera a velocidade com que o setor de *startups* evolui. Dessa forma, a prática de uma avaliação contínua, com a capacidade de adaptação e revisão constante de estratégias, aparece como um fator diferenciador para investidores bem-sucedidos.

Ao mesmo tempo, práticas como a diversificação do portfólio, a realização de *due diligence* e o uso de contratos que garantam direitos específicos ao investidor contribuem para a segurança dos aportes. A presença de uma governança eficiente, que conta com o suporte de mentores e conselheiros, reforça a resiliência da *startup*, ajudando a reduzir a probabilidade de falhas gerenciais. Essas práticas estruturadas aumentam a segurança, e abrem espaço para um crescimento sustentável.

A abordagem orientada por dados, aliada à compreensão do ambiente em que a *startup* opera, fornece uma perspectiva mais completa. *Startups* que adotam inovações constantes, com modelos de negócio escaláveis e sustentáveis, apresentam maior atratividade. No entanto, a capacidade de adaptação e a preparação para mudanças inesperadas são características fundamentais, tanto para os empreendedores quanto para os investidores. A flexibilidade de ambos os lados é uma resposta à natureza imprevisível do mercado.

Portanto, o estudo reforça que o investimento em *startups* requer uma mentalidade estratégica e uma disposição para o aprendizado contínuo. Não se trata apenas de buscar altos retornos, mas de compreender as complexidades e os riscos inerentes ao processo. A junção de métricas financeiras robustas com uma gestão de riscos bem estruturada pode transformar a incerteza em oportunidade, criando um cenário onde o sucesso não depende apenas da sorte, mas de um planejamento cuidadoso e de uma execução consciente.

Apesar dos avanços alcançados nesta pesquisa, algumas limitações foram encontradas, destacando-se a escassez de dados quantitativos específicos sobre startups de capital fechado no Brasil. Essa dificuldade decorre da falta de transparência e do caráter reservado dessas empresas, que muitas vezes não divulgam informações detalhadas sobre suas operações financeiras e métricas de desempenho. Além disso, a bibliografia disponível sobre a aplicação prática das

metodologias de avaliação de riscos e métricas financeiras em startups brasileiras ainda é limitada, o que dificultou uma análise mais aprofundada e abrangente.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de caso envolvendo startups que estejam dispostas a compartilhar dados operacionais e financeiros de forma mais detalhada, o que poderia enriquecer significativamente o campo de estudo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, N. C. (2016). **Elementos da tomada de decisão de investimento em uma startup**. Trabalho de conclusão de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração.

BLANK, S., & DORF, B. (2012). **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books.

BORGES, V. A. de M. (2018). **A valuation de startups de tecnologia no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal da Paraíba.

BROWN, R., MAWSON, S., LEE, N., & PETERSON, L. (2019). **Fábricas de startups, empreendedores transnacionais e ecossistemas empreendedores: desvendando a atração dos programas de aceleração de start-ups**. *Estudos de Planejamento Europeu*, 27(5), 885-904.

BURKE, J., BARBERO, E. R., SALATI MARCONDES DE MORAES, G. H., & HASHIMOTO, M. (2016). **Mitigação de riscos em investimento-anjo: modelo conceitual e evidências qualitativas**. *Gestão & Planejamento-G&P*, 17(2).

CHRISTENSEN, C. M. (2015). **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Harvard Business Review Press.

DEMO, Pedro. Pesquisa: princípio científico e educativo. 12. Ed. São Paulo: **Cortez**, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. São Paulo: **Editora Atlas**, 2017.

GOMPERS, P. A., & LERNER, J. (2001). **O dinheiro da invenção: como o capital de risco cria nova riqueza**. Boston: Imprensa da Harvard Business School.

KLEEBANK, E. B. (2023). **Venture Capital: Um estudo sobre o uso de critérios ESG por gestoras de investimentos no Brasil**. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Economia e Relações Internacionais.

LASSALA, C., VÁSQUEZ-ORDÓÑEZ, L. R., & RIBEIRO-NAVARRETE, S. (2022). **Crowdfunding: another way of financing my business**. In *Financing Startups*:

Understanding Strategic Risks, Funding Sources, and the Impact of Emerging Technologies (pp. 31-47). Cham: Springer International Publishing.

MANFRINATTO, G. R., STRIQUER, L. P., & WOLF, A. S. (2020). **Análise e controle do crescimento de startups**. FAE Centro Universitário.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. In: _____. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: **Vozes**, 2001, p. 09-30.

PASSOS FILHO, J. B., BARBERO, E. R., DE MORAES, G. H. S. M., & HASHIMOTO, M. (2016). **Modelo De Mitigação De Riscos De Investimento-Anjo Em Startups**. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.

PAULA, N. R. de. (2021). **Relevância do controle gerencial para startups**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

RIES, E. (2011). **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business.

SANTOS, C. B. A. dos. MARTINS, M. A. dos S. (2019). **Verificação da metodologia para a avaliação de investimentos por opções e sua apropriação para empresas startups**. Trabalho de conclusão de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas.

SILVA, L. B. S. (2024). **Implementação e Análise de Indicadores Estratégicos de Custo de Aquisição do Cliente (CAC) e LifeTime Value (LTV) Em Uma Empresa de ERP** Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Uberlândia. Universidade Federal de Uberlândia.

THOZESKI, G. M. (2019). **Startups: uma proposta de indicadores**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas.

TIDD, J. (2001). **Innovation Management in Startups**. John Wiley & Filhos.

LIDERANÇA REMOTA NA PHOEBUS TECNOLOGIA: Desafios na realização de práticas eficazes na gestão de colaboradores em ambientes híbridos

Thamirys Augusta Firmino Figueiredo (aluna)
Maíra Correia Lima e Vasconcelos (orientadora)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora)
Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)

RESUMO

O trabalho híbrido concilia deveres e atividades no modelo presencial e remoto. Hoje em dia, esse estilo de ocupação vem sendo cada vez mais comum. Diante disso, é indispensável que a liderança esteja atenta as práticas de gestão necessárias para dirigir a equipe tanto no modelo de trabalho presencial quanto no remoto. O presente artigo visa analisar os desafios de realização de práticas eficazes na gestão de colaboradores em ambientes híbridos. A metodologia aplicada compõe-se de estudo de caso da empresa Phoebus Tecnologia e foi feita a condução de um grupo de líderes através de pesquisa qualitativa com roteiro predefinido. O objetivo é identificar os desafios enfrentados pelos líderes para o gerenciamento de equipes remotas, pesquisar as estratégias adotadas pela liderança para superar esses desafios e verificar o impacto das práticas de liderança para o alcance dos objetivos organizacionais. Ao longo dessa pesquisa foram concedidas informações proveitosas sobre a influência da liderança remota para o desenvolvimento da organização e do mercado, contribuindo para uma melhor compreensão do tema para as empresas e para gestores e cargos de liderança. Com a finalização da pesquisa, ficou claro que o trabalho híbrido é a maneira mais prática que as empresas estão recorrendo para conciliar o desejo de flexibilidade dos colaboradores, sem deixar que os objetivos organizacionais sejam afetados. Esse estudo enfatizou a capacitação da liderança como técnica de acompanhamento do trabalho. Além disso, sugeriu a introdução de *feedbacks* para o aprimoramento da comunicação e fortalecimento da cultura organizacional.

Palavras-chaves: Trabalho híbrido; Liderança remota; Desafios de liderança; Práticas de gestão; Phoebus Tecnologia.

ABSTRACT

Hybrid work combines duties and activities in the in-person and remote model. Nowadays, this style of occupation is becoming increasingly common. Given this, it is essential that leadership is aware of the management practices necessary to direct the team in both the in-person and remote work model. This article aims to analyze the challenges of implementing effective practices in employee management in hybrid environments. The methodology applied consists of a case study of the company Phoebus Tecnologia and a group of leaders was conducted through qualitative research with a predefined script. The objective is to identify the challenges faced by leaders in managing remote teams, research the strategies adopted by leadership to overcome these challenges and verify the impact of leadership practices in achieving organizational objectives. Throughout this research, useful information was provided about the influence of remote leadership on the development of the organization and

the market, contributing to a better understanding of the topic for companies and for managers and leadership positions. With the completion of the research, it became clear that hybrid work is the most practical way that companies are using to reconcile employees' desire for flexibility, without allowing organizational objectives to be affected. This study emphasized leadership training as a work monitoring technique. Furthermore, he suggested the introduction of feedback to improve communication and strengthen organizational culture.

Keywords: Hybrid work; Remote leadership; Leadership challenges; Management practices; Phoebus Technology.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante desenvolvimento, isso acontece pela rápida evolução da tecnologia e pelas mudanças nos ambientes organizacionais. O modelo híbrido de trabalho torna-se cada vez mais presente nas empresas, com isso, a gestão de colaboradores apresenta novas práticas, pois, é necessário que os líderes demandem de habilidades estratégicas eficazes para realização da liderança, nessa modalidade de trabalho.

Robbins (2005), destaca a relevância da liderança para o conhecimento da conduta da equipe, salientando que o líder é quem fornece a instrução necessária para o alcance de objetivos. Desse modo, melhorar a capacidade de previsão pode ser essencial para a melhoria do desempenho do grupo. Os desafios para ser um bom líder no modelo de trabalho remoto são inúmeros, a comunicação e o acompanhamento do desempenho precisa ser o fator chave para a construção de confiança do gestor e motivação dos liderados, para que os interesses da empresa sejam alcançados.

Por esse motivo, as organizações que seguem o modelo híbrido de trabalho buscam desenvolver metodologias para manter o engajamento das equipes mesmo nos dias de trabalho home office, para que a produtividade seja equivalente aos dias de trabalho presencial. A definição de metas e a flexibilidade precisam estar organizadas para manter a equipe focada e alinhada com os objetivos da empresa,

Com isso, as empresas estão percebendo que precisam adotar a flexibilização do modelo de trabalho. Mas, que também, se faz necessário desenvolver técnicas que mantenham a produtividade. Através de tecnologia adequada, definição de metas e feedback constante, com métricas de acompanhamento e entrega de resultados.

Segundo Mello (1999), já existe uma tecnologia de informação consistente e versátil para apoiar o trabalho fora do escritório, mas ainda não existe a visão administrativa necessária para gerenciá-lo. O trabalho home office é flexível e tem como característica otimização de tempo, vai além de uma evolução tecnológica, já que acabou se tornando uma questão social por conta de fatores de melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Contudo, a liderança e a gestão desses colaboradores nesses momentos de trabalho fora do ambiente organizacional têm se tornado difícil e o principal motivo para isso é a produtividade baixa. Fundamentado nisso, as empresas procuram por profissionais que utilizem uma gestão com foco nos resultados e no alcance de objetivos da empresa.

Levando em consideração os fatores destacados, o seguinte questionamento foi levantado: Como os líderes podem superar os desafios de realizar práticas eficazes na gestão de colaboradores em ambientes híbridos, especificamente no contexto da liderança remota?

Dessa forma, essa pesquisa visa apresentar, aos estudantes e profissionais, que tenham interesse pela área de gestão de pessoas, como a liderança organizacional pode enfrentar os desafios de gerenciamento híbrido, através da realização de práticas eficazes na gestão de colaboradores. Para que essas técnicas de liderança possam ser implantadas em outras empresas como diferencial competitivo na gestão de colaboradores. Além disso, ao adotar uma conduta dinâmica para os desafios do trabalho remoto as organizações conquistam a lealdade e confiança dos colaboradores e clientes havendo a consolidação da reputação como ótimo empregador.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios de realização de práticas eficazes na gestão de colaboradores no ambiente de trabalho híbrido da empresa Phoebus Tecnologia.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os desafios enfrentados pelos líderes para o gerenciamento de equipes remotas.
- Pesquisar estratégias adotadas por líderes para superar os desafios da liderança remota.
- Verificar o impacto das práticas de liderança para o alcance dos objetivos organizacionais.
- Explicar a liderança remota adotada na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS LÍDERES PARA O GERENCIAMENTO DE EQUIPES REMOTAS

O gerenciamento de equipes no modelo de trabalho remoto é marcado por muitos obstáculos. Pois, os líderes devem se adaptar a um espaço mais digital e dissociado. A comunicação é um fator chave para estabelecer um trabalho eficaz e a distância física pode atrapalhar o envolvimento das equipes e dos líderes, para a construção de uma relação estável de trabalho.

Além disso, para empresas com operações tanto em âmbito nacional quanto internacional e que têm equipes descentralizadas, a diferença de horários pode estimular ainda mais a falta de contato até de forma digital. Outro fator que também pode influenciar as práticas de liderança no modelo de trabalho remoto, é a associação de trabalhos domésticos no horário da jornada de trabalho, podendo impactar no fator de produtividade da equipe.

De acordo com Chaves et al. (2024), a comunicação é um fator difícil no gerenciamento de equipes que trabalham de forma virtual, por conta da falta de interação a comunicação não verbal diminui e dá espaço para compreensões diferentes do que é falado.

Com isso, as pessoas que trabalham remotamente e ficam sem a capacidade de ver e ouvir os sinais não verbais podem interpretar as informações de várias formas podendo resultar em falhas na comunicação e também em possíveis conflitos.

Para Santos e Saraiva (2020), muitos problemas que poderiam ser facilmente direcionados, tomam proporções muito maiores com o trabalho remoto. Por isso, é necessário muitas vezes uma solução mais detalhada e formal para resolução de acontecimentos ínfimos.

Como as interações desse modelo de trabalho são geralmente por telas e dispositivos eletrônicos todos os sinais que acompanham a comunicação, como sorrisos, expressões faciais, tom de voz são ausentes, mas, eles desempenham um papel fundamental na transmissão da informação e por isso são frequentemente distorcidos no modelo de trabalho remoto.

As atividades *home office* são muito protegidas por quem atua nesse modelo de trabalho e os pontos mais abordados são a comodidade, qualidade de vida, redução de tempo de locomoção, entre outros fatores. Contudo, muito se fala da produtividade das pessoas que trabalham nesse formato, pois, pode haver uma confusão nas atividades pessoais e organizacionais. O emprego pode ser deixado um pouco de lado para que as atividades pessoais ou serviços domésticos possam ser executados.

Para Vasconcelos (2021), a divisão de trabalho pessoal e profissional é muito difícil, pois, com o trabalho remoto os dois estão em linhas muito próximas e com muita frequência existe uma conciliação entre os dois mundos todos os dias. Para que isso não ocorra, é necessário ter disciplina ao estabelecer horários e cumpri-los, para trazer maior produtividade a rotina.

Diante disso, é necessário que a liderança esteja atenta a sua equipe, trazendo sempre novas práticas de medição de produtividade, através de ferramentas e fatores de desempenho. A visualização das atividades delegadas após o prazo combinado para cumprir a tarefa é fundamental nesses casos, pois, ajuda o gestor a entender cada colaborador individualmente, através do êxito ou insucesso da atividade demanda.

A falta de comprometimento com o trabalho também é um grande desafio para a liderança, desde sempre manter os colaboradores engajados e comprometidos tem sido uma tarefa um pouco complicada, visto que as forma de trabalho têm mudado muito nos últimos anos e com a pandemia da covid-19 que trouxe com sigo a ascensão do trabalho remoto, as pessoas valorizam ainda mais a qualidade de vida e o tempo.

Para Campelão (2020), a falta de comprometimento de um colaborador gera um ciclo vicioso, a empresa não alcança os seus objetivos, a insatisfação de outros colaboradores pode aparecer e com isso, a lucratividade da organização pode diminuir. Um funcionário descomprometido pode impactar diretamente nas ações das outras pessoas dentro da empresa, visto que, se o descomprometido não está colaborando o setor como um todo pode ficar sobrecarregado. O impacto de uma pessoa descomprometida dentro de uma empresa pode ser muito grande para a organização, com isso, a empresa pode não alcançar suas metas, pode haver brigas no setor, gerando um desconforto e um clima organizacional pesado e a imagem da empresa pode ser prejudicada diante do mercado em que opera.

Para solucionar esse desafio é necessário que a liderança promova atividades de melhorias no ambiente de trabalho. Como fazer *brainstorming* regularmente, incentivar interações entre as pessoas do time, promover o momento do café quando estiverem no modelo de trabalho presencial ou até mesmo fazer cafés virtuais para

que a equipe possa conversar sobre temas relacionados ao setor e reforçar alguns momentos de interações entre as pessoas para conversas antes de reuniões ou posteriormente, reforçando a cultura da equipe. É fundamental o reconhecimento do valor das interações sociais para lidar com a falta de comprometimento, antes mesmo de tomar medidas mais severas como uma demissão, por exemplo.

2.2 ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR LÍDERES PARA SUPERAR OS DESAFIOS DA LIDERANÇA REMOTA

Definir as estratégias que serão adotadas para o alcance dos objetivos de uma empresa é fundamental. No modelo de trabalho híbrido, essas estratégias precisam ser ainda mais claras, para direcionar o trabalho da equipe principalmente quando estão separados fisicamente. A comunicação transparente, o monitoramento do progresso aliado a *feedbacks*, o foco em resultados ao invés do controle em horas trabalhadas e as ferramentas tecnológicas são métodos que ajudam os líderes a enfrentarem os desafios da liderança no modelo de trabalho remoto.

Segundo Bezerra et al (2023), para coordenar equipes no modelo de trabalho remoto a tecnologia tem um papel muito importante, ela colabora para dominar as dificuldades com relação a comunicação, delegação de tarefas e na formação de uma cultura de trabalho híbrido benéfica.

O investimento em tecnologias para melhorias na comunicação e nos resultados é crucial no trabalho a distância, pois, facilita as formas que as atividades são desempenhadas, melhora a comunicação e alinha os objetivos. As plataformas de compartilhamento de arquivos, softwares de gerenciamento, reuniões através de videoconferência são alguns dos pontos que ajudam os líderes a gerenciar suas equipes.

Com relação à gestão e liderança Oliveira e Perez (2015), explicam que a gestão é diferente da liderança, pois, os gestores controlam, ditam regras e minimizam riscos. Já os líderes trabalham de maneira mais humanizada, conversam e ouvem seus colaboradores visando o desenvolvimento da equipe aliado ao da empresa.

Por isso, com os novos modelos de trabalho, a liderança influencia muito no desenvolvimento das atividades das equipes, é necessário que exista o monitoramento do progresso dos projetos definidos para cada colaborador, para que todos do setor estejam seguindo a mesma direção com relação aos objetivos empresariais. Mas, também é necessário criar uma cultura de parceria, harmonia e colaboração, através da confiança e cooperação.

Para Lipinski (2024), é fundamental que uma pessoa em um cargo de liderança no modelo de trabalho remoto trabalhe com adaptabilidade e flexibilização para diminuir o problema que é a distância. Para isso é importante que o líder tenha em sua cabeça que criar um ambiente saudável mesmo que a distância é o que não vai deixar a empresa passar por problemas pela falta de proximidade e comunicação.

Diante disso, percebe-se que as pessoas que forem alocadas pela empresa para ser gestor ou gerente, precisam entender muito mais sobre pessoas do que propriamente das atividades técnicas, visto que, as organizações são inteiramente formadas por elas, sejam colaboradores ou até mesmo os seus clientes.

Com isso, as empresas também precisam antes de promover ou contratar pessoas para cargos de liderança, identificar se essas pessoas são realmente capacitadas para liderar, principalmente no modelo de trabalho híbrido que requer atenção a duas formas de liderança a remota e a presencial, também é necessário o investimento em treinamento e desenvolvimento para líderes a fim de proporcionar

esclarecimentos sobre a finalidade de liderar para alcançar os objetivos da empresa, mas também sem esquecer de ter um olhar de cuidado para os colaboradores.

Outro fator crucial para liderança no modelo de trabalho híbrido é a delegação de tarefas com foco nos resultados, a avaliação dos colaboradores do setor deve ser feita com base na entrega dos seus resultados e não só no cumprimento de sua jornada de trabalho, esse estilo de liderança proporciona uma maior flexibilidade sem permitir que as atividades deixem de ser cumpridas, visto que, a cobrança em cada atividade que foi demandada vai existir de acordo com o prazo que for estipulado para a entrega.

De acordo com Barbitonga (2017), ao designar uma atividade o chefe deve direcionar ao término esperado e não deve dar respostas rápidas de como o trabalho deve ser executado, gerando com isso a possibilidade de as pessoas realizarem a tarefa com criatividade e além disso, oferece autonomia do que está a ser feito. A pessoa que ficar incumbida de fazer a operação deve se sentir segura do que está fazendo e para isso, o líder deve estar aberto a tirar eventuais dúvidas e fazer o acompanhamento do que foi passado. É fundamental também definir prazos para apresentar a finalização da atividade, com isso, é verificado se o que foi pedido pelo líder foi cumprido pelo colaborador no período de tempo estipulado.

A liderança com foco nos resultados gera mais autonomia visto que o colaborador pode executar a atividade com mais calma de acordo com o tempo de entrega proposto, a execução do trabalho é seguida de acordo com o próprio ritmo do trabalhador isso resulta em um equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. Além disso, o líder passa a mensurar melhor as entregas de cada colaborador de sua equipe já que mesmo antes da atividade ser entregue, acontece a verificação e o acompanhamento do que está sendo executado todas as etapas do processo construtivo do projeto acaba sendo feito com mais precisão, passo a passo antes da entrega do projeto final.

De acordo com Valverde (2023), uma das indispensáveis competências do mercado de trabalho é o foco nos resultados, já que as pessoas que trabalham dessa forma adquirem a visão clara, determinação, foco e tornam-se mais criativas, a atenção voltada para concluir o que foi proposto faz com que exista uma priorização das atividades, das demandas e objetivos de forma assertiva, visando a finalização da atividade com excelência.

Para que o líder consiga implementar estratégias da liderança com foco nos resultados é necessário definir metas claras, objetivas e principalmente mensuráveis dentro do tempo de entrega acordado. É fundamental também oferecer ferramentas adequadas que colaborem com o trabalho proposto e no progresso da atividade, visando agilizar o processo. Além disso, é preciso acompanhar a maneira como o trabalho vem sendo produzido mantendo uma rotina com reuniões de alinhamento e progresso incentivando a melhoria contínua.

Para Holstein (2017), o modelo de trabalho que tem como base a gestão de resultados ver o trabalhador como uma forte ligação entre a máxima eficiência e o alcance dos melhores resultados, a avaliação dos colaboradores é feita através de métricas de desempenho levando em consideração a atividade proposta, o tempo, a verificação durante o processo e se tudo que foi proposto foi entregue.

Com isso, percebe-se que a gestão com foco nos resultados é uma abordagem que prioriza a atividade proposta como fator chave para o processo de trabalho. Nessa forma de execução das tarefas é necessário o foco no tema que o colaborador foi alocado a contribuir. No modelo de trabalho híbrido essa formatação de gestão funciona muito bem, pois, mesmo que existam várias maneiras de acompanhamento

do horário de trabalho tradicional, através de ferramentas, não tem como fazer a verificação de que os colaboradores estão durante toda a jornada de trabalho, realmente trabalhando quando estão executando o *home office*.

Por isso, a gestão com foco nos resultados gera mais autonomia e flexibilidade, além de uma maior eficiência nas atividades da equipe.

2.3 O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

A liderança é um dos principais elementos de uma empresa, pois, é capaz de interferir no desempenho da organização e nos resultados obtidos (SILVA et al, 2022). Em vista disso, liderança envolve a direção para traçar metas e alcançar os objetivos, um bom líder influencia, motiva e guia as pessoas. As práticas de liderança são um ponto crucial para o desenvolvimento organizacional, envolve a capacitação dos membros de cada setor para o alcance máximo do potencial.

Para Silva et al. (2022), a liderança tem um papel muito maior do que só gerenciar com ênfase apenas no alcance de metas, vai além de coordenar e motivar as pessoas, é muito importante que o gestor conheça o seu time e utilize estratégias motivacionais individuais para orientar a equipe no alcance de objetivos.

Dessa forma, percebe-se que quando as pessoas estão motivadas elas são mais dedicadas e proativas nas tarefas de que desempenham, quando a liderança estimula sua equipe às pessoas tendem a solucionar os problemas e alcançar metas. Diante disso, é fundamental que a liderança entenda que para manter seus colaboradores motivados, não é necessário apenas aumento de salário, envolve muito mais que isso, pois, manter um colaborador engajado requer inspiração, ver sentido no trabalho realizado e a satisfação.

De acordo com Assis et al. (2023), o maior propósito da gestão de pessoas é aumentar a performance e motivação dos colaboradores, em busca de alcançar os objetivos da empresa. Isso é possível ao equiparar os interesses pessoais dos colaboradores com interesses organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho de favoreça o desenvolvimento dos funcionários.

Diante disso, percebe-se que a criação de um ambiente onde os colaboradores são vistos como parte integrante de um todo, que recebem investimento em capacitação, melhoria contínua e tem um meio de trabalho saudável com intervenções eficientes da liderança em conflitos é muito mais motivador que qualquer bonificação salarial.

Embora os fatores financeiros também sejam cruciais no trabalho, eles não têm o poder de motivar o colaborador, a motivação está ligada a reconhecimento, autonomia, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho positivo. Com isso, além da motivação melhorar a qualidade das entregas das demandas promove também a retenção de pessoas e constrói uma equipe eficiente.

Para empresas que utilizam sistemas de informação como base para geração de dados, com referências sólidas e concretas, os gestores podem ter benefícios com as informações geradas, como relatórios destinados aos usuários tornando a comunicação interna mais ágil (CASTRO et al, 2019).

Os sistemas de informação também são muito importantes para a liderança e para a organização. Pois, a análise de dados e o monitoramento do desempenho da equipe são fatores fundamentais no processo de tomada de decisão fornecendo dados para análises detalhadas.

O papel de liderança é considerado como muito complexo, pois, para liderar é necessário obter muitas habilidades, os cargos de gestão são responsáveis por promover um bom ambiente de trabalho visando o alcance de uma boa cultura organizacional.

Neeley (2021, p.182) “[...]colocar todos no mesmo ritmo, estabelecer e manter relacionamentos [...], garantir a coesão da equipe e mobilizá-la sempre que necessário”. No entanto, para que isso ocorra é indispensável que o líder tenha uma visão holística, analisando as situações de uma forma mais global, considerando e ponderando todos os acontecimentos a fim de alinhar as atividades do setor para o alcance dos objetivos organizacionais.

Manter uma cultura de alta performance também é fundamental para liderar, pois, assegura que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Além de criar um ambiente de trabalho produtivo e motivador buscando sempre a melhoria contínua e fomentando a colaboração e a inclusão, visto que incentivar as atividades feitas em equipes e a cooperação faz com que o trabalho do setor como um todo seja valorizado igualmente.

De acordo com Coelho e Souza (2021), as equipes de alta performance apresentam a habilidade de trabalhar em conjunto, onde, os próprios colaboradores juntos buscam atingir metas para o alcance dos objetivos. Nessas equipes os membros descrevem metas, comunicam-se, administram conflitos e solucionam problemas. Além disso, os participantes de equipes com esse modelo, entendem seus pontos fortes e fracos e obtêm a habilidade de mudar.

A partir disso, a liderança deve desempenhar um papel central para construir e aprimorar a cultura de alta performance na empresa, visto que, os gestores são os principais responsáveis por criar e manter um ambiente de trabalho desafiador, com alto nível de engajamento e produtividade, trazendo autonomia e confiança para todos os colaboradores do setor, fazendo com que o trabalho em equipe seja executado da melhor forma e que os colaboradores realmente utilizem o seu melhor para executar as atividades necessárias colaborando com os objetivos e metas da empresa.

Para a empresa, a cultura de alta performance pode oferecer inúmeros benefícios, pois, nesse tipo de prática os colaboradores são direcionados para os resultados e tem uma ótima visualização do processo a ser seguido, com metas claras e objetivas, o que resulta em uma maior produtividade e na qualidade superior do serviço prestado e nos produtos desenvolvidos.

2.4 LIDERANÇA REMOTA ADOTADA NA PHOEBUS TECNOLOGIA

A empresa Phoebus Tecnologia Ltda faz parte do mercado de captura de transações, e expande o vínculo entre empresas de pagamentos, varejistas e clientes. Com sede em João Pessoa, foi fundada em 1997 e até o ano de 2019 mantinha suas atividades no modelo de trabalho presencial. No ano de 2020, com a eclosão dos casos de covid-19 foi necessário iniciar suas atividades no modelo de trabalho remoto e a partir desse fato, todas as atividades da empresa precisaram ser repensadas para adequar-se ao modelo de trabalho remoto.

Diante disso, percebe-se que a Phoebus precisou investir em muitas ferramentas de treinamento, de comunicação e de infraestrutura digital, para que os processos da organização fluíssem normalmente, como no presencial. Com isso, foi necessário reestruturar todos os fluxos de gestão, controle de produtividade e também segurança a fim de manter a qualidade no serviço prestado. A necessidade do trabalho remoto por conta da pandemia gerou também uma flexibilização maior e

trouxe uma capacidade de inovar no seu modelo de trabalho, trazendo para a empresa um novo fator de competitividade com as empresas concorrentes que é o trabalho *home office*.

De acordo com Dau (2021), o modelo de trabalho híbrido flexibiliza as atividades para que os colaboradores também possam planejar e organizar suas rotinas. Pois, permite que as atividades que precisam de foco e concentração sejam realizadas em casa e que outras tarefas que demandem mais do coletivo sejam executadas no modelo de trabalho presencial.

A partir disso, a Phoebus Tecnologia tomou medidas de segurança com a continuidade do trabalho remoto até o término da pandemia e em janeiro de 2024 redefiniu o modelo de trabalho para o híbrido, visando atender a necessidade organizacional, mas também dando a possibilidade de uma maior comodidade ao colaborador.

Com a implementação do trabalho híbrido, a empresa equilibrou as suas próprias necessidades e as dos funcionários, pois, reconheceu a importância da flexibilização do trabalho atualmente. Essa medida permitiu que a Phoebus mantenha um ambiente colaborativo, flexível e integrado, mas também, não deixou de que os líderes ficassem sem fazer o gerenciamento das atividades da produtividade, as conversas, reuniões e agilidade nos processos que o trabalho presencial proporciona.

Segundo Half (2022), a pandemia do vírus Sars-cov-2 fez com que as empresas e até a lei trabalhista fossem obrigadas a ser mais flexíveis, visando manter a saúde e a segurança das pessoas nos locais de trabalho durante o período pandêmico. Essa flexibilização levou empresas a fazer o *home office* integral ou parcial, flexibilizar horários e até jornadas de trabalho. Com isso, medidas de flexibilização foram necessárias e ainda vêm sendo. Após o período de pandemia, adotar medidas flexíveis tornou-se um fator de competitividade entre as organizações, principalmente na área da tecnologia.

Com a adoção do modelo de trabalho híbrido, a Phoebus disponibiliza que os colaboradores tenham três dias de trabalho presencial e dois dias de trabalho remoto. Além disso, a empresa disponibiliza uma vasta possibilidade de flexibilização, caso seja necessário, o colaborador alinha com sua liderança a possibilidade do trabalho remoto em algum dos dias em que está escalado para o presencial.

A liderança adotada pela Phoebus atualmente é flexível e com possibilidades de trabalho tanto no escritório quanto em casa. Os aspectos que mais contribuíram para que a empresa passasse por essa mudança no período da pandemia foi autonomia, qualificação da liderança e dos departamentos envolvidos e monitoramento do trabalho *home office* por ferramentas como salas virtuais, chamadas via *meet*, acompanhamento da produtividade de cada colaborador e também o investimento em atividades de integração.

Para Half (2022), aprender e desenvolver-se constantemente nesse período foi essencial, a capacidade de se reinventar e se adaptar a novos cenários era fundamental, pois, era tão relevante quanto um diploma.

Isso foi crucial tanto para a empresa para passar pelo cenário de pandemia bem, quanto para seus colaboradores que ajudaram com ética e resiliência em busca de se destacar diante de um mercado competitivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIAS DE PESQUISA

O desenvolvimento teórico desse estudo foi organizado através de pesquisa bibliográfica, com isso, unificaram-se informações de artigos, livros e materiais que continham dados sobre o tema abordado, liderança remota, práticas eficazes na liderança remota, desafios da liderança remota. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica é uma revisão extensa dos trabalhos já realizados e que são relevantes por fornecerem dados atuais relacionado ao tema. Desse modo, Lunetta e Guerra (2023), enfatizam que exige uma dedicação e um estudo minucioso para examinar e reunir esses materiais já publicados.

Com a finalidade de identificar os desafios e as práticas eficazes da liderança remota foi realizada a pesquisa descritiva. Com base no que foi falado por Gil (2002), as pesquisas descritivas estabelecem associações entre variáveis e tem como objetivo descrever as características de população ou fenômeno. Gil (2002 p.42) enfatiza que “são incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

A pesquisa descritiva foi fundamental para especificar as características da pesquisa no geral, buscando e entendendo os perfis de liderança e mapeando as práticas de liderança com a finalidade de entender sobre os desafios enfrentados e sobre as condutas de melhorias.

Esse estudo é identificado como de natureza qualitativa, já que busca responder questões particulares como a identificação de práticas eficazes da liderança remota e desafios enfrentados pela liderança no modelo de trabalho híbrido através de entrevistas.

De acordo com Flick (2009), a pesquisa qualitativa consiste na seleção apropriada de métodos e teorias adequadas, na identificação e na análise de diferentes perspectivas, na observação dos pesquisadores a respeito da pesquisa como elemento do processo de produção do conhecimento e na diversidade de abordagens e métodos.

Com a finalidade de agrupar informações utilizadas nesse estudo, através de uma entrevista na empresa Phoebus Tecnologia esse trabalho tem como característica a pesquisa qualitativa. Conforme Sampieri et al. (2013, p. 33), a pesquisa qualitativa, “utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação”. Habitualmente é feita a utilização de um roteiro semi-estruturado.

A pesquisa foi realizada e conduzida individualmente nos dias 21/06/2024, 26/06/2024, 02/07/2024 e 05/07/2024. Cada entrevista teve duração de dez a trinta e três minutos. Participaram da pesquisa, três pessoas do gênero masculino e uma do gênero feminino, com idades entre 33 e 70 anos, sendo 1 da classe social A e 3 da classe social B, todos os participantes possuem ensino superior completo. No capítulo 4 onde foram apresentados os resultados e discussões, foi utilizado para mencionar os participantes as letras A, B, C e D.

Nas reuniões foram tratados vários assuntos referentes a liderança remota que impactaram a empresa de alguma forma. Foram eles: Os desafios de gerenciar equipes remotas, falta de interação entre os colaboradores no modelo híbrido de trabalho, ferramentas que foram essenciais para o gerenciamento das equipes, estratégias utilizadas pelos líderes para manter a comunicação, práticas de monitoramento e avaliações de desempenho, boas práticas de liderança, impacto do modelo remoto de trabalho e benefícios do modelo híbrido. Caso exista necessidade de consulta verificar apêndices.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise de resultados desse estudo tem como finalidade identificar e entender os obstáculos da liderança remota e as principais práticas utilizadas para gerir colaboradores no ambiente de trabalho híbrido. Durante todo o trabalho foi visto que principalmente após a pandemia, os modelos de gestão mudaram, foi necessário adaptar a forma de comunicar-se para engajar colaboradores e gerar produtividade. Todas as informações coletadas nessa pesquisa foram analisadas buscando trazer quais são as estratégias de liderança remota que promovem uma equipe de trabalho competente e entender quais os principais desafios em gerir nesse modelo de trabalho.

Sobre a pergunta que abordou quais os principais desafios de gerenciar uma equipe de maneira remota, seguem o que os entrevistados responderam:

Participante A	“Tem desafios do ponto de vista da própria infraestrutura. No trabalho remoto, algumas pessoas trabalhavam com seu notebook em casa, outras precisaram levar o seu notebook corporativo. Então, do ponto de vista de segurança da empresa, cibernética, vamos dizer assim. O maior problema é a questão da segurança, já que um computador logado numa rede que não é a rede da empresa, ele é muito susceptível a problemas externos”.
Participante B	“O principal desafio é a comunicação, no formato remoto é necessário utilizar mensagem de texto e mensagem de áudio, o que torna a comunicação mais difícil, no formato presencial a comunicação é mais clara e objetiva”.
Participante C	“O controle de produtividade para mim é o que se tornou mais difícil, por conta da distância, ficou muito difícil fazer esse controle, embora a gente consiga identificar por meio das demandas entregues, mas ainda assim acho que é o mais complicado”.
Participante D	“O que eu considero mais difícil no trabalho remoto é a questão de não saber como o colaborador está se comportando diante do trabalho, se a pessoa está realmente concentrada no trabalho, ou, concentrada no celular em atividades pessoais por exemplo”.

Quadro 1: Principais desafios enfrentados ao gerenciar uma equipe remota.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Com isso, foi visto que o trabalho remoto impacta a liderança muitas vezes até em como se consegue garantir que o colaborador está realmente seguindo as Leis de Proteção de Dados (LGPD), mesmo que as organizações possuam sistemas de segurança, setores especializados em manter os dados seguros, isso pode gerar problemas, por conta de possíveis invasões e para setores administrativos, jurídicos, financeiros, que ficam um pouco de fora desse campo da tecnologia, manter dados de pessoal e dados sensíveis da empresa trabalhando home office se faz necessário ter uma maior cautela e um grande cuidado do por parte do líder.

Para Barbosa et al. (2021), as informações de dados devem ser guardadas de maneira segura e eficaz, visto que, as pessoas tentam burlar informações a todo momento na internet para tentar extrair o máximo possível de dados dos espaços

informatizados das empresas, trazendo benefícios indevidos através da exploração de informações.

Diante disso, percebe-se também, que a comunicação é um fator determinante para a produtividade, seja no modelo de trabalho remoto ou até mesmo no presencial, quando acontecem falhas na comunicação entre líder e liderado podem haver ruídos na transmissão de atividades, as demandas que foram passadas podem não ser cumpridas, gerando uma baixa produtividade e desencontro na execução dos processos, sendo prejudicial para toda a equipe.

De acordo com Nogueira e Codato (2019), a comunicação está diretamente ligada com as metas de uma empresa, ou seja, está relacionada ao fator que determina a produtividade dos colaboradores, quando são encontradas falhas na comunicação pode ser prejudicial ao funcionamento da organização.

Com isso, como os líderes também não tem visibilidade direta sobre o colaborador fica difícil mensurar o foco no horário de trabalho nos dias em que a equipe trabalha de maneira remota, prejudicando a confiança. Desse modo, muitas vezes se faz necessário a implementação de estratégias que garantam a transparência nas atividades para que exista um acompanhamento não invasivo desse processo de trabalho.

A questão que retratou quais ferramentas são essenciais para gerenciar as equipes no formato de trabalho remoto obteve a seguinte resposta dos respondentes:

Participante A	“A gente tem o próprio sistema fortes, que é um facilitador de gerenciamento que trata das três áreas que sou responsável, através de relatórios eu consigo gerenciar se atividades estão sendo concluídas”.
Participante B	“O período em que meu setor ficou trabalhando de forma remota foi o da pandemia, hoje, trabalhamos apenas presencial. Então, nesse período a gente se falava muito por ligação para saber como estava o funcionamento dos processos, se existia alguma dificuldade e também por mensagem”.
Participante C	“Reuniões diárias para o acompanhamento das atividades do time através de ferramentas de videoconferência, também temos interação direta nos chats online, salas de trabalho com avatares que ali a gente consegue mensurar os participantes, como uma sala de trabalho presencial”.
Participante D	“Como meu time trabalha com escalas, a gente faz o gerenciamento do trabalho através das escalas, pedimos para fazer chamadas via <i>meet</i> com câmera aberta durante o expediente em alguns momentos, fazemos interação via chat, verificamos a interação dos colaboradores, caso seja necessário fazemos pausas, tiramos dúvidas quando clientes abrem chamados e são solucionados é a principal métrica de gerenciamento”.

Quadro 2: Ferramentas essenciais para gerenciar equipes no trabalho remoto.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

A liderança e o gerenciamento correto de uma equipe direcionam os colaboradores para que andem em compatibilidade com os objetivos e metas

organizacionais, evitando que os funcionários fiquem dispersos, percam o foco de suas atividades, não entreguem as demandas no período estipulado ou até mesmo não exista uma qualidade na entrega do trabalho. Esse processo requer da liderança muita organização e direcionamento para atender as demandas, mas, também motivando e engajando o seu liderado fazendo uma visualização das forças e fraquezas de cada funcionário com a finalidade de que ele entregue as demandas e que sejam cumpridas dentro do prazo.

De acordo com Silva Junior (2020) o gerenciamento é ligado a orientação das pessoas como forma de direcionamento e organização das atividades, já a liderança está muito mais relacionada a envolver o colaborador a trabalhar por meio de uma discussão ou debate para guiá-los de uma situação para outra.

A respeito do questionamento de quais estratégias são utilizadas para manter a comunicação eficaz no modelo de trabalho remoto, os respondentes declararam:

Participante A	“Não houve uma estratégia específica. Havia ações específicas, quando necessário fazia uma comunicação mais assertiva com cada colaborador. Mas acredito que na época em que meu time ficou trabalhando remotamente, existia uma comunicação maior do que agora no formato presencial, a pandemia fez com que eu deixasse meu time ter mais autonomia e no retorno presencial as atividades passaram a ser finalizadas de forma mais rápida”.
Participante B	“A gente utilizou muito videoconferência, antes utilizávamos muito o Skype, hoje utilizamos o Rocket, mensagens de texto e áudio, antes, quando ficamos inteiramente remoto, tentávamos vir pelo menos uma vez na semana para o presencial, para facilitar o processo de comunicação”.
Participante C	“Utilizamos o Scrum que a gente adaptou por aqui para fazermos um acompanhamento diário, o que a gente chama de daily scrum, fazemos também reuniões online para facilitar a comunicação”.
Participante D	“A nossa ferramenta de acompanhamento e comunicação são as reuniões, não diárias, mas periódicas”.

Quadro 3: Estratégias utilizadas para manter a comunicação eficaz no modelo de trabalho remoto.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

As estratégias de comunicação são de grande importância para o emprego remoto. Visto que, é um formato de trabalho que necessita de um acompanhamento maior das atividades por conta da menor visualização da execução. A comunicação é o fator chave em qualquer modelo de trabalho, visto que, tudo flui melhor com atividades bem distribuídas e claras, é também um fator determinante para equipes que estão distantes do ponto de vista geográfico e que trabalham de forma inteiramente remota, uma vez que o formato híbrido ainda estabelece algum tipo de conexão presencial, o que acaba sendo um facilitador na maneira de comunicar-se.

De acordo com Cardoso (2006), a comunicação e a informação estão presentes no processo para o desenvolvimento empresarial. Com isso, nos dias atuais, é muito importante que as organizações entendam como é difícil manter uma comunicação clara e efetiva. Visto que, as mudanças organizacionais precisam buscar novos formatos de gestão para encarar a concorrência.

Diante disso, percebe-se que a comunicação é um fator chave para a competitividade de uma empresa e que mesmo que exista um acompanhamento minucioso como informa o participante C sobre reuniões e gerenciamento diário, ainda assim, o formato de trabalho presencial se faz necessário, como informa o participante B, que mesmo havendo um direcionamento através de ligações, reuniões e mensagens, se fazia necessário ao menos um dia na semana o trabalho presencial para o alinhamento da equipe.

De acordo com o questionamento de quais são as práticas de monitoramento e avaliações de desempenho da equipe remota os respondentes afirmaram:

Participante A	“Essa é uma das minhas maiores cobranças ao RH, eu sinto que existe uma dificuldade muito grande das pessoas em escrever. É um desejo meu ter todos os processos do setor bem descritos, mas, sinto que há um bloqueio por parte das pessoas, as vezes por medo de me entregar algo e eu não gostar por me acharem exigente demais, enfim, isso é só um exemplo que estou te falando com relação a uma avaliação minha das pessoas e das pessoas de mim”.
Participante B	“Através da delegação de tarefas, quanto tempo se leva para concluir uma atividade, vamos supor, uma semana, se dentro dessa semana a atividade não for concluída, a gente tenta sentar e conversar, para tentar entender o que pode ter acontecido e ajudar se necessário”.
Participante C	“O monitoramento é feito através de relatórios das atividades, extrai tudo da base do Redmine e consolida através do Power BI. A gente consegue acompanhar métricas de desempenho a longo prazo das entregas, percentual de participação daquela pessoa, quantidade de atividade, complexidade daquela atividade, Quantidade de horas estimadas e horas gastas. Através disso, conseguimos mensurar uma promoção por exemplo”.
Participante D	“Conversação para entender como estão as atividades do colaborador, realização de feedbacks para que ele entenda em que precisa melhorar e o que deve continuar fazendo”.

Quadro 4: Práticas de monitoramento e avaliação de desempenho de equipes remotas.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Com isso, percebe-se a importância de acompanhamento do colaborador em ambientes remotos, pois, se faz necessário a abordagem continua, com a finalidade de desenvolver o colaborador. Os participantes B, C e D enfatizam que conseguem fazer a verificação de desempenho através de demandas passadas que são cumpridas dentro do prazo, elaboram formas de tentar entender o que não está funcionando bem para adaptar a novos formatos que sejam tangíveis e realizáveis. Já o respondente A tem um pouco mais de dificuldade em trazer métricas de desempenho por sua forma exigente de lidar com os processos. Dessa forma, podemos dizer que o acompanhamento individual de cada funcionário, através do progresso das atividades facilita a análise e o reconhecimento de cada pessoa, facilitando a conversa entre líder e liderado para oferecer e receber feedbacks.

Para Lino (2020), a avaliação de desempenho causa uma duplicidade de sentimentos para quem recebe a análise. Pois, por uma parte, pode trazer promoções, aumento de salário, elogios nas atividades que o colaborador executa, mas também, por outro lado, pode ser marcada por feedbacks negativos, ocasionando um sentimento de injustiça por parte do avaliado, por isso, é importante ter uma ênfase no cuidado de como fazer a abordagem no momento da avaliação.

Diante do questionamento de como as práticas de liderança que o líder adota contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais os participantes afirmaram:

Participante A	“Durante muito tempo, eu concentrava todas as atividades em mim e eu percebi em um dado momento, que isso não funcionava. Comecei a delegar as atividades e quando as pessoas tiveram mais autonomia, eu percebi que a empresa saiu ganhando, tudo fluiu melhor. Mas, o principal quesito nessa parte de alcance dos objetivos, é ter as pessoas certas desenvolvendo cada função, sem isso, nada funciona”.
Participante B	“Eu trabalho muito com ênfase na delegação de tarefas, gosto de delegar atividades que o colaborador goste de fazer e se sinta motivado executando, não gerando aquele desconforto de executar uma atividade maçante. Óbvio que hora ou outra vamos precisar fazer atividades que temos pouca afinidade, mas sempre busco remanejar as atividades que os colaboradores gostem de fazer, essa é minha forma de tentar finalizar as tarefas com foco nos objetivos da empresa”.
Participante C	“Contribuímos de forma que os membros da equipe estejam sempre alinhados com os objetivos das atividades a serem desenvolvidas, cada entrega, impacta direta ou indiretamente nas metas da empresa, então, sempre faço esse acompanhamento através de <i>scrum</i> para revisar o progresso e ajustar as metas”.
Participante D	“Para os colaboradores mais antigos, acabo sendo mais liberal, delegando apenas atividades que precisam executar e eles conseguem entregar tudo. Já para os mais novos, a gente precisa chegar mais próximo, tirar dúvidas, muitas vezes ajudar na execução da tarefa, oferecemos cursos para qualificação do time e obviamente isso impacta na produtividade para o alcance de objetivos”.

Quadro 5: Práticas de liderança adotadas por líderes que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Em vista disso, percebe-se que os objetivos das organizações estão diretamente ligados a liderança e ao controle das atividades dos colaboradores em conjunto com a delegação de tarefas. O participante C destaca a metodologia Scrum para planejamento, verificação de atividades executadas e revisão de progresso, hoje em dia, liderança competente tem se tornado fator competitivo entre as organizações, isso enfatiza exatamente o que o participante A mencionou, que as pessoas certas nos locais certos fazem a diferença.

Com base no que foi abordado por Israel (2021), as organizações hoje em dia têm como principal propósito obter resultados adequados. Anteriormente a liderança era muito mais rígida, autoritária e temida, atualmente, esse cenário precisou mudar, pois, esse método de dirigir pessoas não faz mais sentido.

Quando questionados sobre que resultados mensuráveis o gestor atribui às práticas de liderança remota implementadas na sua equipe os respondentes afirmaram:

Participante A	“O principal ponto que eu vejo como mensurável no meu setor em específico são as questões de as atividades serem cumpridas no prazo e não acontecer de passar do prazo”.
Participante B	“Eu atribuo os resultados de entrega de demandas e aumento de satisfação da equipe”.
Participante C	“O primeiro ponto é a maior satisfação da equipe, até pela a menor perda de tempo do deslocamento da logística. E o segundo ponto é a redução de turnover da equipe, visto que o trabalho remoto e híbrido são muito desejados pelo pessoal da tecnologia”.
Participante D	“O remoto funciona muito mais, para pessoas mais experientes, que já tem uma bagagem e consegue caminhar sozinho, no meu setor temos muitos colaboradores iniciando a vida no mercado de trabalho, então acredito que o presencial me traz atividades que eu consiga mensurar das minhas práticas de liderança, que seriam as atividades sendo entregues de maneira mais eficaz, no período certo e da maneira correta”.

Quadro 6: Práticas de liderança remota adotadas na equipe e as melhorias mensuráveis no desempenho e na produtividade.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Com isso, podemos observar que no ambiente de trabalho remoto as práticas de liderança estão muito mais voltadas aos resultados que a equipe vai entregar, o olhar do gestor está muito mais apontado ao desempenho dos liderados. Mas, muitas vezes isso pode ser prejudicial para o liderado, pois, a motivação está diretamente ligada as práticas de liderança. Embora as atividades precisem ser entregues, hoje em dia também se faz necessário que a liderança busque além de resultados manter os funcionários engajados e satisfeitos, para que ocorra uma melhor entrega das atividades e um melhor desempenho por parte do funcionário.

Para Bergue (2019), desenvolver pessoas é fundamental para os setores de uma organização, pois, a evolução desses indivíduos contribui para a relação equipe e liderança. É nesse contexto que se compõem as tensões peculiares dos arranjos sociais que muitas vezes são resolvidas, mas por outras pode desgastar as relações e prejudicar o bem estar dos envolvidos.

As perguntas que estão relacionadas a compreender como funciona a liderança remota adotada pela empresa Phoebus Tecnologia foram voltadas apenas ao participante A. Diante disso, a primeira pergunta feita para o entrevistado foi quais políticas e práticas específicas a Phoebus implementou para suportar a liderança remota e o respondente afirmou:

A Phoebus teve sua realidade de trabalho presencial mudada com o advento da pandemia, as práticas tiveram que ser implementadas na marra inicialmente, mas, algum tempo depois com o trabalho híbrido, a gente percebe muito mais ferramentas que favorecem o trabalho remoto, a exemplo do nosso meio interno de comunicação online, que antes era apenas por skype, processos de assinaturas digitais, autorização de pagamentos a distância, a empresa implementou várias ferramentas que favoreceram querendo ou não o trabalho remoto.

Diante disso, entende-se que a as plataformas de comunicação e desenvolvimento da equipe são os fatores fundamentais quando se fala em trabalho remoto, ferramentas de infraestrutura são de muita importância, pois, possibilitam uma comunicação remota bem-sucedida e o monitoramento do progresso das atividades, por isso, é muito importante que as empresas que seguem esse formato de trabalho invistam principalmente em ferramentas de comunicação, plataformas de gestão de projetos, segurança, suporte técnico e feedbacks contínuos para que a organização consiga atingir os seus objetivos.

Conforme Rodrigues et al. (2021), o ano de 2020 foi cheio de mudanças no modelo da gestão de pessoas, por conta da pandemia da COVID-19. Com isso, foi necessário assumir rapidamente modelos de gestão e de organização que romperam com o formato tradicional e que exigiu uma atitude imediata para conseguir trabalhar e interagir remotamente.

Referente a pergunta que diz respeito a como a Phoebus tecnologia lida com os desafios de comunicação e colaboração em equipes remotas o participante afirmou:

Esse é um dos pontos de termos tomado a decisão do trabalho híbrido, a comunicação é o fator chave para a empresa funcionar e a gente sente que mesmo investindo em plataformas de comunicação como o próprio rocket o contato presencial se sobressai. Tirando essa parte do deslocamento e do tempo, o formato de trabalho presencial tem muitas vantagens relacionadas ao fator comunicação. Então o trabalho híbrido foi pensado justamente por isso, para que em reuniões, as discussões sejam mais práticas e marcadas nos dias em que os colaboradores estivessem no formato de trabalho presencial e nos dias remotos exista um trabalho mais técnico.

Equipes que trabalham no formato de trabalho remoto, muitas vezes podem vir a ter dificuldade em captar o contexto das mensagens e até a forma em que como o receptor recebeu aquele comunicado pode chegar a ser um gerador de problemas. Pode haver também uma sobrecarga de informações, pois, em chats um esclarecimento sobre alguma demanda pode não ser visto, pois, outras mensagens se sobressaíram e alguma informação necessária fica para trás. Outro fator crítico para o trabalho inteiramente remoto são as conversas que fornecem *brainstorming*, no formato presencial muitas vezes surgem ideias de melhorias através de uma simples pausa para o café.

De acordo com Nogueira e Patini (2012), as mudanças relacionadas ao trabalho estão diretamente ligadas ao conceito de trabalho flexível, pois, é inserida a flexibilidade no horário, no salário, no local de trabalho, no contrato, na qualificação e nos processos de organização do trabalho.

Desse modo, compreende-se que o trabalho híbrido é uma solução para as empresas que continuam tentando investir em bem estar e comodidade do colaborador, sem deixar que os objetivos e metas da organização não sejam atingidos. É o equilíbrio entre entender as necessidades das pessoas e criar um

ambiente de trabalho produtivo e satisfatório, trazendo para os colaboradores flexibilidade e adaptando ideias para promover produtividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou examinar quatro fatores sobre a gestão de colaboradores em ambientes de trabalho híbridos. Sendo eles: as práticas de liderança adotadas no regime remoto, os desafios enfrentados para o gerenciamento de equipes remotas, o impacto das práticas de liderança para o alcance dos objetivos empresariais e por fim, foi feito um estudo de caso na empresa Phoebus Tecnologia com a finalidade de entender um pouco sobre os aspectos de liderança abordados na organização.

Diante disso, esse trabalho abordou temas como comunicação, produtividade, segurança, motivação, práticas efetivas de liderança, gestão de tempo, alcance dos objetivos organizacionais e bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido, esse estudo buscou analisar fielmente os desafios e as práticas eficazes na gestão de pessoal, principalmente no formato de trabalho híbrido, mas também, foram destacados fatores relevantes do trabalho presencial e remoto.

A análise executada na Phoebus Tecnologia enfatizou que o trabalho híbrido atualmente tornou-se a melhor solução para as empresas da área da tecnologia, visto que, esse formato de trabalho trás consigo maior flexibilidade para os colaboradores, ao mesmo tempo que possibilita maior resolução de demandas, fazendo com que a organização consiga ter o alcance dos seus objetivos. Com a inserção do formato de trabalho híbrido a Phoebus conseguiu atender tanto a necessidade dos colaboradores falando do ponto de vista de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como também as exigências de produtividade, visto que, as equipes estão mantendo os níveis de produtividade esperados.

Foi visto também através desse estudo, que o formato de trabalho híbrido tem um impacto positivo, ao oferecer mais flexibilidade do que o formato presencial. Esse aspecto torna-se um diferencial competitivo entre as organizações, além de salários e benefícios, as pessoas atualmente buscam também maior flexibilidade, comodidade, buscam gerir mais o tempo, com a finalidade de estar mais próximo da família, mas, sem comprometer a continuidade do trabalho.

Contudo, o estudo apresentado, enfatizou principalmente, a necessidade que existe no mercado de trabalho da liderança compreender a conduta e as dificuldades do público interno. A postura adotada pelos gestores ao responder os questionamentos feitos na análise de resultados nos mostra como práticas de liderança inadequadas podem impactar no desempenho dos funcionários, gerando problemas para o alcance dos resultados da empresa.

Recomenda-se investimento em treinamentos constantes para a capacitação da liderança, com um enfoque maior na gestão do trabalho híbrido, abordando técnicas de acompanhamento do trabalho remoto, comunicação virtual eficaz, engajamento de equipes em locais distintos e gestão de desempenho para que a liderança esteja preparada para promover um ambiente de trabalho produtivo e de sucesso para o modelo híbrido, pois, esse formato de treinamento poderá ajudar na visualização eficiente das atividades distribuídas.

Além disso, sugere-se que a empresa introduza *feedbacks* contínuos, permitindo que os funcionários tragam suas percepções e sugestões de melhorias para o ambiente de trabalho. A organização que mantém um canal de comunicação aberto com seus colaboradores, consegue identificar problemas mais rápido e ajustar

suas práticas de acordo com o funcionamento das equipes, e, com isso, é cultivada uma cultura de valorização e transparência garantindo a eficácia do trabalho híbrido.

Ademais, propõe-se que em pesquisas futuras o estudo seja produzido de maneira mais abrangente, com a realização da pesquisa em mais de uma empresa, pois, isso permitirá uma comparação dos desafios e práticas de liderança no formato de trabalho híbrido. Indica-se também a execução de pesquisas incluindo líderes e liderados, com a finalidade de identificar dificuldades recorrentes e soluções inovadoras. Além disso, é importante explorar casos em que a mudança da gestão foi um fator fundamental para vencer os desafios da liderança remota, proporcionando percepções sobre como a modificação do estilo de gestão impacta de modo direto o desempenho das equipes de trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Leandro Martins de; DE SOUZA, Peterson Ângelo; DE PAIVA, Philippe de Carvalho. Motivação no trabalho. **Revista Universitas da FANORPI** v. 2, n. 09, p. 51-71, 2023. Disponível em:

<https://fanorpi.com.br/universitas/index.php/revista/article/view/265> Acesso em: 31 abr. 2024.

BARBOSA, JS.; SILVA, DB e.; OLIVEIRA, DC de; JESUS, DC de.; MIRANDA, WF de. Proteção de dados e segurança da informação no pandêmico COVID-19: contexto nacional. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e40510212557, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12557. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12557> Acesso em: 19 de out. 2024.

BARBITONGA, Gabriele. A importância da liderança para uma equipe com foco nos resultados. **Gestão Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 25-42, 2017. Disponível em:

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea> Acesso em: 21 de set. 2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>

Acesso em: 27 out. 2024.

BEZERRA, Melissa Teixeira Souza. et al. **Desafios da nova gestão de pessoas: ambiente de trabalho híbrido e remoto**. São Paulo. 2023. Disponível em:

<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15014>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CAMPELÃO, Isabela. **Os impactos da falta de comprometimento no trabalho**.

Disponível em: <https://www.meusmiolos.com.br/blog/desenvolvimento-pessoal-e-profissional/palestras-treinamentos/os-impactos-da-falta-de-comprometimento/>

Acesso em: 21 set. 2024.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1123-1144, 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/> Acesso em: 26 out. 2024.

CASTRO, A. de, Pereira, M. de L., & Bezerra, E. S. (2019). Sistema de informação gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do nordeste brasileiro. Refas - **Revista Fatec Zona Sul**, 5(5), 45–61. Disponível em:

<https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/326>. Acesso em: 01 abr. 2024.

CHAVES, Hilmar. et al. **Gestão de equipes híbridas: impactos e desafios no trabalho**. Manaus: Contemporary Journal, 2024. Disponível em:

<https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3335/2727>

Acesso em: 06 abr. 2024.

COELHO, Francisco das Chagas Araújo; DE SOUSA, Ronny Batista. **Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento**. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 3, p. e42310313216-e42310313216, 2021. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13216>. Acesso em: 21 set. 2024.

DAU, Gabriel. **Veja o que é e como funciona o modelo de Trabalho Híbrido**.

Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/veja-o-que-e-e-como-funciona-o-modelo-de-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 07 set. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Grupo A, 2008. *E-book*. ISBN 9788536318523. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536318523/>. Acesso em: 18 mai. 2024.

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

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 18 mai. 2024.

GUERRA, A. de L. e R. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal) - Revista interdisciplinar de ensino e educação*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 149–159, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8240361. Disponível em:

<https://revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/48>. Acesso em: 18 mai. 2024.

HALF, R. **Confira como será o futuro do trabalho remoto**. Disponível em:

<https://www.roberthalf.com.br/pt/insights/carreira/confira-como-sera-o-futuro-do-trabalho-remoto>. Acesso em: 07 set. 2024.

HOLSTEIN, Juliana. O papel da liderança na gestão para resultados. **Revista FAE** Curitiba, v.20, n. 1, p. 138-150, 2017. Disponível em:

<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/124>. Acesso em: 21 set. 2024.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557> Acesso em: 27 out. 2024.

LINO, Maria de Lurdes Gomes Alves Sampaio. **Motivação e avaliação de desempenho na administração pública**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/70613> Acesso em: 26 out. 2024.

LIPINSKI, Jéssica. **Liderança remota**: como ser um bom líder a distância. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/blog/lideranca-remota-como-ser-um-bom-lider-a-distancia/>. Acesso em: 14 set. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:littzb1DkUYJ:scholar.google.com/+pesquisa+bibliografica++lakatos&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 17 mai. 2024.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho**: O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. Disponível em: https://crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/17_11_2004_TELETRABALHO_O_TRABALHO_EM_QUALQUER_LUGAR_E_A_QUALQUER_HORA.pdf. Acesso em: 23 mar. 2024.

NEELEY, T. **A revolução do trabalho remoto**: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar. Tradução de Sandra Martha Dolinsky. São Paulo: Benvirá, 2021.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303680> Acesso em: 27 out. 2024.

NOGUEIRA, Geisiane Françosa; CODATO, João Marcos. A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, [S. l.], v. 20, n. 1, 2019. DOI: 10.25110/receu.v20i1.6978. Disponível em: <https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/6978> Acesso em: 25 out. 2024.

PEREZ, Olivia Cristina; OLIVEIRA, Paula Modesto. **Liderança eficaz**: O poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. São Paulo: Administração de empresas em revista. 2015. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/admrevista/article/view/21545>. Acesso em: 20 abr. 2024.

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 20 mar. 2024.

RODRIGUES, Ana C. et al. Aspectos críticos da gestão de pessoas para implementação de trabalho remoto. **RH Magazine**, 2021. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/23303> Acesso em: 27 out. 2024.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Penso, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/handle/123456789/1279> Acesso em: 17 mai. 2024.

SANTOS, Vanessa Martins dos; SARAIVA, Guilherme. **Liderança a distância**. GVexecutivo, [s. l], v. 19, n. 4. 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/4519/2515>. Acesso em: 31 abr. 2024.

SILVA, Jéssica Tavares et al. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. In: CASTRO, Auristela Correa. (Org.). **Administração: Princípios de administração e suas tendências**. São Paulo: Científica Digital, 2022. p. 24-40. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/books/978-65-5360-104-8.pdf>. Acesso em: 31 abr. 2024.

SILVA JÚNIOR, Osmar da. **A influência dos estilos de liderança no engajamento da equipe mediada pelo senso de pertencimento das pessoas em gestão de projetos**. 2020. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2436> Acesso em: 25 out. 2024.

VALVERDE, Davi Miranda. **Liderança com foco em resultados**. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-com-foco-em-resultados-davi-miranda-valverde/> Acesso em: 21 set. 2024.

VASCONCELOS, Marina Andrade. **Transformações no Modelo de Trabalho Organizacional Estudo Exploratório sobre Profissionais de Comunicação em Home Office no Contexto da Pandemia de Covid-19**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2021/11/MARINA-ANDRADE-VASCONCELOS.pdf>. Acesso em: 14 set. 2024.

GESTÃO DE NEGÓCIOS: Um estudo de processos do gerenciamento da cadeia de suprimento, com ênfase na gestão de estoque da Gráfica JB

Arthur Wanderley de Oliveira Xavier (aluno)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (orientador)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (coorientador)
Mayra Cinara Tabosa Amorim (coorientadora)

RESUMO

O processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos é parte fundamental para o sucesso e desenvolvimento de uma organização, englobando algumas partes do processo produtivo até o consumidor final. Com os avanços do mercado, esse processo vem sendo cada vez mais estudado, para que as empresas possam estar sempre em evolução e seguindo as tendências do mercado. Esse estudo vai passar por todas as partes desse processo, mas com o foco na gestão de estoque, gestão essa que é considerada um dos pilares de uma empresa, já que ela representa não só grande parte do orçamento, mas também trabalha com a maioria dos materiais utilizados na produção da empresa. A metodologia empregada consiste na condução de uma pesquisa quantitativa, que busca coletar dados através de entrevistas com funcionários dos setores estudados. O objetivo dessa pesquisa é analisar como funciona e quais são as políticas utilizadas nesse sistema. Durante a pesquisa foi encontrado respostas valiosas para compreender como funcionava todo o gerenciamento da empresa, passando pelo processo de compra e venda de produtos até o relacionamento pós venda com o cliente.

Palavras-chaves: Cadeia de suprimento; Estoque; Pesquisa; Análise.

ABSTRACT

The supply chain management process is a fundamental part of the success and development of an organization, encompassing all parts of the production process up to the final consumer. With market advances, this process is being increasingly studied, so that companies can always be evolving and following market trends. This study will cover all parts of this process, but with a focus on inventory management, which is considered one of the pillars of a company, as it represents not only a large part of the budget, but also works with the majority of materials used in the company's production. The methodology used consists of conducting quantitative research, which seeks to collect data through interviews with employees from the sectors studied. The objective of this research is to analyze how it works and the policies used in this system. During the research, valuable answers were found to understand how the company's entire management worked, going through the process of buying and selling products to the post-sales relationship with the customer.

Keywords: Supply chain; Stock; Search; Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Com o constante crescimento do comércio e as oscilações no mercado financeiro, as empresas precisam evoluir de forma acentuada para se manterem competitivas no mercado, satisfazendo e fidelizando seus clientes, fazendo com que os mesmos tenham experiências positivas dentro do estabelecimento no qual está adquirindo a mercadoria.

Para que isto aconteça de forma positiva, os gestores precisam manter mercadorias em quantidades suficientes para atender seus clientes dentro de um portfólio variado, buscando sempre o equilíbrio entre as necessidades e anseios dos clientes e o controle de seus estoques de forma otimizada. (RODRIGUES, 2021)

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a forma como o processo de gerenciamento da gráfica em questão é gerido e encontrar possíveis falhas e melhorias. Podendo diminuir seus custos e agilizar seu processo produtivo, visando cada vez mais uma experiência de qualidade para o consumidor e melhorando a saúde financeira da empresa.

A gestão de estoque é um processo de controle e supervisão de itens utilizados por uma empresa. Isso inclui o monitoramento de entrada e saída dos produtos, a quantidade de produtos que devem ser pedidos na próxima compra, a qualidades que os produtos chegam à empresa. Com todas essas responsabilidades, a pergunta que se faz é: Qual a importância de uma boa gestão de estoque?

Um bom controle de estoque permite com que o gestor possa calcular o giro de mercadorias e ajudar no controle do capital da empresa, fazendo com que tenha um controle financeiro adequado. Não deixando faltar nem exceder produtos, fazendo com que tenha um impacto financeiro na empresa.

No atual momento que vivemos a redução de estoque da cada vez maior. A grande evolução que se teve na forma de entrega e na rapidez que elas acontecem, faz com que um estoque de grande quantidade acabe sendo desnecessário para algumas empresas e isso ajuda também no capital da empresa, já que um produto parado na empresa, também significa um produto que está perdendo valor.

Analisando dessa forma, cada vez mais as empresas buscam formas para diminuir seu estoque, mas nem todas conseguem trabalhar com um estoque pequeno. Fazendo com que busquem formas de aperfeiçoar e reduzir o estoque o Máximo possível para que não se tenha um prejuízo e assim consigam de manter competitivas no mercado tão disputado que se tem hoje.

Por esses motivos a pesquisa realizada vai analisar a gestão de estoque feito na empresa escolhida e assim poder ver os pontos de melhoras e as qualidades da gestão para que ela possa sempre se manter no mercado e cada vez mais fidelizar seus clientes com serviços de qualidade.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivos gerais

Analisar o processo gerencial da cadeia de suprimentos com ênfase na gestão de estoques da Gráfica JB.

1.1.2 Objetivos Específicos

Analisar o processo de compra e armazenamento de insumos.

Verificar a política gestão, os custos e o giro de estoque;

Avaliar o funcionamento do setor de vendas, desde o pedido até o pós-venda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERENCIAMENTOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SCM)

A gestão da cadeia de suprimentos, ou *Supply Chain Management* (SCM), é a coordenação e integração de todas as atividades envolvidas na movimentação de produtos e serviços desde a origem até o consumidor final. Essa prática busca aperfeiçoar os fluxos de materiais, informações e recursos, garantindo eficiência e redução de custos.

“A Gestão da Cadeia de Suprimentos engloba o conjunto de atividades relacionadas à extração da matéria-prima, passando pelos processos de elaboração do produto até chegar ao consumidor final” (PLATT, 2015, p. 73). Cada etapa desse processo é interdependente, o que significa que falhas em uma parte da cadeia podem afetar todo o sistema. Por isso a visibilidade e a comunicação eficaz entre os elos da cadeia são essenciais para garantir o sucesso da operação.

Uma das principais funções da gestão da cadeia de suprimentos é a capacidade de responder rapidamente as demandas do mercado, hoje em dia com o mercado cada vez mais ágil e ativo, à velocidade no gerenciamento de suprimentos da empresa se torna fundamental para o desempenho no mercado. A busca por novas tecnologias, como sistemas de automação e informações de desempenho, tem permitido que as empresas tenham um monitoramento mais preciso de suas operações, melhorando cada vez mais a eficácia e a satisfação do cliente.

Características como avaliação estratégica e tecnológica dos fornecedores, bem como a parceria com os mais importantes, projeto e gestão integrada dos produtos e dos processos de negócio (compras, transporte, inspeção de materiais, etc.), além de sincronização dos fornecimentos, garantindo qualidade global, são apresentadas como aspectos que marcam esse novo quadro de relacionamento entre as empresas de uma mesma rede de fornecimento. (PLATT, 2015, p.76).

Portanto, uma boa gestão na cadeia de suprimentos é um fator determinante para a competitividade de uma empresa no mercado. A busca por melhorias tecnológicas, relações colaborativas e a eficiência operacional resultam em uma cadeia de suprimentos resiliente e que agrade o consumidor.

2.2 COMPRAS

O processo de compra engloba várias etapas e processos, segundo Figueiredo (2014, p. 6), “Aquisição de todos os produtos (bens ou serviços) necessários para que a empresa desempenhe sua função, ou seja, para que ela produza, venda, comercialize, distribua, transporte ou administre os produtos”. Mostrando que a etapa de compra é fundamental para todo o processo de produção de uma empresa, passando pela escolha do fornecedor e o material a ser comprado, até o produto final que chega ao consumidor.

A função de compras considera a aquisição de todos os suprimentos de que a empresa necessita, mas vai além. Essa função assume para si a tarefa de dar mais valor ao produto ou serviço final adquirido pelo cliente, obtendo-o de fontes melhores, com preços melhorados ou com transporte mais rápido, por exemplo. (FIGUEIREDO, 2014, p. 6)

Cada uma dessas etapas é fundamental e requer um planejamento cuidadoso para que as decisões tomadas estejam alinhadas com os objetivos da empresa. O processo de compra tem que estar em constante evolução e sempre alinhado, devido à evolução que se tem no mercado e a descoberta constante de novas tecnologias. A utilização de tecnologias desempenha um papel fundamental na otimização do

processo de compra. Ferramentas de automação e sistemas de gestão de compras permitem que as empresas melhorem suas operações, reduzindo o tempo e os custos do processo de aquisição de bens e serviços.

Essa busca da eficiência e da eficácia também pode ser observada em empresas que se destacam hoje em dia. Tudo isso só foi possível com a evolução da tecnologia existente e com a capacitação de todos os envolvidos nessa colaboração. Esses resultados só nos levam a crer que, cada vez mais, a colaboração na cadeia de suprimentos se faz necessária. (TEIXEIRA, 2011, p. 17)

Uma das partes mais importante do processo de compra é a gestão de fornecedores. Desenvolver relacionamentos sólidos com os fornecedores pode levar a melhores condições comerciais, qualidade superior e maior inovação. Um dos objetivos de uma empresa é manter um fornecedor sólido e que entregue materiais de qualidade com um preço acessível para que a qualidade do seu produto seja boa e que ela consiga ser competitiva no mercado.

Analisado esses pontos, pode-se ter a noção que o processo de compra é um componente de extrema importância para a gestão empresarial, que, quando realizado de forma estratégica e eficiente, pode levar a empresa a ter vantagens competitivas e garantir as suas operações.

2.3.1 DEFINIÇÕES DE ESTOQUE

De acordo com Ballou (apud Martelli, 2015, p. 172), estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção da empresa.

Já Martins e Campos Alt(apud Martelli, 2015, p.172), “afirmam que estoque é o acúmulo armazenado de recursos materiais em um sistema de produção e/ou operações.”

Tendo em vista essas definições de estoque, podemos definir que o estoque é um dos principais pilares de uma empresa, um bom gerenciamento pode ser o diferencial da empresa em relação às outras do mercado. Com o mercado disputado que se tem hoje em dia, uma empresa se diferenciar e aprimorar sua organização vai ser o ponto de virada dela no mercado.

O gerenciamento de estoque nasce com essa necessidade de controlar todos os produtos e matérias primas utilizado por uma empresa, através do controle do controle de compra e venda desses produtos. Gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. A abordagem reativa ou provocada usa a demanda dos clientes para deslocar os produtos por meio dos canais de distribuição (BALLOU, 2006 apud MARTELLI, 2015, p. 172).

O gerenciamento de estoque é um ponto de referência na saúde financeira de uma empresa. Um bom controle de compra e vendas, um bom gerenciamento da utilização do material, uma boa gestão dos produtos estocados, tudo isso faz parte de uma gestão de estoque eficiente e de qualidade.

De acordo com Dias (apud Andrade, 2011, p.5), é preciso integrar e controlar quantidades e valores de todas as atividades envolvidas, prevalecendo-se sobre a preocupação única a respeito de vendas e compras. Aumentar a eficiência da utilização de recursos internos equivale à economia de custos, menores desperdícios e maior eficiência do processo como um todo.

A eficiência da gerência de estoque pode ser melhorada com auxílio da tecnologia, que nos dias de hoje auxiliam muito nesse processo, que vai da compra e venda do produto a utilização de certa quantidade de matéria prima. Os Programas de Resposta Rápida (PRR) surgiram com o intuito de reduzir custos de produção e distribuição, bem como para intermediar o relacionamento entre empresas e seus fornecedores e clientes. Facilitando o trabalho dos gestores na hora de gerir o estoque da empresa.

O controle de estoque através do uso de programas e de tecnologias apresenta uma série de vantagens para as empresas, entre eles está à maior precisão na coleta de dados sobre a compra e venda de produtos e matérias primas e auxiliando nas tomadas de decisão. Facilitando o trabalho dos gestores na hora de gerir o estoque da empresa.

Um dos métodos de análise de inventário utilizado é a análise ABC. Martins e Campos Alt (apud Martelli, 2015, p. 181), afirmam que “a análise ABC é um método para classificar itens, eventos ou atividades de acordo com a sua importância relativa”. O principal benefício desta análise é proporcionar ao trabalho de controle de estoque do analista a decisão certa de compra, baseando-se nos resultados obtidos pela curva ABC e por consequência a otimização da aplicação dos recursos financeiros e materiais, evitando desperdícios ou aquisições indevidas e favorecendo o aumento da lucratividade.

O Inventário Físico é outra ferramenta para controle de estoque, pois consiste na contagem física de todos os itens que constam em estoque levando em consideração o período de referência para o inventário. Caso seja detectada alguma diferença seja no que diz respeito à quantidade ou ao valor do estoque, o departamento contábil da empresa deverá orientar as devidas correções (MARTINS; CAMPOS ALT, 2009 apud MARTELLI, 2015, p. 181).

Com essas duas análises de estoque, se tem em vista que o método de controle físico ainda é de suma importância na hora de gerir o estoque de uma empresa. Através de métodos de análise, se pode ter uma gestão segura e eficaz de estoque e também auxiliando os programas computadorizados que precisam de uma análise e contagem dos produtos para obter os níveis de materiais existentes no estoque da empresa.

Com o cumprimento dessas análises no estoque, integrado com programas computadorizados que vão auxiliar na compra e venda de matérias tanto na própria gestão de quantidade existente, as empresas irão alcançar o patamar de qualidade necessário para que os gestores possam tomar as melhores decisões, no melhor tempo e assim também diminuindo os erros na hora de gerir o estoque das empresas.

2.3.2 CLASSIFICAÇÃO DE ESTOQUE

O estoque pode ser classificado de várias maneiras e existe estoque de vários produtos diferentes, e cada um tem uma especificação própria para o produto que está sendo armazenado.

Os principais tipos de estoques dentro de uma empresa são: Matéria – prima: são itens comprados e recebidos que ainda não entram no processo de produção; Produtos em processo: matérias – primas que já entraram no processo de produção e estão em operação; Produtos acabados: são produtos que saíram do processo de produção e aguardam para serem vendidos como itens completos. (MARTELLI e DANDARO, 2015, p. 177)

O estoque de matéria prima é o estágio inicial na cadeia de produção, onde estão armazenados todos os produtos que vão servir de base e matéria prima para o produto fabricado na empresa, normalmente são os produtos que acabaram de chegar do fornecedor e são separados de acordo com a demanda que vão ser utilizados. Depois vem o estoque de produtos em processamento que é basicamente feito por produtos que estão passando pelo processo produtivo e não estão acabados, um produto que está no processo produtivo pode passar por mais de uma etapa de produção e pode acabar ficando nessa etapa do processo, no aguardo do processo que leve ele a se tornar um produto acabado. E por ultimo tem o estoque de produtos acabados que basicamente é onde ficam estocados os produtos que já estão finalizados e prontos, esses produtos já estão prontos para venda e só aguardam o momento de revisão para que levem o produto ate o consumidor. Todo esse processo e classificação exigem uma organização e atenção fundamental, para que nenhum produto acabe no lugar errado e não prejudique o processo produtivo da empresa.

O processo de estocagem vai ser o diferencial para uma empresa se destacar no mercado e sempre se manter competitiva, preservando a saúde financeira da empresa e otimizando os processos de produção. Por isso uma boa gestão de estoque é importante para as empresas.

2.4 VENDAS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O processo de vendas é uma sequência de etapas que envolvem a interação entre a empresa e o cliente, com o objetivo de facilitar a aquisição de produtos ou serviços. Esse processo é essencial para a geração de receita e para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes, impactando diretamente a satisfação e a lealdade do consumidor (KOTLER, KELLER, 2019).

Uma das principais funções do processo de venda é a criação de valor do produto para o cliente. Segundo Oliveira (2021), um vendedor bem treinado não apenas apresenta o produto, mas também destaca como ele pode resolver seus problemas ou melhorar sua vida. Essa abordagem é fundamental para gerar confiança e estabelecer um relacionamento entre a empresa e o cliente.

Além disso, a satisfação do cliente deve ser sempre monitorada, sendo fundamental para compreender a percepção do cliente em relação ao produto e ao atendimento. O pós-venda também tem um papel crucial na satisfação do cliente. O acompanhamento após a venda é essencial para garantir que o cliente tenha uma boa experiência com o produto e que ele se sinta valorizado pela empresa, gerando assim maior fidelidade do cliente com a empresa.

O relacionamento com o cliente constitui peça fundamental para facilitar o acesso à pessoa da organização, a informações relevantes e aos produtos oferecidos pela empresa. A idéia é transformar o cliente em parte essencial da empresa e não simplesmente um comprador de seus produtos. (CHIAVENATO, 2005, p. 33)

Como foi mostrada na citação, o pós-venda no mercado atual tem um enorme valor para uma empresa, fazendo com que cada vez mais clientes se sintam parte do sucesso e do processo da empresa e assim tenha uma troca de fidelidade entre elas, gerando um relacionamento que possa a vir se transformar em vendas futuras.

Dessa forma, pode-se dizer que o processo de venda e pós-venda não é só sobre vender o produto, mas gerar um vínculo de confiança e satisfação com o cliente que perdure em longo prazo gerando cada vez mais vendas para a empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa é realizar um levantamento de dados e posteriormente interpretá-los para que se obtenham respostas satisfatórias. Serão utilizados métodos de pesquisa a fim de obter dados e idéias sobre a problemática.

Um dos métodos de pesquisa utilizados foi a pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p.41) “esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias, através de levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análises de exemplos que estimulem a compreensão.

Esse método foi utilizado nessa pesquisa, contando como base os textos e artigos que foram estudados sobre o tema em questão, aproveitados para elaborar toda a parte escrita e para compreender melhor o tema em questão, sendo utilizado também na parte da pesquisa com os funcionários ajudando na elaboração de perguntas referentes ao tema abordado.

Na maioria dos casos a pesquisa exploratória acaba assumindo a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudos de caso. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2002)

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002)

O estudo de caso foi utilizado nessa pesquisa por meio do estudo que foi feito em cima dos métodos de controle de estoque da empresa, para que se tenha um grande detalhamento de como tudo é feito e organizado, fazendo com que junto desse conhecimento possa ter a noção de melhoria e defeitos.

Outra tipologia de pesquisa utilizada foi a de pesquisa de campo, que tem como principal objetivo observar como todo o processo é feito e fazer uma análise detalhada sobre ele.

Nesse artigo foi aplicada uma pesquisa quantitativa com dois funcionários para que sejam coletados os dados que mostrem o funcionamento da cadeia de suprimentos da empresa, como por exemplo, os dados de Giro de estoque (quantidade de itens mantidos em estoque por tipo de produto e quanto tempo leva para o estoque girar), Processo de compra (ponto de pedido, estoque de segurança, lead time), Custos de manutenção de estoque (custo de oportunidade, custo de depreciação, custo de estocagem e manuseio).

Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos (*surveys*), que são mais descritivos, até estudos mais analíticos. (SEVERINO, 2013, p.107)

A pesquisa é uma metodologia de pesquisa utilizada para levantar dados, sendo um instrumento de pesquisa constituído por um série de questões elaboradas de acordo com o tema abordado.

No tocante aos métodos de pesquisa quantitativa, estes são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada (SOARES, 2019 p.164, apud SOUZA E FELIPE, 2021, p. 6).

A elaboração de uma pesquisa é um processo que requer um bom estudo sobre o ambiente a ser estudado e sobre o tema abordado na pesquisa para que o material de pesquisa não fique raso e utilize questões relevantes e se consiga respostas que não causem dúvidas ou erros nos dados coletados. Se as perguntas não estiverem bem escritas e apresentarem objetivos gerais bem definidos, é muito fácil interpretar as respostas de maneira errada.

As perguntas foram enviadas aos funcionários da empresa em questão e que atuam na área que está sendo o objeto de pesquisa. Os funcionários entrevistados foram o gestor de produção da empresa, que toma conta de toda parte de produção, desde o processo de compras de insumos até o gerenciamento da produção de produtos, e a executiva de vendas, que trata todo o processo de compra com o cliente, cada um respondendo os questionamentos voltados ao seu setor.

A empresa que será alvo dessa pesquisa é a Gráfica JB, uma empresa especializada na impressão e produção de materiais gráficos, oferecendo uma ampla gama de serviços, como impressão de cartões de visita, flyers, folders, banners, adesivos e materiais personalizados. Uma empresa que atua em toda região Norte/Nordeste e tem uma enorme gama de cliente e funcionários. Devido ao grande porte da empresa, tem-se um estoque amplo e será utilizado como material de estudo dessa pesquisa, utilizando dados coletados através de seus funcionários para obter respostas objetivas e fundamentais para a pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de resultado desse estudo tem como finalidade observar e obter as informações sobre o processo de gerenciamento de suprimentos da empresa em questão, e analisar os obstáculos e o planejamento. Foi visto que o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos requer grande atenção e preparo, para que tudo saia conforme o planejado e assim otimizando o tempo e o custo de produção para que a empresa se mantenha competitiva.

As informações obtidas nesse projeto foram coletadas de forma que fiquem claros todos os pontos apresentados e que possa ser feita uma análise minuciosa sobre o processo em questão, utilizando de respostas dos funcionários encarregados do setor estudado. O participante A condiz com o gestor de produção da empresa e o participante B refere-se a executiva de vendas.

4.1 CONTROLES DE ESTOQUE

A respeito da pergunta feita sobre como é feito o controle de estoque da empresa, o participante A respondeu que *“Mediante registro de consumo de todos os insumos e sinais de estoque mínimo são enviados via e-mail, pelo próprio sistema de gestão, para os responsáveis pela reposição, além de haver um imediato alerta, por parte da equipe de PCP, sempre que há uma saída, fora da curva, de insumos de maior giro”*. Com essa informação pode-se ver que a empresa trabalha com sistemas que auxiliam na questão de gerir e controlar o estoque, que é fundamental para manter um estoque organizado. De acordo com Corrêa e Corrêa (2004, apud Graziani, 2013,

p. 63), “geralmente os estoques estão no topo da agenda de preocupações dos diversos gestores de uma organização”. Isso mostra que para um gestor que consegue manter seu estoque organizado e bem monitorado, é um diferencial que a empresa pode ter em relação às concorrentes.

Segundo as respostas coletadas na pergunta sobre a frequência que a empresa precisa repor os materiais do estoque, o participante A afirmou que “*A empresa consulta o sistema diariamente e analisam as quantidades que se tem em estoque, para os principais insumos é feito uma análise mensal*”. Esse controle apresenta pouca dificuldade, segundo o participante A, “*Apenas quando ocorre um consumo inesperado de insumos de alto giro e precisa de uma reposição imediata*”. Levando em consideração essa problemática do consumo inesperado de insumos, a empresa deve analisar a questão de manter um estoque de segurança para essas ocasiões

Os estoques de segurança são projetados para absorver as variações existentes tanto na demanda durante o tempo de ressuprimento, quanto no próprio tempo de ressuprimento, único período em que os estoques podem acabar e causar problemas ao fluxo produtivo. (GRAZIANI, 2013, p.72)

Foram questionados quais eram os sistemas de monitoramento que era utilizado no controle do estoque, o participante A respondeu “*Sim, dois sistemas. G Print e SIG*”. O G Print é um sistema integrado de gestão da Calcgraf, uma gráfica paranaense, que visa agilizar os processos de orçamento, planejamento e controle de produção, já o sistema SIG (Sistema de informações gerenciais) é um sistema integrado de gestão que fornece informações para ajudar nas tomadas de decisões e planejamento estratégico.

4.2 FORNECEDORES

Outro ponto importante a ser questionado foi sobre como a empresa seleciona e quais são seus principais fornecedores, mencionado anteriormente, os fornecedores exercem papel fundamental para que a empresa tenha um bom controle de estoque. A resposta obtida pelo participante A foi que “*Cada linha de produto tem sua particularidade, mas no geral a Qualidade do produto, Responsabilidade Ambiental/Social, Agilidade, Comunicação, Custo e Assistência técnica. Sendo os principais fornecedores Suzano, MD papeis, Sylvamo, Tecpel, Papyrus, IBF, APP, Hubergroup*”.

Fornecedores exercem atividades que afetam diretamente o desempenho financeiro das empresas, pois influenciam os níveis de estoque, a capacidade de produção, o lead time de atendimento, a precisão no atendimento aos clientes, a disponibilidade de materiais no momento adequado e os custos diretos de produção e abastecimento (KEMPPAINEN & VEPSALAINEN, 2003, apud SIQUEIRA E LIMA, 2005, p. 4020)

Esse relacionamento e cuidado na escolha dos fornecedores são de fundamental importância para toda a cadeia de gerenciamento, levando em consideração que um fornecedor pode afetar diretamente a produção, tanto na parte financeira quanto na parte de planejamento, esse cuidado é algo que todas as empresas devem ter para que consiga manter um ambiente organizado e produtivo.

4.3 PROCESSOS DE COMPRA

O processo de compra é parte de grande importância para a gestão do estoque, referente a isso, foi feito o questionamento de como funcionava o processo de compra da empresa e se existia algum item que precisava de uma atenção maior na hora da compra, a resposta do participante A foi que *“Após as análises e registros necessários, são geradas e direcionadas as devidas Ordens de compra para cada fornecedor, previamente, definido”*, essa afirmação mostra toda a organização que a empresa tem referente ao processo de compra, sempre analisando as necessidades para que seja feita uma compra responsável e não se tenha uma compra excessiva de materiais podendo afetar a saúde financeira da empresa.

A aquisição de matérias-primas, suprimentos e outros componentes representam um fator decisivo nas atividades organizacionais, especialmente na administração de materiais. A função de compras nos negócios atuais assume verdadeiro papel estratégico nas organizações, devido ao volume dos recursos envolvidos. (NUNES, 2013, p.57)

Sobre o produto que precisava de maior atenção, foi respondido pelo participante A que *“Sim, todos os de maior movimentação e sensibilidade. Todos são adquiridos no sudeste do Brasil ou no exterior (quando o câmbio e custos de importação estão favoráveis)”*. Essa afirmação mostra todo um trabalho de pesquisa que o processo de compra exige sobre um determinado produto e fornecedor, sempre buscando opções que apresentem o melhor custo benefício para empresa. Opções de compra no exterior mostra que existem vários fatores que podem determinar o seu fornecedor e um deles pode ser justamente o câmbio e as taxas de importações que podem influenciar no custo da produção, muitas vezes não sendo alternativas viáveis e tento que ir atrás de novas soluções.

De acordo com Nunes (2013, p.92) *“Nas compras internacionais (importações) existe um conjunto de termos que padronizam e definem as responsabilidades com relação aos custos de transporte e seguro das mercadorias, os INCOTERM”*, esse conjunto de termos e definições que se exige em uma compra internacional pode ter um custo muito elevado e acabar não sendo viável para a empresa a importação, por isso a empresa busca alternativas no sudeste do país, procurando produtos de mesma qualidade com um melhor custo benefício.

Foi realizada uma pergunta ao participante A sobre se na falta de algum material nos fornecedores que a empresa costuma utilizar, qual a estratégia que a empresa utiliza e a resposta foi *“A empresa busca outro fornecedor que possua as mesmas características e se persistindo na falta, o mercado distribuidor regional é acionado”*. É interessante para a empresa manter um bom portfólio de fornecedores para casos como esses, possuindo alternativas para caso um fornecedor ou outro não conseguir suprir a necessidade da empresa. É importante destacar que essa procura por insumos ocorre antes de o estoque ficar zerado, devido aos sistemas de monitoramento, o gestor é avisado quando os níveis estão baixos e precisar ir atrás de comprar mais insumos e não deixar faltar e comprometer o compromisso e o atendimento ao cliente.

Mas o que é Rotatividade dos estoques? De acordo com Dias (2008), a rotatividade dos estoques, ou giro, é uma relação entre o consumo anual e o estoque médio do produto. Ela representa o número de vezes em que todo o estoque do almoxarifado girou durante um determinado período. Usualmente, a rotatividade é medida em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. (NUNES, 2013, p.102)

A rotatividade de estoque é o que vai fazer com que não ocorra de o estoque ficar zerado e os gestores não perceberem, é feito um calculo para descobrir o consumo médio de estoque com uma rotatividade media e assim pode fazer um prazo médio de quando o estoque vai ficar zerado e elaborando um cronograma para que não deixe chegar nesse estagio.

Foi feito um questionamento de como funciona o controle de entrada e saída desses produtos e como funciona o processo de estocagem, e segundo o participante A *“O controle de entrada e saída é feito através de registros, obedecendo às normas e exigências dos sistemas de gestão disponibilizados. (definidos por um manual de processos que envolvem todas as ações pertinentes)”*. O uso de sistemas que auxiliam na organização e controle desse processo é fundamental para deixar todo esse processo e entrada e saída de materiais mais rápida e precisa, devido ao grande fluxo de materiais, sem esses sistemas ficaria inviável e suscetível a erros que poderiam gerar ate prejuízo não só de tempo perdido no processo como de dinheiro as contas da empresa.

Em relação ao processo de estocagem o participante A respondeu, *“Devido ao reduzido espaço disponível, ainda não é possível utilizar um sistema completo de endereçamento e identificação. Estima-se que até o fim de 2025, isso esteja implementado”*.

O tempo necessário para repor materiais, frequentemente, é superior ao tempo necessário ao consumo, e a decisão de guardar materiais para consumo futuro representa uma política de atendimento aos usuários do material, diminuindo ou eliminando o tempo de espera. No entanto, como se trata de um ativo da empresa, os materiais que ficam parados à espera do consumo devem ser guardados e controlados. (NUNES, 2013, p.98)

O processo de estocagem não é algo fácil de organizar, normalmente se tem um custo elevado e precisa de área para que esses materiais sejam estocados, chamados de almoxarifado, esses locais servem para armazenar os materiais a fim de garantir sua disponibilidade. Não é toda empresa que consegue manter um grande almoxarifado, devido a grande área que ele pode vir a ocupar, ainda mais nas empresas gráficas que os materiais tem grande porte e precisam de muito espaço. A empresa trabalha para que cada vez mais tenha um almoxarifado que comporte todos os materiais que ela planeja para um determinado período, facilitando e agilizando cada vez mais a produção, refletindo diretamente na experiência do cliente.

4.4 VENDAS E POS VENDAS

Um dos questionamentos feito sobre a parte de vendas foi como é feito o acompanhamento do cliente, a participante B respondeu que *“Geralmente orientamos o cliente com a indicação de papel, acabamento ou outras informações pertinentes ao produto que ele deseja. Como geralmente o cliente não entende bem os processos gráficos, é nossa função apresentar opções que tenham um bom custo beneficio aliada a nossa produtividade”*. Todo esse processo de mostrar e orientar o cliente sobre as opções e o que melhor encaixa no produto que ele deseja é um diferencial dos vendedores que melhora muito a experiência do cliente no atendimento. Normalmente as pessoas não conhecem os detalhes por trás de uma impressão e principalmente sobre o acabamento e esse acompanhamento do vendedor ajuda a colocar os desejos do cliente em um produto que fique bom e da forma de o cliente imaginou.

O conceito de atendimento inclui disponibilidade para receber os clientes de uma empresa ou instituição, esclarecer dúvidas, realizar vendas, prestar suporte, marcar consultas ou reuniões, acolher reclamações etc. Pesquisas indicam que aproximadamente 68% dos clientes deixam de comprar de uma empresa por causa do atendimento ou do comportamento de seus funcionários. (EAD DO SEBRAE-SP, 2016, p. 6)

Esse conceito mostra que um bom atendimento ao cliente é fundamental para as vendas de uma empresa, e esse suporte que a gráfica faz com seus clientes é o que cativam eles a realizar a compra de seus produtos, sendo parte crucial do processo da empresa.

Em relação à pós-venda foi questionada sobre como funcionava o processo de pesquisa em relação à satisfação do cliente, se eles utilizavam algum tipo de questionário ou outro método de pesquisa. Segundo a participante B, *“Como meu contato é feito na maioria das vezes pelo whatsapp, eu estou sempre em contato para informar sobre a entrega, e após a entrega eu envio a nota/boleto (se necessário), e aproveito para perguntar se ele gostou do material, se ficou satisfeito, etc.”*. Esse processo de pós-venda é fundamental para melhorar o relacionamento do cliente com a empresa, o cliente gosta que tenham esse cuidado com ele e que ele sinta que tem valor para a empresa.

Segundo Candeloro (2006, p. 7) “O pós-venda coloca o cliente dentro da empresa, trabalhando para ela ou para o vendedor, de graça. Na verdade, o pós-venda vende muito mais do que um quadro de vendas que, muitas vezes, custa caríssimo.”, vários autores e pesquisadores mostram que um bom relacionamento com o cliente é uma forma eficaz de aumentar o número de vendas, um cliente de se sente parte da organização e valorizado por ela, tente a manter o vínculo com ela e assim podendo influenciar nas vendas, não só por parte dele, mas também disseminando a experiência vivida e atraindo novos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado pesquisou e apresentou todo o processo de gerenciamento da empresa, desde o processo de compra e armazenamento de materiais até o acompanhamento do cliente na hora de realizar uma compra e o relacionamento de vendedor após a venda. Um dos objetivos que esse projeto tinha era fazer uma análise detalhada sobre a cadeia de suprimentos da Gráfica JB e priorizando a gestão de estoque da empresa. Foi possível ver que a empresa tem um sistema de gestão muito bem definido, com setores que tomam conta de cada parte do processo, assim facilitando e diminuindo possíveis erros que venham a ocorrer.

Foi feita a análise dos processos de compra e armazenamento de insumos utilizados nas produções da empresa, viu que se tem um enorme cuidado para que esse processo ocorra de forma planejada, desde aos sistemas utilizados para medir as quantidades de insumos estocados e avisar na hora que chegar a um estoque mínimo e precisar lançar uma ordem de compra, até o processo de armazenamento mesmo não possuindo o espaço necessário para armazenar todos os materiais, a empresa se organiza de uma forma que não deixa esses produtos ficar muito tempo parado ou que acabe antes do planejado afetando todo o sistema de produção da empresa. A entrevista feita com o gestor de produção mostra que existe um setor para cada etapa desse processo, visando realizar as melhores ações para que tenha o giro

de estoque necessário e sejam realizadas as reposições de forma que não afete a saúde financeira da empresa.

Foi um dos objetivos também a análise do setor de vendas da empresa, para avaliar como eram feitos os acompanhamentos dos clientes na hora da compra e como se dava o relacionamento do cliente após a compra. A entrevista feita com a executiva de vendas mostrou que a empresa tem um enorme cuidado de acompanhar os clientes na hora da venda, já que os clientes possivelmente não vão possuir um conhecimento na área gráfica, o vendedor vai auxiliar esse cliente apresentando as melhores opções para que o seu produto fique como ele deseja, mas de uma forma que tenha os materiais corretos e um bom acabamento melhorando a experiência do cliente na hora da compra. O acompanhamento após a venda também é fundamental para a empresa, o vendedor procurando saber do cliente como foi sua experiência e se o produto veio como ele queria faz com que o cliente se sinta parte do processo e se sinta valorizado pela empresa, assim se cria um vínculo entre cliente e empresa que pode vir a gerar cada vez mais vendas e um relacionamento duradouro.

Todos esses processos que foram estudados mostram que a empresa sabe muito bem trabalhar de forma que fique um processo bem ajustado e que faça com que ela se mantenha competitiva no mercado, mostrando que é uma empresa que tem uma organização bem ajustada e que valoriza seus clientes de forma que poucas empresas conseguem, fazendo dela uma das grandes empresas do mercado gráfico do Nordeste.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rafael, 2011. **Gestão de estoque**: uma revisão teoria dos conceitos e características. Disponível em:

https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_135_857_19270.pdf

Acesso em: 22 out. 2024.

BASTOS, Jennifer Ester de Sousa; SOUSA, Julia Maria de Jesus; DA SILVA, Mattias Narciso; AQUINO, Rafael Lemes De, 2023. **O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios**. Disponível em:

<file:///C:/Users/Arthur/Downloads/O+Uso+do+Question%C3%A1rio+como+Ferramenta+Metodol%C3%B3gica.pdf> Acesso em: 22 out. 2024.

CANDELORO, Raúl, 2006. PÓS-VENDA. **Como melhorar o relacionamento e garantir a lealdade do seu cliente**. Disponível em: <https://www.mestrya.com.br/wp-content/uploads/2018/06/08LivroP%C3%B3s-venda.compressed2a.pdf>

Acesso em: 27 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto, 2005. **Administração de vendas**: Uma abordagem introdutória. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=R0svwwr6E80C&oi=fnd&pg=PP1&dq=artigo+sobre+vendas&ots=-Syxs7hy0q&sig=x-uoTc984Y8WVITUR_bimN5Am-s#v=onepage&q=artigo%20sobre%20vendas&f=true

Acesso em: 22 out. 2024

EQUIPE DE EAD DO SEBRAE-SP, 2016. **E-Book Qualidade no atendimento**. Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_qualidade-no-atendimento.pdf Acesso em: 27 nov. 2024.

FIGUEIREDO, Marina, 2014. **Administração de compras**. Disponível em: https://avant.grupont.com.br/dirVirtualLMS//portais/livros/pdfs_demo/administracao_de_compras_demo.pdf Acesso em: 10 out. 2024

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://home.ufam.edu.br/salomao/Tecnicas%20de%20Pesquisa%20em%20Economia/Textos%20de%20apoio/GIL,%20Antonio%20Carlos%20-%20Como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa.pdf> Acesso em: 12 set. 2024.

GRAZIANI, Alvaro Paz. **Gestão de estoques e movimentação de materiais**. UnisulVirtual: Palhoça, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Arthur/Downloads/fulltext.pdf> Acesso em: 27 nov. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

MARTELLI, Leandro; DANDARO, Fernando. **Planejamento e controle de estoque nas organizações**. Revista Gestão Industrial, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Arthur/Downloads/2733-8973-1-PB.pdf> Acesso em: 12 set. 2024.

NUNES, Rogério da Silva. **Administração de materiais**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_6/Adm_Materiais/material_didatico/Apostila%20-%20ADM%20Materiais%20UAB%202ed%20Final%20Grafica.pdf Acesso em: 27 nov. 2024.

OLIVEIRA, J. **Processode Venda: Estratégias e Táticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

PLATT, Allan Augusto, 2015. **Logística e Cadeia de Suprimentos**. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_6/Logistica/material_didatico/logistica_e_cadeia_de_suprimentos-3ed-online.pdf Acesso em: 10 set. 2024.

RODRIGUES, Barbara (2021): **Gestão de estoque**: Controle de estoque no supermercado manaira na cidade de João Pessoa/PB:. Administrando saberes Vol. 5. Disponível em: <https://editora.iesp.edu.br/UNIESP/catalog/view/120/110/306-1> Acesso em: 8 ago. 2024.

SAVERINO, Antonio Joaquim, 2013, **Metodologia do trabalho científico**. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf

Acesso em: 19 set. 2024.

SIQUEIRA, Rafael; LIMA, Renato da Silva, 2005. **Gerenciamento do relacionamento com fornecedores**: um estudo de caso na indústria de telecomunicações. Disponível em:

https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0707_1179.pdf

Acesso em: 27 nov. 2024.

SOUZA, Carine Cabral; FELIPE, Marggie Vanessa Serna, 2021. **Importância dos métodos de pesquisa (Quantitativos e Qualitativos) em geografia**. Disponível em:

https://editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2021/61e0804ab5f4a_13012022164058.pdf Acesso em: 27 nov. 2024.

TEIXEIRA, Lorrann Garcia, 2011. **Gestão de compras**. Disponível em:

<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/argTccs/0811260604.pdf>

Acesso em: 18 out. 2024.

A FORÇA DO ENDOMARKETING EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA: O impacto da implementação eficaz do endomarketing na produtividade e satisfação dos funcionários da Gráfica JB

Allan Wanderley de Oliveira Xavier (aluno)
Maíra Correia Lima e Vasconcelos (orientadora)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora)
Suelem Almeida Pinto (coorientadora)

RESUMO

Este trabalho investigou o impacto do endomarketing na produtividade e satisfação dos colaboradores da gráfica JB. O estudo teve como objetivo geral analisar como as estratégias de endomarketing podem potencializar o desempenho dos funcionários e promover maiores engajamentos. Por meio de uma abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário estruturado para avaliar a percepção dos colaboradores sobre aspectos como comunicação interna, valorização e iniciativas motivacionais. Os resultados revelaram que, embora a maioria dos colaboradores reconheça iniciativas positivas, ainda há lacunas na comunicação interna e nenhum sentimento de valorização, com parte significativa dos funcionários se sentindo desconectados dos objetivos organizacionais. A participação limitada em eventos e programas promovidos pela empresa também foi apontada como uma área a ser melhorada, apesar de serem vistas como impactantes para o desempenho individual. O estudo concluiu que o sucesso do endomarketing está na personalização e no alinhamento das estratégias com as necessidades dos colaboradores. As recomendações incluem ampliar os canais de comunicação, criar programas de valorização individualizados e promover maior acesso a eventos motivacionais. No entanto, a pesquisa foi limitada a uma amostra reduzida e a dados quantitativos, apontando para a necessidade de futuras investigações com abordagem qualitativa e comparativa entre diferentes empresas e setores.

Palavras-chaves: Endomarketing; Comunicação interna; Produtividade; Valorização; Indústria gráfica

ABSTRACT

This work investigated the impact of internal marketing on the productivity and satisfaction of employees at the JB printing company. The general objective of the study was to analyze how internal marketing strategies can enhance employee performance and promote greater engagement. Using a quantitative approach, a structured questionnaire was applied to evaluate employees' perception of aspects such as internal communication, appreciation and motivational initiatives. The results revealed that, although the majority of employees recognize positive initiatives, there are still gaps in internal communication and no feeling of appreciation, with a significant number of employees feeling disconnected from organizational objectives. Limited participation in events and programs promoted by the company was also highlighted as an area for improvement, despite being seen as having an impact on individual performance. The study concluded that the success of internal marketing lies in the personalization and alignment of strategies with the needs of employees. Recommendations include expanding communication channels, creating

individualized appreciation programs and promoting greater access to motivational events. However, the research was limited to a small sample and quantitative data, pointing to the need for future investigations with a qualitative and comparative approach between different companies and sectors.

Keywords: Internal marketing; Internal communication; Productivity; Valuation; Graphics industry.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de endomarketing tem crescido em popularidade em muitos campos no que diz respeito à necessidade de impulsionar o envolvimento de seus funcionários e aumentar a eficiência operacional entre os membros que formam a equipe. Dentro das indústrias em que a produtividade e o bem-estar dos funcionários são altamente valorizados e determinam o sucesso da organização, a implementação de estratégias de endomarketing pode ser particularmente eficaz. De acordo com Kotler e Keller(2012), endomarketing é outro nome para marketing interno, que é a estruturação das operações de negócios para serem consistentes com estratégias de marketing.

Nas operações industriais, que costumam ser complexas e altamente dependentes das pessoas, o endomarketing desempenha um papel ainda mais importante. Estudos, como o de Saks (2006), mostram que há uma forte ligação entre a satisfação dos funcionários e sua produtividade, além de contribuírem para um ambiente de trabalho mais saudável e para a qualidade das operações. Quando uma organização investe em endomarketing, não só eleva o bem-estar e a moral da equipe, mas também impacta positivamente a eficiência operacional. Funcionários mais motivados e engajados tornam-se mais produtivos e contribuem de forma mais significativa para o sucesso da empresa.

O endomarketing pode ser uma peça-chave para diminuir a rotatividade de funcionários, um problema que muitas indústrias enfrentam. Quando a empresa investe em iniciativas que incentivam o crescimento profissional e reconhecem o esforço dos colaboradores, eles se sentem mais valorizados e conectados com os objetivos da organização.

No entanto, mesmo com a importância do endomarketing sendo amplamente reconhecida, ainda existe uma falta de entendimento sobre como essas ações influenciam diretamente a produtividade e a satisfação dos funcionários, especialmente no contexto industrial.

Essa carência de conhecimento mostra a necessidade de mais pesquisas e estudos de caso que ajudem a entender como o endomarketing impacta ambientes industriais. Por isso, esta pesquisa busca explorar como o endomarketing bem implementado pode melhorar a produtividade e o bem-estar dos colaboradores em uma indústria gráfica.

Essa análise detalhada pode servir como um guia para a adoção de estratégias mais eficazes de endomarketing em diferentes setores industriais. Além de contribuir para a base de conhecimento já existente, os resultados desse estudo poderão trazer sugestões valiosas para gestores que desejam aumentar o engajamento e a desempenho de suas equipes. Ao entender melhor como o endomarketing influencia o desempenho dentro das empresas, será possível criar ações mais direcionadas, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado, saudável e produtivo.

A crescente competição no mercado industrial exige que as organizações busquem constantemente estratégias para melhorar a eficiência operacional e a

satisfação dos colaboradores. O endomarketing surge sendo uma dessas estratégias, prometendo fortalecer o engajamento dos funcionários e alinhar suas expectativas com os objetivos da empresa. No entanto, apesar dos avanços teóricos e práticos na implementação do endomarketing dentro de organizações, persistem em uma lacuna significativa da compreensão de como essa estratégia afeta especificamente a produtividade e a satisfação dos funcionários em ambientes industriais. Assim, o problema de pesquisa se concentra em investigar: **"Qual é o impacto da implementação eficaz do endomarketing na produtividade e satisfação dos funcionários em uma indústria gráfica?"**.

A importância de investigar o impacto do endomarketing na produtividade e satisfação dos funcionários em ambientes industriais é muito peculiar. Primeiramente, entender esse impacto pode oferecer *insights* valiosos para gestores e líderes industriais sobre como aprimorar práticas de gestão de recursos humanos, visando não apenas aumentar a eficiência operacional, mas também melhorar o clima dentro da organização. Com a indústria enfrentando desafios como alta rotatividade de funcionários e a necessidade de adaptação rápida às mudanças tecnológicas e de mercado, estratégias focadas no bem-estar e engajamento dos funcionários podem desempenhar um papel crucial.

Além disso, há uma escassez de estudos empíricos que correlacionem diretamente essas estratégias com melhorias quantificáveis na produtividade e satisfação dos trabalhadores no setor industrial. Essa pesquisa pode contribuir fornecendo dados concretos e análises aprofundadas sobre os benefícios reais do endomarketing.

Sendo assim, a implementação de práticas de endomarketing bem fundamentadas pode transformar a dinâmica de trabalho, estimular a inovação e garantir uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como as estratégias de endomarketing utilizadas dentro da indústria gráfica JB potencializam a produtividade dos colaboradores.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Relatar de que forma são aplicadas as estratégias de endomarketing dentro da indústria.
- Verificar se os colaboradores são impactados positivamente no processo.
- Identificar se com o uso das estratégias de endomarketing houve aumento significativo na produtividade dos funcionários

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

O endomarketing é uma estratégia vital para promover o engajamento, a motivação e a identificação dos colaboradores com os objetivos e valores de uma organização. Sua importância é especialmente marcante na indústria gráfica, onde a eficiência operacional e o comprometimento dos funcionários são cruciais para o desempenho e qualidade da produção e competitividade da empresa. As ações dentro

do endomarketing são entendidas como atividades internas de integração entre os funcionários, são decisões estratégicas da liderança voltadas para melhorar a comunicação interna e focar no bem-estar do colaborador.

O endomarketing, ao promover ações de integração e valorização dos funcionários, fortalece o engajamento organizacional. Bakker e Albrecht (2018, p. 34) destacam que:

O envolvimento dos colaboradores não é apenas benéfico para o próprio funcionário, mas também para a organização como um todo, pois leva a níveis mais altos de produtividade, lealdade e criatividade. Criar uma cultura organizacional que apoie o desenvolvimento pessoal e profissional é crucial para promover o engajamento e o bem-estar dos funcionários.

Dentro do contexto da indústria gráfica, a aplicação dessas práticas é essencial, pois a eficiência e o comprometimento dos funcionários impactam diretamente a qualidade da produção e a competitividade da empresa. Valorizar os colaboradores através de programas de reconhecimento e comunicação transparente fortalece o senso de pertencimento e contribui para o sucesso coletivo.

Dentro da indústria gráfica, as estratégias de endomarketing são importantes, com a comunicação interna eficaz sendo um dos pilares fundamentais. Manter os colaboradores informados sobre as últimas novidades, as metas da empresa e o reconhecimento de desempenho através de murais informativos, boletins internos e reuniões regulares é crucial para manter o engajamento e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Além disso, valorizar e reconhecer o trabalho dos colaboradores é fundamental para aumentar sua motivação e satisfação, utilizando programas de reconhecimento, premiações e elogios públicos para mostrar apreciação pelo esforço e dedicação dos funcionários. (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

Tendo em vista que dentro de uma organização como uma indústriagráfica, é importante o desenvolvimento de um meio de comunicação efetivo entre os funcionários da indústria. Assim os funcionários iram ficar cientes de metas e objetivos para o futuro da empresa e conseguiram organizar de forma mais eficaz e precisa a produção dos materiais e serviços oferecidos pela organização.

Investir em um ambiente de trabalho seguro, limpo e agradável também é primordial para o bem-estar e a satisfação dos funcionários na indústria gráfica. Adirir a técnicas de saúde e bem-estar, e a criação de espaços de descanso e convivência para os funcionários contribuem significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Adicionalmente, a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento, por meio de programas de treinamento, cursos de capacitação e planos de carreira personalizadas, incentiva os funcionários a se desenvolverem e progredirem dentro da empresa (CHIAVENATO, 2014).

A participação dos funcionários nas decisões que afetam seu trabalho e ambiente de trabalho é altamente valorizada, com métodos como pesquisas de satisfação, grupos de trabalho e comitês consultivos sendo eficazes para envolver os colaboradores e promover um sentimento de pertencimento e comprometimento com a empresa. Além disso, promover uma cultura organizacional sólida, baseada em valores como integridade, colaboração e inovação, é essencial para o sucesso do endomarketing na indústria gráfica. Essas práticas fortalecem a cultura organizacional e garantem que os valores da empresa sejam incorporados diariamente nas atividades e interações, criando um ambiente de trabalho que não apenas suporta, mas também inspira excelência e inovação contínua (SCHEIN, 2010).

Além das estratégias mencionadas, é importante considerar a personalização das ações do endomarketing, adaptando-se às necessidades e características

específicas dos colaboradores e da empresa. A criação de programas de benefícios flexíveis, que permitam aos funcionários escolherem os benefícios que melhor atendem às suas necessidades, pode aumentar significativamente a satisfação e o bem-estar no trabalho.

A personalização das ações de endomarketing é fundamental para atender às necessidades específicas dos colaboradores. Nesse sentido, Lopes (2021, p. 58) afirma:

O endomarketing específico exige uma abordagem personalizada, levando em consideração as diferentes expectativas e necessidades dos funcionários. Ao oferecer programas de benefícios flexíveis e oportunidades de crescimento profissional alinhados aos objetivos individuais, a empresa promove um ambiente de trabalho mais acolhedor e abrangente, aumentando assim o engajamento e a retenção de talentos.

Além disso, a adoção de tecnologias digitais para facilitar a comunicação interna e integração dos colaboradores se torna um diferencial na busca por mais agilidade e eficiência na produção. Adotar o uso de tecnologias digitais para facilitar a comunicação interna e a integração dos colaboradores pode ser um grande diferencial. Ferramentas como aplicativos de comunicação e plataformas de gestão de projetos permitem aos colaboradores uma interação mais dinâmica e eficiente na produção, promovendo mais agilidade e qualidade nas informações.

Por fim, o endomarketing deve ser continuamente avaliado e ajustado, com base em métricas de satisfação e desempenho dos colaboradores. A análise de indicadores como taxa de retenção, engajamento, produtividade e bem-estar ajuda a identificar áreas de melhoria e a aderir a ações mais eficazes, garantindo que a empresa se mantenha competitiva e os colaboradores, motivados e comprometidos com o sucesso organizacional.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS APLICADAS AO ENDOMARKETING

A Teoria da Autodeterminação, conforme atualizada por Deci e Ryan (2017), permanece essencial para compreender as motivações que influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho. Segundo os autores, “a autonomia, a competência e o relacionamento social são fundamentais para o crescimento pessoal e profissional, influenciando diretamente o bem-estar e a motivação” (DECI; RYAN, 2017, p. 48). A motivação pode se manifestar de diferentes formas: intrínseca, extrínseca e amotivação. A motivação intrínseca acontece quando uma pessoa se envolve em atividades que trazem prazer e satisfação pessoal, como cumprir metas pelo puro desejo de se desenvolver, sem depender de recompensas externas. Por outro lado, a motivação extrínseca é impulsionada por fatores como reconhecimento, recompensas financeiras ou incentivos oferecidos pela empresa. Já a amotivação representa a ausência de motivação, quando os colaboradores não encontram intencionalmente em suas atividades.

No contexto do endomarketing, as organizações podem implementar estratégias, “oferecer recompensas específicas e proteger abertamente o esforço dos funcionários são práticas essenciais para criar um ambiente motivador e de alta performance” (ROBBINS; JUDGE, 2019, p. 320). A realização de eventos internos, celebrações de conquistas entre os setores e a oferta de benefícios ou bônus por metas alcançadas são exemplos práticos dessas estratégias. Essas ações fortalecem o sentimento de competência e a conexão social entre os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.

Além disso, a teoria sugere que, quando as necessidades psicológicas dos funcionários são atendidas, há um aumento significativo em sua motivação e bem-estar. Um ambiente de trabalho que valoriza a autonomia, regular as competências e incentivar um relacionamento social positivo tende a favorecer comportamentos mais autodeterminados e a gerar uma maior satisfação pessoal (GAGNÉ&DECI 2021).

A Teoria das Características do Trabalho, revisada por Hackman e Oldham (1980), complementa essa visão ao destacar os elementos do trabalho que podem torná-lo mais motivador e significativo. Segundo essa teoria, cinco características são fundamentais para influenciar o significado e o desempenho dos colaboradores: variedade de habilidades, identidade da tarefa, autonomia da tarefa, autonomia e *feedback*. Ao ter a chance de explorar e aprimorar diferentes competências, os funcionários se sentiram mais realizados. O reconhecimento do significado das tarefas reforça o propósito do que fazer, enquanto a autonomia dá liberdade para a execução das atividades. O *feedback* contínuo é igualmente essencial, pois possibilita ajustes e melhorias, promovendo um sentimento de crescimento constante.

Quando essas características são combinadas de forma equilibrada, o ambiente de trabalho passa a estimular a motivação intrínseca, eleva a satisfação e melhora o desempenho dos colaboradores. Dessa forma, ao unir a Teoria da Autodeterminação com a Teoria das Características do Trabalho, as organizações conseguem criar um ambiente propício para o crescimento pessoal e profissional, impactando positivamente o sucesso organizacional a longo prazo.

Aplicando essas teorias ao endomarketing, é possível desenvolver programas de desenvolvimento profissional, como mentorias e treinamentos, que atendam à necessidade de autonomia e crescimento dos funcionários (CERASOLI, NICKLIN & FORD 2018). Além disso, cultivar uma cultura de *feedback* construtivo, onde os colaboradores se sintam encorajados a compartilhar suas opiniões e contribuir para decisões organizacionais, pode fortalecer ainda mais o engajamento e a motivação.

Além disso, conforme destacado por Cerasoli, Nicklin e Ford (2018, p. 985)

o desenvolvimento profissional contínuo, por meio de programas de treinamento e mentorias, é fundamental para atender às necessidades de autonomia e crescimento dos colaboradores, impactando positivamente o engajamento e a produtividade no ambiente de trabalho.

Ao proporcionar oportunidades de desenvolvimento, as empresas não apenas aumentam a satisfação dos funcionários, como também promovem um ciclo de aprimoramento constante, gerando benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Em suma, ao assimilar essas teorias motivacionais, as ações de endomarketing podem se tornar mais abrangentes e práticas, criando um ambiente de trabalho que não só incentiva a satisfação e motivação do colaborador, mas também impulsiona o desempenho organizacional e garante o sucesso sustentável da empresa.

2.3 ESTRATÉGIAS DO ENDOMARKETING

As estratégias de endomarketing são extremamente importantes quando o objetivo é fidelizar e envolver os colaboradores, especialmente em setores como a indústria gráfica, onde o comprometimento dos funcionários impacta diretamente na produtividade. Brown (2021, p. 87) destaca que “o endomarketing é fundamental para construir uma cultura organizacional positiva, onde os funcionários se sintam valorizados, ouvidos e parte integrante do sucesso da empresa”. Nesse cenário, é essencial garantir que as necessidades e expectativas dos clientes internos sejam atendidas, promovendo um ambiente de trabalho saudável e motivador.

A primeira estratégia envolve manter uma comunicação frequente e consistente. Como aponta Brown (2021), é essencial que a comunicação com os colaboradores seja contínua e transparente, permitindo que todos tenham consciência dos desafios e da concorrência que a empresa enfrenta. Isso pode ser alcançado por meio de murais informativos, blogs internos e sessões de perguntas e respostas com os gestores. Essas práticas não apenas mantêm os funcionários informados, mas também ajudam a fortalecer o sentimento de pertencimento e o engajamento.

Nesse sentido, Robbins e Judge (2019, p. 201) destacam que:

A comunicação interna eficaz é um dos principais elementos que determinam o sucesso de uma organização. Ela não apenas mantém os colaboradores informados, mas também dá uma sensação de inclusão e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Essa prática, reforça a ideia de que, ao envolver os funcionários nas estratégias e nos desafios da empresa, é possível aumentar o engajamento e o comprometimento de toda a equipe. Além de manter uma comunicação frequente, a estratégia-chave da empresa foca no reconhecimento e na valorização dos colaboradores, elementos fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável e motivador. Chiavenato (2020, p. 155) enfatiza essa importância ao afirmar:

O reconhecimento não precisa necessariamente ser em dinheiro. Pode ser feito através de elogios, premiações, promoções e outras formas que demonstrem ao funcionário que ele é importante para a organização e que seu trabalho é valorizado. Isso aumenta a motivação, o engajamento e a produtividade.

Quando uma empresa adota práticas de reconhecimento, mostra aos colaboradores que eles são realmente valorizados, fortalecendo assim o vínculo e o compromisso mútuo. Essa valorização pode acontecer de maneiras simples, como elogios sinceros e feedbacks positivos, ou até por meio de programas mais modificados, como o "Funcionário do Mês" e a oferta de oportunidades para crescimento profissional.

O endomarketing, ao confirmar o esforço individual, contribui para o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, no qual os colaboradores se fazem parte integrante dos objetivos da empresa. Isso resulta em um momento mais motivado, produtivo e comprometido, que se sente capaz de superar desafios e alcançar resultados cada vez melhores.

Brown(2021) afirma que a empresa às vezes deve desenvolver treinamentos internos para incentivar e se certificar que os funcionários tenham desejo de crescer dentro da organização, não aumentando apenas a motivação e a produtividade, mas também proporciona a retenção de talentos.

Por fim, é essencial criar um ambiente de trabalho seguro e agradável. Brown (2021) ressalta que um ambiente de trabalho saudável, com condições adequadas, incentiva os colaboradores a se sentirem mais satisfeitos e produtivos. Oferecer um espaço físico confortável, promover ações de bem-estar e garantir a segurança no ambiente industrial são práticas que influenciam diretamente o bem-estar e, conseqüentemente, a desempenho dos colaboradores.

Portanto, as estratégias de endomarketing, quando implementadas de forma eficaz, resultam em uma equipe mais motivada, produtiva e alinhada com os valores e objetivos da organização. Essas ações não apenas aumentam a satisfação dos colaboradores, mas também fortalecem a cultura organizacional e asseguram o crescimento sustentável da empresa.

2.3.10 papel do endomarketing na fidelização dos colaboradores na indústria gráfica

O endomarketing tem se mostrado uma ferramenta importante para a fidelização dos funcionários dentro da organização. Este setor, caracterizado por alta competitividade e frequentes avanços tecnológicos, demanda não apenas a retenção e fidelização de talentos, mas também é necessário a motivação contínua dos funcionários para manter a qualidade e a eficiência operacionais.

Uma das principais estratégias de endomarketing para a fidelização dos colaboradores é a comunicação interna clara e constante. A utilização de boletins informativos, reuniões regulares e plataformas de comunicação digital facilita a disseminação de informações relevantes e o *feedback* contínuo. De acordo com Chiavenato (2020), a transparência nas comunicações fortalece a confiança entre a liderança e os funcionários, essencial para a construção de um ambiente de trabalho baseado na confiança mútua.

Portanto o reconhecimento e a valorização dos empregados são práticas essenciais. Programas de reconhecimento, como bônus por metas atingidas e quadro de funcionário destaque, têm um grande impacto na motivação e no comprometimento dos funcionários. É observado que o reconhecimento do esforço individual e coletivo contribui para o aumento do orgulho e do senso de pertencimento, fatores que são fundamentais para a fidelização dos funcionários.

De acordo com Robbins e Juiz (2019, p. 287):

O reconhecimento é uma ferramenta poderosa no ambiente de trabalho. Quando os funcionários expressam que seu esforço é notado e apreciado, eles se tornam mais propensos a se engajar, a se comprometer com os objetivos da organização e a contribuir de forma significativa para o seu sucesso

Além do reconhecimento, é igualmente importante oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e construir uma carreira sólida para os colaboradores. Investir em palestras motivacionais e cursos de capacitação técnica mostra o comprometimento da empresa com o crescimento pessoal e profissional de sua equipe. Como destaca Chiavenato (2020), programas de desenvolvimento de carreira mantêm os funcionários motivados e alinhados com os objetivos da organização, além de contribuir para a redução das taxas de rotatividade, criando um ambiente de trabalho mais estável e engajado.

O ambiente de trabalho é outro aspecto que não pode ser negligenciado. A segurança dentro do ambiente industrial também é essencial para o bem-estar de todos os colaboradores. Políticas de segurança na área de trabalho, iniciativas de bem-estar são estratégias eficazes para criar um ambiente de trabalho positivo.

De acordo com Schein (2010, p. 24), quando os colaboradores se sentem valorizados e seguros, há um aumento significativo na lealdade e na satisfação no trabalho.

A cultura organizacional é o principal fator que influencia o comportamento dos funcionários, e ao criar um ambiente que valoriza as pessoas, promove a confiança e dá suporte ao desenvolvimento, a organização consegue alcançar níveis mais altos de engajamento e comprometimento

Dessa forma, o endomarketing se torna uma peça-chave na fidelização dos colaboradores, pois promove uma cultura baseada em valores como colaboração, inovação e respeito. Ao investir nessas práticas, a empresa cria um ambiente onde os

funcionários realmente se sentem parte de tudo, motivando-os a contribuir para o sucesso da organização. Para que isso aconteça, é fundamental que a liderança esteja empenhada em cultivar essa cultura por meio de ações de endomarketing consistentes e alinhadas aos valores da empresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste Trabalho visa investigar o impacto das estratégias de endomarketing na produtividade e satisfação dos colaboradores de uma indústria gráfica por meio de uma abordagem quantitativa. Essa escolha metodológica possibilita a análise de dados de forma objetiva, permitindo a identificação de padrões e a mensuração dos efeitos das práticas de endomarketing no contexto organizacional.

A pesquisa quantitativa é completa para estudos que buscam quantificar opiniões, comportamentos e especificidades, possibilitando a generalização dos resultados para a população em estudo (CRESWELL, 2014). Nesse sentido, foram utilizados questionários estruturados com perguntas fechadas, elaborados com base em escalas previamente validadas em estudos de endomarketing, para coletar dados de forma padronizada e mensurável.

A coleta de dados foi realizada com uma amostra significativa de colaboradores da indústria gráfica, abrangendo diferentes setores e níveis hierárquicos. Para garantir a representatividade dos dados, uma amostra foi selecionada utilizando métodos de amostragem examinada estratificada, garantindo a inclusão de funcionários com diferentes tempos de serviço na empresa (curto médio e longo prazo). Essa estratégia permitiu uma análise comparativa entre os diferentes grupos, possibilitando identificar variações no impacto do endomarketing em função da experiência e do tempo de trabalho dos colaboradores.

Além disso, uma pesquisa traz em consideração as particularidades do ambiente gráfico industrial, permitindo a elaboração de recomendações práticas para melhorar as estratégias de endomarketing. Para isso, questionários padronizados foram aplicados com questões claras e objetivas, focadas em aspectos-chave como engajamento, reconhecimento, comunicação interna e desenvolvimento profissional.

O processo de coleta de dados foi planejado de maneira criteriosa para minimizar possíveis vieses e garantir a precisão das informações coletadas. Para análise dos dados, foi utilizado um questionário pelo *Google Forms*.

Além da abordagem quantitativa, este trabalho também inclui uma revisão bibliográfica, que desempenha um papel crucial na construção do referencial teórico. A pesquisa bibliográfica não apenas identifica conceitos-chave, mas também reúne estudos que embasam as discussões sobre endomarketing e seus impactos nas organizações. De acordo com Gil (2021) é possível entender que, uma revisão bibliográfica é essencial para a compreensão do estado da arte de um tema e para a construção de uma base teórica sólida que orienta o desenvolvimento de novas pesquisas. Esse processo, além de garantir a coerência da pesquisa, enriquece o diálogo com os estudos já realizados, permitindo que a investigação siga por caminhos mais seguros e embasados.

Este trabalho também adota uma abordagem descritiva, com o objetivo de detalhar de maneira clara as características e particularidades observadas ao longo da pesquisa. Essa metodologia é essencial para identificar padrões e comportamentos específicos, possibilitando uma análise mais aprofundada sobre como as estratégias de endomarketing afetam tanto a produtividade quanto a satisfação dos colaboradores. Gil (2021) explica que a pesquisa descritiva visa descrever as

características de determinadas definições ou preferências, buscando estabelecer relações entre as variações envolvidas. Ao organizar e categorizar os dados encontrados, essa abordagem permitiu uma análise mais precisa das variáveis em jogo, contribuindo para uma compreensão mais completa e bem fundamentada dos resultados.

Neste sentido a metodologia proposta neste TCC combina uma abordagem quantitativa e uma revisão bibliográfica, com o objetivo de oferecer uma análise clara e mensurável do impacto das estratégias de endomarketing na produtividade e satisfação dos colaboradores da indústria gráfica. Como bem aponta Gil (2021), uma pesquisa quantitativa é definida pelo uso de instrumentos estatísticos, o que permite uma compreensão mais precisa e objetiva da realidade científica. A partir dos resultados obtidos, esperamos contribuir com recomendações práticas que possam apoiar a melhoria contínua da gestão interna das organizações, fortalecendo a tomada de decisões estratégicas com base em dados sólidos e confiáveis.

O questionário foi aplicado no período de 1 a 15 de novembro de 2024. A amostra incluiu 18 funcionários de diferentes setores e níveis na empresa. A pesquisa foi aplicada em funcionários com tempo de serviço variado, tendo desde recém-contratado a funcionários com mais de 10 anos de serviço.

4 ANÁLISE E DISCURSSÃO

Esse estudo analisou como as estratégias de marketing interno impactam a produtividade e a satisfação dos seus colaboradores dentro do cenário da indústria gráfica, tendo como base de informação a coleta de dados feita por meio de um questionário alinhado aos objetivos do trabalho. Ao analisar as respostas foi visto que mesmo a empresa adotando várias estratégias de endomarketing foi possível identificar alguns pontos com deficiência.

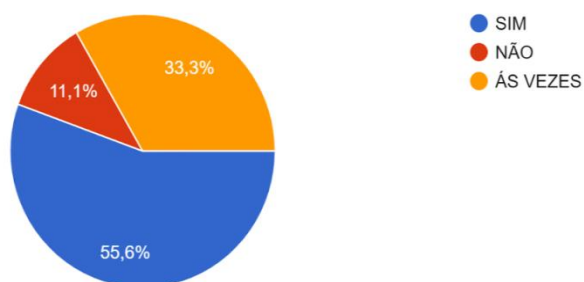


Gráfico 01: Funcionários bem-informados sobre os objetivos e metas da empresa
Fonte: Pesquisa Direta, 2024.

Com a análise dos gráficos foi possível obter informações importantes para avaliar as estratégias de marketing interno da indústria. Observa-se que 56,6% dos funcionários se sentem bem-informados, enquanto 33,3% relatam sentir-se informados apenas “Às vezes” e 11,1% afirmam não se sentirem se informados. Esses dados mostram que, embora a maioria dos colaboradores reconheça estar ciente das metas e objetivos da empresa, ainda há uma parcela significativa (44,4%) que está

carente de informações consistentes ou completas, o que pode impactar diretamente na eficácia do engajamento promovido pelas estratégias de endomarketing.

Esses resultados indicam uma oportunidade de melhora nos canais e estratégias de comunicação interna dentro da empresa. Assim a análise sugere a aplicação das estratégias de endomarketing seja revisada para garantir que todos os funcionários compreendam e se sintam conectados aos objetivos e metas da empresa. A lacuna de 44,4% mostra a necessidade de ações mais consistentes e frequentes, de compartilhamento das informações para que assim se consolide um ambiente mais produtivo e alinhado aos objetivos organizacionais.

Além de tudo, a literatura reforça a importância de uma comunicação interna eficaz para garantir o engajamento e alinhamentos de funcionários com os objetivos organizacionais. Kotler e Armstrong (2014) destacam que uma comunicação clara e contínua não apenas mantém os colaboradores, mas também promove um sentimento de pertencimento, essencial para os sucessos das iniciativas de endomarketing.

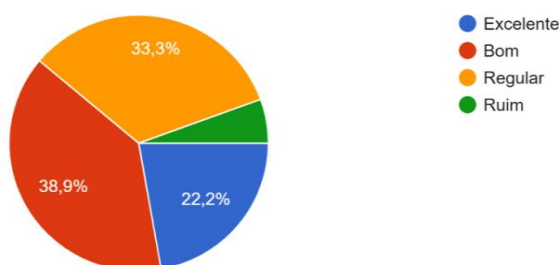


Gráfico 02: avaliação comunicação interna da empresa

Fonte: Pesquisa Direta, 2024.

Como é possível observar nos gráficos, é possível ver que alguns colaboradores não se sentem totalmente informados sobre os objetivos e metas da empresa, onde surge uma oportunidade de fortalecer as formas de comunicação interna com, por exemplo, boletins informativos e reuniões mais frequentes. O alinhamento dos funcionários com objetivos e metas da empresa é essencial para promover um ambiente mais produtivo, como apontam os autores

Kotler e Armstrong (2014) e Brown (2021) sobre o papel da comunicação no endomarketing. Recomenda-se que a empresa amplie seus canais de comunicação interna e aderindo a sessões de *feedback* regulares, o que garantirá que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos da empresa.

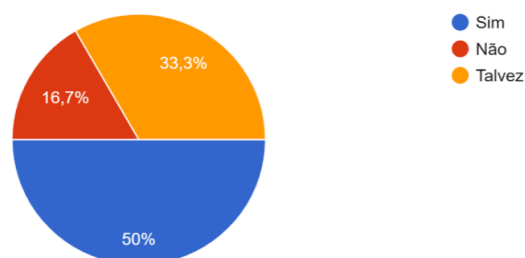


Gráfico 03: Sentimento de valorização por meio de iniciativas de empresa

Fonte: Pesquisa direta, 2024.

Outro ponto a se observar é a valorização dos colaboradores, já que é possível ver no gráfico que 50% dos funcionários se sentem valorizados pelas iniciativas propostas pela empresa. Porém 33,3% manifestaram dúvida quanto à valorização, enquanto 16,7% afirmaram que não se sentem valorizados. Apesar de metade dos funcionários se sentirem valorizados e considerarem o esforço da empresa, existe um percentual significativo que não percebe claramente essa valorização ou os benefícios das ações administradas. Com esses resultados é perceptível que há uma necessidade de melhoria nas estratégias de endomarketing que visam a valorização dos funcionários.

Mesmo com algumas iniciativas já presentes no dia a dia da empresa, recomenda-se que a empresa intensifique essas ações, criando programas de valorização e forma de incentivos específica para cada funcionário, como recomenda Chiavenato(2020). Podendo contribuir para a melhora da percepção dos funcionários sobre a sua importância dentro da empresa e aumentar sua motivação, esses aspectos impactam positivamente a motivação e retenção dos funcionários, promovendo produtividade.

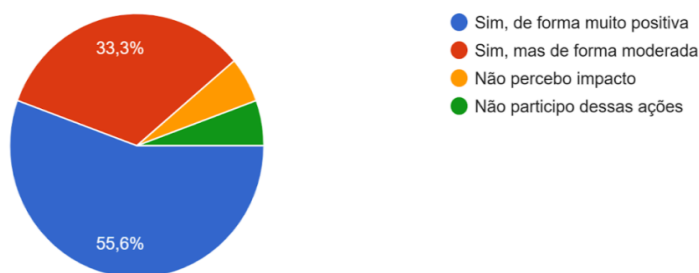


Gráfico: 04: Percepção de melhoria na produtividade após atividades motivacionais

Fonte: Pesquisa Direta, 2024.

Em relação à produtividade, o estudo mostrou que muitos dos colaboradores percebem um impacto moderado e positivo em seu desempenho. No entanto, uma pequena parcela relatou que essas iniciativas não estão trazendo impacto perceptível em sua produtividade, mostrando possíveis melhorias que precisam ser tomadas, como por exemplo ações voltadas para grupos específicos de funcionários, que podem gerar um impacto maior na produtividade geral dos funcionários.

Essa prática é enfatizada por Cerasoli, Nickline e Ford (2018) que ressalta a importância de programas personalizados para maximizar o desempenho, com uma abordagem clara sobre as necessidades e expectativas de cada grupo de funcionários, podendo assim potencializar as ações de marketing interno dentro da organização.

Além disso, a análise dos dados reforça a necessidade de personalizar as estratégias utilizadas, para atender aos diferentes perfis de colaboradores da empresa. Considerando a diversidade de cargos, tempo de serviço e expectativas dos funcionários, pode-se concluir que uma ação mais direcionada e específica para cada grupo aumentaria a eficácia das iniciativas de engajamento e valorização. Podendo

não apenas melhorar a percepção de reconhecimento entre os colaboradores, como também fortalecer a conexão entre eles e os objetivos da empresa.

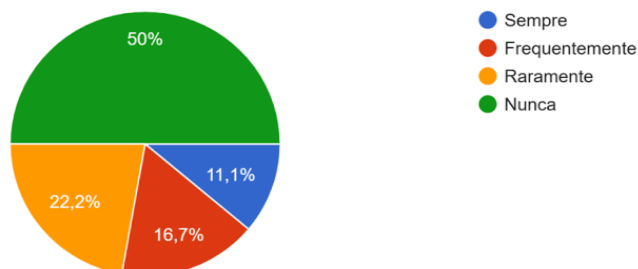


Gráfico 05: Frequência de participação dos funcionários em eventos ou atividades internacionais

Fonte: Pesquisa direta, 2024.

O gráfico mostra os dados sobre a participação e percepção dos funcionários em relação a atividades ou eventos internacionais promovidos pela empresa e o impacto dessas iniciativas. 50% dos colaboradores nunca participaram de eventos ou atividades internacionais promovidas pela empresa, enquanto apenas 11,1% afirmam sempre participar. Esses dados mostram que existe uma baixa frequência de engajamento geral dos colaboradores nessas iniciativas, indicando que embora existam tais estratégias, podem não ser acessíveis ou promovidas de forma consistente para a maioria dos funcionários.

A baixa frequência dos colaboradores em atividades internacionais reflete um problema em comum dentro das empresas. Brown (2021) entende que para que as iniciativas internas tenham impacto significativo, é importante que seja planejada de forma inclusiva e amplamente divulgada, garantindo que os funcionários tenham oportunidades de participar por igual.

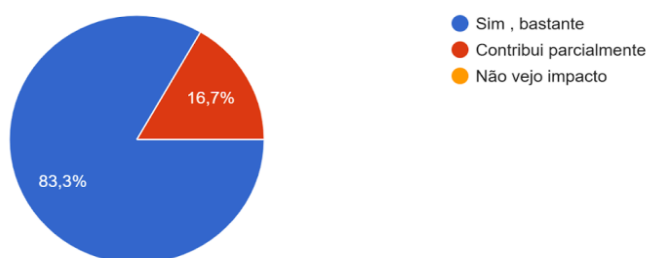


Gráfico 06: Opinião dos funcionários sobre iniciativas internacionais influenciando na produtividade

Fonte: Pesquisa direta, 2024.

Já no gráfico 06 é possível afirmar que 83,3% dos funcionários acreditam que as iniciativas internacionais como palestras, treinamentos e programas de bem-estar, ajudam significativamente a melhorar seu desempenho no trabalho. Isso evidencia que apesar da participação ser limitada, há uma percepção muito positiva sobre os impactos dessas ações no desempenho individual. Essa diferença entre participação

e percepção reforça a necessidade de ampliar o alcance e a frequência dessas iniciativas, alinhando as necessidades e disponibilidade dos colaboradores.

Dessa forma, a pesquisa revela que as estratégias de endomarketing que são utilizadas dentro da empresa trazem benefícios, porém existe um potencial considerável para melhorias. Indicando que as estratégias utilizadas podem ser aperfeiçoadas para gerar um impacto mais consistente e abrangente.

Sendo assim Kotler e Keller (2012) destacam que o endomarketing deve deixar alinhadas às expectativas dos colaboradores com as iniciativas da empresa, assim promovendo assim resultados significativos e engajamento organizacional mais consistente. Esses dados confirmam a necessidade de ampliar o alcance e a frequência dessas ações potencializando seus benefícios.

Com isso também é recomendado que a empresa invista em canais de comunicação mais rápidos e eficazes, em programas de reconhecimento individualizado e em treinamentos específicos, com o objetivo de criar um ambiente colaborativo, produtivo e alinhado com os objetivos organizacionais. Esses passos podem assegurar que as estratégias de endomarketing tragam um impacto mais profundo e abrangente para todos os colaboradores da empresa, promovendo um ciclo contínuo de melhoria e satisfação organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho reforça a importância do endomarketing como estratégias para aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários em uma indústria gráfica. A pesquisa mostra que apesar das estratégias já abordadas pela empresa, ainda existe uma deficiência em alguns setores como comunicação interna e valorização dos funcionários. Com a melhoria desses aspectos pode promover um ambiente mais engajado e alinhado com os objetivos organizacionais. Fortalecendo a conexão entre a empresa e seus funcionários.

A análise de dados destacou que uma parte específica dos funcionários não se sente totalmente informada sobre as metas e objetivos da empresa, enfatizando a necessidade de aprimoramento dos canais de comunicação interna. Estratégias como reuniões regulares, boletins informativos e *feedbacks* contínuos são recomendadas para garantir que todos os funcionários tenham conhecimento e alinhamento com todos os objetivos organizacionais, promovendo maior integração e produtividade.

Além disso, a percepção de valorização dos funcionários foi um ponto de atenção na pesquisa. Embora a maioria reconheça o impacto positivo das iniciativas, há uma parcela que não percebe esses benefícios de forma significativa. Investir em ações de reconhecimento personalizado e ações externas para o desenvolvimento individual pode gerar um maior impacto na motivação e retenção dos funcionários, promovendo uma cultura organizacional mais sólida e eficaz.

Outro ponto relevante foi a participação limitada em eventos internacionais promovidos pela empresa, contrastando com a percepção positiva dos que participam dessas iniciativas. Isso ressalta a necessidade de ampliar o acesso a essas atividades tornando-as mais inclusivas e consistentes, o que pode fortalecer o engajamento e a percepção de valorização entre os funcionários.

Por fim, o trabalho reafirma que o sucesso do endomarketing depende de sua personalização e adaptação das necessidades dos colaboradores. A adoção de estratégias mais direcionadas, baseadas em dados e alinhadas às expectativas dos colaboradores, não apenas melhora a produtividade, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo. Assim, as instruções desse estudo fornecem subsídios práticos para gestores que desejam programar ações mais efetivas e sustentáveis em suas organizações.

No entanto, a pesquisa foi realizada com uma amostra restrita de funcionários, o que não pode refletir completamente a diversidade de opiniões e experiências dentro da indústria. Além disso, o foco em apenas uma empresa limita a generalização dos resultados para outros contextos ou setores. Com a dependência de dados quantitativos a pesquisa deixou de explorar percepções e narrativas qualitativas que poderiam enriquecer a compreensão dos impactos do endomarketing.

Diante disso, propõe-se que pesquisas futuras, ampliem a amostra e incluam abordagem qualitativa, para captar percepções mais aprofundadas sobre os impactos das estratégias do endomarketing. Neste sentido, também, propõe-se, estudos comparativos com outras empresas, capaz de oferecer informações valiosas sobre a adaptação de estratégias em outros contextos organizacionais. A investigação de fatores externos como condições econômicas e avanços tecnológicos também seriam um campo relevante a ser explorado, contribuindo para o desenvolvimento de práticas.

REFERÊNCIAS

- BROWN, David M. **Marketing Interno: Teorias, Perspectivas e Partes Interessadas**.ed. New York: Routledge, 2021. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o_compressed.pdf Acesso em: 21 out. 2024.
- BROWN, J. **Endomarketing e Cultura Organizacional: Estratégias para o Engajamento dos Colaboradores**. Nova York: Business Press, 2021. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o_compressed.pdf Acesso em: 21 out. 2024.
- BAKKER, AB; ALBRECHT, S. **Engajamento no trabalho: tendências atuais**. Career Development International, v. 23, n. 1, p. 4-11, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel Da Gestão Do Talento Humano nas Organizações**. Atlas, 2020. Disponível em :<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf> . Acesso em: 02 set. 2024.
- CRESWELL, JW **Design de pesquisa: abordagens de métodos qualitativos, quantitativos e mistos** .4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf Acesso em: 21 out. 2024.
- CERASOLI, CP; NICKLIN, JM; FORD, MT **Motivação intrínseca e incentivos extrínsecos predizem conjuntamente o desempenho: Uma meta-análise de 40 anos**. Psychological Bulletin , v. 140, n. 4, p. 980-1008, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24491020/> Acesso em: 21 out. 2024.
- DECI, EL; RYAN, RM **Teoria da Autodeterminação: Necessidades psicológicas básicas em motivação, desenvolvimento e bem-estar**. Nova York: Guilford Press, 2017.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **The "what" and "why" of goal pursuits**: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/216743170_The_What_and_Why_of_Goal_Pursuits_Human_Needs_and_the_Self-Determination_of_Behavior Acesso em: 02 set. 2024.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. **Teoria da autodeterminação e motivação no trabalho**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2005. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf Acesso em: 21 out. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HACKMAN, JR; OLDHAM, GR **Redesenho de trabalho**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980. Disponível em: <https://archive.org/details/workredesign00hack/page/n1/mode/2up> Acesso em: 21 out. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14. ed. Pearson Education, 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o_compressed.pdf. Acesso em: 02 out. 2024.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. Pearson Education, 2014.

LOPES, MG Estratégias de Endomarketing para o Engajamento de Colaboradores. São Paulo: Atlas, 2021.

ROBBINS, SP; JUIZ, TA **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SAKS, A. M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275714108_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement Acesso em: 02 out. 2024.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança 2009**. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6901758/mod_folder/content/0/Schein%20\(2009\)%20-%20Cultura%20organizacional%20e%20lideranca.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6901758/mod_folder/content/0/Schein%20(2009)%20-%20Cultura%20organizacional%20e%20lideranca.pdf?forcedownload=1) Acesso em: 02 09. 2024.

SCHEIN, EH **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: https://openlibrary.org/books/OL24539575M/Organizational_culture_and_leadership Acesso em: 21 out. 2024.

UMA ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DOS VALORES CRISTÃOS NO ÂMBITO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Jairo Barbosa de Araújo Neto (aluno)
Fernanda Larissa Brasilino e Alencar (orientadora)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora)
Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)

RESUMO

Este trabalho analisa a influência dos valores cristãos no âmbito da liderança organizacional, destacando como os princípios bíblicos podem ser aplicados nos modelos de gestão adotados pelas empresas modernas. O objetivo geral é analisar o uso dos princípios bíblicos cristãos no modelo de gestão e liderança nas organizações. Como objetivos específicos, pretende-se: compreender a forma atual de gestão de pessoas e liderança utilizada comumente pelas organizações, avaliar os possíveis resultados a serem alcançados em uma empresa que utilize os princípios bíblicos como modelo de gestão, examinar comportamentos e características comuns entre líderes bem-sucedidos que aplicam princípios cristãos, e identificar práticas de liderança cristã que possam ser implementadas em contextos empresariais. A pesquisa utilizou metodologia bibliográfica, exploratória e descritiva, revisando teorias de liderança e as relacionando com os valores cristãos exemplificados na figura de Jesus Cristo. Essa análise busca compreender as implicações desses valores no contexto corporativo, evidenciando como princípios como o amor ao próximo, serviço, humildade, empatia e comunicação clara podem ser aplicados na prática. Os resultados indicam que a liderança baseada em valores cristãos contribui para o desenvolvimento de líderes eficazes e para a criação de ambientes organizacionais harmoniosos, onde a colaboração e o respeito mútuo prevalecem. Conclui-se que a aplicação desses princípios favorece a formação de líderes capazes de inspirar e transformar organizações, promovendo o aprimoramento dos talentos humanos e alcançando as metas e objetivos organizacionais de forma ética e sustentável. Dessa forma, a liderança cristã se mostra uma ferramenta importante para o sucesso organizacional no mundo contemporâneo.

Palavras-chave: Liderança; Valores Cristãos; Gestão Organizacional; Princípios Bíblicos; Desenvolvimento de Líderes.

ABSTRACT

This work analyzes the influence of Christian values in organizational leadership, highlighting how biblical principles can be applied to management models adopted by modern companies. The general objective is to analyze the use of Christian biblical principles in organizational management and leadership models. The specific objectives are: to understand the current methods of people management and leadership commonly employed by organizations, to evaluate the potential outcomes for a company that applies biblical principles as a management model, to examine behaviors and common characteristics among successful leaders who adopt Christian principles, and to identify Christian leadership practices that can be implemented in business contexts. The research employed a bibliographical, exploratory, and descriptive methodology, reviewing leadership theories and correlating them with Christian values exemplified in the figure of Jesus Christ. This analysis seeks to

understand the implications of these values in the corporate context, highlighting how principles such as love for others, service, humility, empathy, and clear communication can be practically applied. The results indicate that leadership based on Christian values contributes to the development of effective leaders and the creation of harmonious organizational environments where collaboration and mutual respect prevail. It is concluded that the application of these principles fosters the formation of leaders capable of inspiring and transforming organizations, promoting the enhancement of human talent and achieving organizational goals and objectives ethically and sustainably. Thus, Christian leadership emerges as an important tool for organizational success in the contemporary world.

Keywords: Leadership; Christian Values; Organizational Management; Biblical Principles; Leadership Development.

1. INTRODUÇÃO

A história da humanidade frequentemente é narrada por meio das realizações de grandes líderes. Ao analisarmos, tomando como exemplo, a história do Brasil e seu desenvolvimento, nos deparamos com figuras como Pedro Álvares de Cabral e suas tropas descobrindo a Ilha de Vera Cruz, lembra-se de Dom João VI e os avanços que foram feitos devido à sua chegada às terras de todos os santos. Destaca-se também Dom Pedro II, relembrando as mudanças que o seu governo trouxe para o Brasil Imperial. Não somente monarcas marcaram a história deste país, grandes empreendedores contribuíram para o avanço da nação, como o Barão de Mauá, Francesco Matarazzo, entre outros desbravadores. No Brasil e em outras partes do mundo, a figura do líder é frequentemente lembrada por seus feitos e decisões que moldam a vida de outras pessoas.

No âmbito organizacional, os modelos de liderança evoluíram durante os séculos. No período da primeira revolução industrial, era comum as empresas serem geridas por líderes autocratas, nos quais não havia espaço para a opinião dos colaboradores. Após a Primeira Guerra Mundial, os trabalhadores, em um contexto global, conquistaram direitos, o que levou a mudanças significativas nos modelos de liderança. Com o término e traumas causados pela segunda grande guerra, a figura do líder ditatorial gerou medo na maior parte da população mundial e, como consequência, a maneira em que as lideranças se comportavam e conduziam suas organizações foi alterada.

Durante todo o século XX e o início do século XXI, a administração recebeu a influência de Peter Drucker (1909-2005), figura importante na compreensão da formação e modelo de liderança que possuímos atualmente. Seus escritos, aulas e palestras enaltecem a importância de compreender o empreendedor e visualizar a empresa como uma organização formada por indivíduos. Também é visão de Drucker analisar a importância da descentralização dentro de uma organização e a capacitação contínua do colaborador como caminho para o desenvolvimento de novas habilidades. Ele afirma que, em uma sociedade empreendedora, os indivíduos enfrentam um enorme desafio, que por sua vez precisa ser explorado visando ser esta uma oportunidade, a necessidade por novos aprendizados e o reaprendizado contínuo (DRUCKER, 2002).

Apesar de a história das lideranças globais possuir uma evolução durante os séculos, sempre houve um compilado de livros que, em sua essência, apontava para princípios e características relevantes que todo bom líder deve possuir. Não somente em conselhos diretos, mas em histórias narradas onde sua moral acarreta em como

o ser humano deve agir para obter relevância na sua forma de liderar e tomar decisões certas. Este texto, o qual carrega em suas páginas sabedoria ilimitada, influenciou e mudou por vezes o curso da história. Ele é chamado de Bíblia Sagrada, livro principal da religião Cristianismo.

Compreender a evolução histórica da liderança em ambientes organizacionais é essencial para identificar as virtudes associadas a gestores de alto desempenho na atualidade. Grandes organizações são guiadas pelos seus diretores, conselheiros e sócios e, faz-se unânime a necessidade de que estes, em caráter global, tomem decisões assertivas na forma de gerência, não somente de processos e métodos, como principalmente de pessoas.

O olhar para a gestão com o foco no colaborador é consequência do avanço na forma de administrar no século presente, com isto, gerência tornou-se, na verdade, liderança. Esta é a nova forma de conduzir organizações para o sucesso. Chiavenato (2014) afirma que as pessoas passam a ser o diferencial competitivo que promove o sucesso organizacional, sendo elas a competência basilar de uma organização em meio a um mundo globalizado e instável.

Desta forma, nota-se que a gestão global se baseia na formação de lideranças, que por sua vez são desenvolvidas em diversas características. Maxwell (2015), sobre a competência de um líder, afirma que a capacidade de liderança é o que determina a eficácia de uma pessoa, ou seja, para que uma organização seja eficaz é necessário que seus líderes o sejam, e assim, com o foco no colaborador, constrói-se um caminho para o sucesso em uma organização.

Diante das informações apresentadas, é necessário refletir sobre **quais são os valores e características essenciais para que um líder seja bem-sucedido em uma organização?**

Assim, o presente estudo torna-se relevante para compreender como os valores bíblicos cristãos podem contribuir para os modelos de gestão empresarial, que estão em constante transformação e evolução sendo a tal compreendida pelo avanço das lideranças que, por sua vez, são consequências de suas características e de seu caráter, compreendendo que o cristianismo possui objetivo também em formular, não somente fé, mas as práticas de vidas de seus devotos, contribuindo para organização em ações e tomadas de decisões diante de valores e éticas respeitáveis.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o uso dos princípios bíblicos cristãos no modelo de gestão e liderança adotado pelas organizações.

1.1.2 Objetivos específicos

- Compreender a forma atual de gestão de pessoas e liderança utilizada comumente pelas organizações;
- Avaliar os possíveis resultados a serem alcançados em uma empresa que utilize os princípios bíblicos como modelo de gestão;
- Examinar comportamentos e características comuns entre líderes bem-sucedidos que aplicam princípios cristãos;
- Identificar práticas de liderança cristã que possam ser implementadas em contextos empresariais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS FUNDAMENTAIS SOBRE LÍDER E LIDERANÇA

A literatura apresenta uma diversidade de conceitos sobre líder e liderança, com vários autores comprometidos em contribuir para o estudo e o desenvolvimento desse tema. A liderança se faz presente nas mais diversas áreas, como política, negócios, esportes, religião, entre outros.

A origem das teorias sobre liderança pode ser traçada ao longo da história, por meio de pesquisas sociais e das contribuições de figuras proeminentes na trajetória humana. Exemplos notáveis dessas personalidades incluem Moisés, Salomão, Martin Luther King, Jesus Cristo, entre outros.

No cenário contemporâneo, a liderança é um dos fatores mais críticos para o sucesso das organizações. As exigências e expectativas em torno dos líderes evoluíram, refletindo mudanças nas dinâmicas de trabalho e nas necessidades dos colaboradores. A análise dos aspectos fundamentais da liderança e do papel dos líderes é essencial para compreender como desenvolver ambientes de trabalho eficazes e inspiradores.

Com a evolução do mercado, a gestão de pessoas tornou-se um fator estratégico nas organizações. Chiavenato (2014) afirma que, na era da informação, a arte de lidar com pessoas passou a ser solução e vantagem competitiva para as organizações de sucesso. Para o mesmo, gerir pessoas possui valor estratégico e deve ser o modelo de governança dos líderes das empresas modernas, visto que as pessoas são consideradas o valor das organizações. Não há organização sem pessoas e elas são as responsáveis pelo seu sucesso e continuidade de uma empresa (CHIAVENATO, 2020).

Compreendendo tal fato, a capacidade de liderar pessoas passou a ser o verdadeiro diferencial entre os gestores e consequentemente entre as organizações. Robbins (2020, p.359) define liderança como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Hoje, um dos aspectos mais importantes da liderança é a capacidade de gerenciar e facilitar a mudança. De acordo com Schein (2021), líderes eficazes não apenas ajustam suas estratégias para enfrentar mudanças, mas também guiam suas equipes por essas transições com empatia e clareza. Em um mundo em constante evolução, a habilidade de liderar mudanças é crucial para manter a relevância e o sucesso organizacional.

Observa-se que liderança significa o somatório de forças, conhecimentos, tecnologias e demais outros processos trabalhados em sintonia e conjuntamente. Cabe ao líder não só ter consciência do seu papel como será preciso ter atitude para o efetivo exercício de liderança. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas a fim de que estas trabalhem entusiasmadamente com a finalidade de atingir os objetivos identificados (HUNTER, 2004).

Maxwell (2015) aponta liderança como a capacidade de inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer, como o poder de potencializar outras pessoas, sendo também a habilidade de se comunicar com os sentimentos de seus liderados. Para o mesmo, a principal característica de um líder é a disposição de assumir riscos.

Tais afirmações formulam a maneira com que os negócios são operados diante dos desafios modernos do século XXI. A globalização e o pós-modernismo trazem consigo novas dificuldades ao cenário mundial dos negócios. Nesse contexto, a figura do líder emerge como um elemento central para a gestão de organizações que buscam o sucesso em diversas áreas.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao longo dos anos, o estudo científico sobre liderança esteve em constante evolução. No início do século XX surge a teoria dos traços de liderança. A sua ênfase estava em acreditar que liderança era, em essência, uma característica inata do líder e não uma habilidade que poderia ser aprendida, ou seja, o indivíduo já nasce líder e, desta forma, seria possível identificar neles traços de liderança. Israel (2021) comenta que os principais aspectos observados eram: I) aspectos físicos: altura, aparência, idade, físico; II) competências: inteligência, oratória, escolaridade e raciocínio; e III) traços de personalidade: extroversão, autoconfiança e autocontrole. Essa teoria foi duramente criticada por diversas linhas de pesquisa e, com o passar do tempo, foi substituída pela compreensão de que o líder é, na verdade, um indivíduo comum, cuja capacidade de liderar varia de acordo com o contexto, o ambiente e características que o mesmo desenvolve ao longo de sua jornada.

Nos anos finais da década de 40, pós-Segunda Guerra Mundial, o estudo sobre liderança evolui e não mais se concentra nas características intrínsecas do líder e sim, no seu comportamento, o que faziam e como agiam diante de cada desafio e situações, nota-se então que tais comportamentos podem ser desenvolvidos e aprendidos. Surge a teoria comportamental, atrelada à abordagem da administração comportamental ou Teoria Behaviorista. O estudo sobre o comportamento humano ganhou ênfase no cenário mundial. Consideram-se as pessoas como fator crucial, e o líder, por sua vez, são vistos como figuras com habilidade de tomar boas decisões nos mais diversos cenários.

No cenário atual a liderança tomou posição de destaque dentro das organizações, sendo ela fator de suma importância para, por exemplo, o desenvolvimento das empresas. Chiavenato (2020, p.365) comenta que “o novo imperativo é o desenvolvimento da liderança nas empresas. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o futuro será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas”.

Há diversos estilos de liderança, como também diversos autores que colaboram com o tema. Maximiano (2024), por sua vez, destaca como modelos de liderança tradicionais a liderança autocrática, democrática, bidimensional, situacional, carismática e transacional. Os modelos tradicionais de liderança definem, em geral, a figura do líder a partir de seu potencial em obter maior produtividade, sem que haja reações negativas de seus subordinados (PEREIRA; SARAIVA; REZENDE, 2023).

Aponta-se também, a importância da liderança servidora como base para o sucesso nas organizações. Na Bíblia Sagrada, mais precisamente no evangelho de Mateus, Jesus Cristo afirma que o segredo para o sucesso é, antes de tornar-se grande, ou importante, fazer-se como servo de outros (MATEUS 20:28). Também é base elementar de seu pensamento, a liderança movida pelo exemplo a ser seguido (MATEUS 11:29), sendo estes conceitos práticos sobre o seu modelo de liderança (MATEUS 20:28).

Cada líder possui uma maneira de pensar, se comportar e tomar decisões e, os modelos de liderança surgem como alternativa a fim de determinar padrões de comportamento para auxiliar os líderes a gerirem suas organizações. Sobre a comparação entre os modelos de liderança autocrático e democrático, suas características e “modus operandi”, observa-se o quadro 1:

Quadro 1 – Características de liderança autocrática e democrática

LÍDER AUTOCRÁTICO	LÍDER DEMOCRÁTICO
O líder determina as diretrizes, sem que haja a participação do grupo.	O grupo discute e, em comum acordo com o líder, decidem as diretrizes.
O líder determina as técnicas que serão utilizadas na execução das tarefas determinadas, segundo as necessidades, sem a precisão de comunicação prévia ao grupo;	O grupo possui a autonomia para esboçar as técnicas que serão utilizadas nas tarefas, por sua vez, o líder age como conselheiro apontando tecnicamente as melhores alternativas, quando necessário.
É função de o líder determinar as atividades e tarefas que cada colaborador deve desempenhar, bem como a divisão das equipes de trabalho.	O grupo possui liberdade para escolher as tarefas a serem desempenhadas por cada um dos colaboradores, como também as equipes de trabalho.
O líder elogia e fornece críticas, de forma pessoal, ao trabalho de cada membro da equipe.	O líder busca agir como membro do grupo, sendo objetivo em relação aos elogios, busca centralizar-se nos fatos.

Fonte: Chiavenato (2021)

Nota-se que há diferenças claras nos modelos de liderança apresentados no quadro 1. O líder autocrático concentra-se no seu potencial e habilidades de liderar, adotando medidas de acordo com suas próprias características. Por outro lado, o líder que opta pelo modelo democrático considera a opinião de sua equipe, dedicando-se a aperfeiçoar os resultados por meio do grupo.

2.2.1 Liderança autocrática

A liderança autocrática é caracterizada pela centralização do poder e controle sobre uma única pessoa. Este modelo é marcado por não ser inclusivo e não considerar as opiniões dos membros da equipe, implicando, por vezes, em desmotivação e, conseqüentemente, a falta de engajamento por parte dos colaboradores.

A liderança autocrática possui como principal característica a centralização do poder e da tomada de decisão no chefe, quanto mais tirânico o mesmo for, mais autocrática é a liderança (MAXIMIANO, 2024).

Neste modelo, o líder age de forma exclusivista, centralizando em si o poder de tomada de decisões, o que por vezes dificulta a comunicação dentro das organizações. Tal modelo é avaliado como ultrapassado para a administração moderna. Um líder que se revela autoritário e tirânico pode mobilizar reações que o deslegitimam diante de seus liderados (PEREIRA; SARAIVA; REZENDE, 2023).

Sobre o lado negativo a liderança autocrática Maximiano (2000, p. 406) afirma: “Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violência contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários”.

Segundo Chiavenato (2021), o estilo de liderança autocrático é marcado por um líder que centraliza as tomadas de decisões na organização e impõe suas ordens ao grupo que coordena. Em pesquisa, Chiavenato avaliou o comportamento de um grupo de trabalho onde suas características eram sempre de tensão, frustração, agressividade, como também de falta de espontaneidade ou vínculos de amizade. Sua avaliação consistiu em observar a desenvoltura da postura dos trabalhadores sendo expostos à presença física de seu líder. Nos momentos em que o líder estava presente fisicamente, os trabalhadores produziam em suas atividades, toda via, no momento da ausência física do líder, as atividades eram cassadas e o cenário era de indisciplina

e agressividade. Desta forma, prova-se a necessidade de haver líderes nas instituições, ou melhor, dos cargos de gestão serem ocupados por líderes verdadeiros. Torne-se questão central a avaliação do melhor modelo a ser utilizado.

O líder autocrático é semelhante ao sistema de governo ditatorial, não há espaço para diálogo ou mesmo resquícios de democracia, o oposto é o que prevalece. As decisões são centralizadas e o poder emana do líder, que impõe as regras, normas, visão e tenta ditar o ritmo em que seu grupo ou organização deve se comportar.

2.2.2 Liderança democrática

A liderança democrática distingue-se da autocrática, sobretudo por sua ênfase na divisão das responsabilidades relacionadas à tomada de decisões. Quanto mais decisões sofrerem a influência dos integrantes de uma equipe, mais democrático é o líder da mesma (MAXIMIANO, 2024).

Busca-se a cooperação e participação dos liderados que, por sua vez, estão engajados nos projetos, assim as decisões tomadas pelos dirigentes sofrem direta influência dos colaboradores. A organização passa a ser democrática quando as decisões são compartilhadas. Maximiano (2000, p.406) expõe que “Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou do uso de autoridade por parte dos dirigentes”.

Neste modelo de liderança, os envolvidos são incentivados a participar ativamente do processo de tomada de decisão. É comum que o líder delegue autoridade aos colaboradores e fomenta um ambiente onde o *feedback* seja não somente respeitado como também estimulado. A figura de liderança é central, como nos demais modelos, toda via, estimula que os demais participantes contribuam com opiniões e críticas para que de forma democrática escolham a direção correta a ser seguida.

Chiavenato (2022) comenta que o líder democrático deve ser atuante, consultivo e orientador, criando assim um ambiente onde o sentimento de responsabilidade seja implícito e haja comprometimento, não somente pessoal como de todo o grupo, prezando sempre pela interação entre os colaboradores.

2.2.3 Liderança bidimensional

Une-se através da abordagem da liderança bidimensional a possibilidade de o líder agir em frentes, que por vezes notaram-se como distintas, sendo estas as tomadas de decisões voltadas para as pessoas e também as decisões focadas nas tarefas. Desta forma, há ações da gestão que se apoiam na capacidade de seus colaboradores, seja estimulando suas habilidades ou competências, seja na orientação para a realização de tarefas. Ora, as tarefas não são mais problemas para o colaborador, visto que o mesmo é observado pela ótica da liderança bidimensional. Assim, as partes do todo são beneficiadas, não somente a organização como também os seus colaboradores.

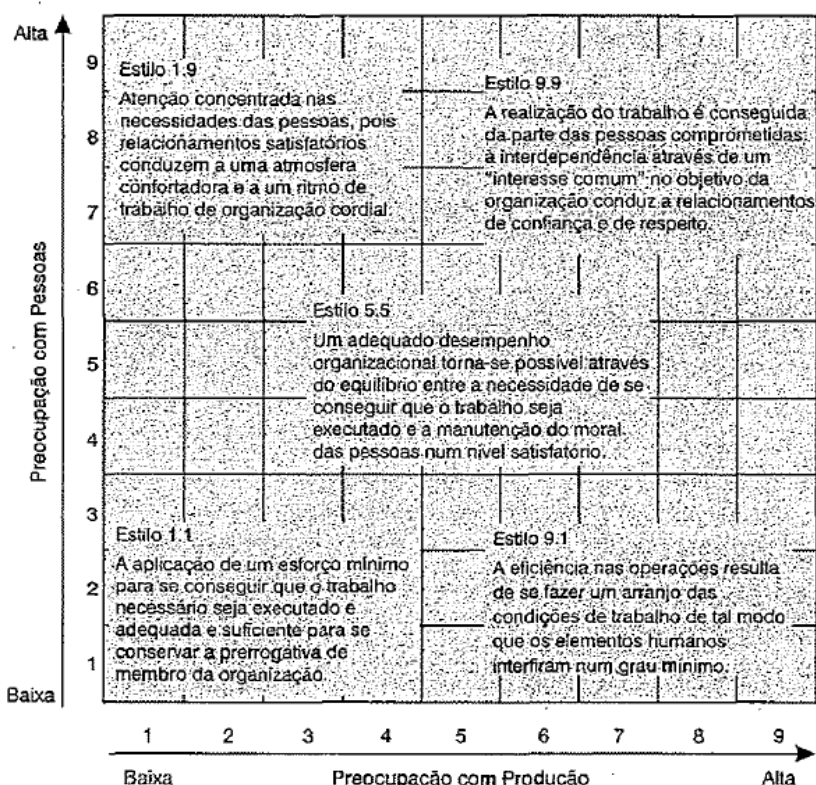
A visão dualista das tarefas e pessoas é anulada pela liderança bidimensional, neste modelo o líder combina os dois estilos em seu comportamento, muitas vezes enfatizando-os simultaneamente (MAXIMIANO, 2024). A liderança bidimensional pressupõe que tarefas e pessoas não são, necessariamente, polos opostos, mas a possibilidade de permitir que o líder combine os dois estilos de comportamento simultaneamente.

Assim, também observou o próprio Maximiano (2000, p.409) “Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em

seu comportamento, ou enfatiza-os simultaneamente. Essa ideia proporcionou grande avanço para o estudo da liderança”.

Robbins (2020) comenta sobre o trabalho de Blake e Mouton, os quais desenvolveram o chamado “Grid Gerencial” ou “Grid da liderança”, sendo seu objetivo apresentar o melhor perfil de comportamento para um líder obter sucesso, baseando-se nos estilos “voltado às pessoas” e “voltado à produção”. A ferramenta do Grid Gerencial (Figura 1) possui nove possibilidades de posição em cada eixo, somando-se ao total 81 posições diferentes de possíveis comportamentos para um líder. Na vertical, lê-se como a preocupação com as pessoas e, na horizontal, a preocupação com a produção. Blake e Mouton (1988) afirmam que o melhor desempenho está na posição 9,9, onde o líder comporta-se através da liderança bidimensional.

Figura 1 - Grid Gerencial



Fonte: Chiavenato (2021)

Desta forma, interpreta-se, diante da figura apresentada acima, que para Blake e Mouton, a melhor forma de liderar seria por meio da liderança bidimensional, onde se combina uma visão voltada para as pessoas e outra voltada para a produção.

2.2.4 Liderança situacional

A eficácia das tomadas de decisões da liderança passa a ser moldada pela situação. Para cada liderado ou problema, em que a gestão necessita agir e influenciar busca-se um estilo de liderança correto. Os gestores passam a serem avaliados por sua sensibilidade em utilizar o modelo correto diante dos desafios a que são expostos. A organização é beneficiada quando as decisões dos líderes situacionais são assertivas.

Assim, para Maximiano (2024) a eficácia da liderança situacional está em ajustar o estilo mediante a situação apresentada. Destarte, o principal problema que

o modelo de liderança situacional busca resolver é compreender qual o tipo de liderança que deve ser utilizado em cada momento.

Define-se liderança situacional, também, como o processo exercer influência sobre um indivíduo ou de um grupo a fim de atingir objetivos nas mais variadas situações onde cada líder utiliza um estilo de sua preferência (CASTILLO; PADILLA; HERNANDEZ, 2021).

Hersey e Blanchard (1986), comentam que na liderança situacional não existe uma única maneira de influenciar as pessoas, na verdade, o estilo de liderança que um bom gestor deve adotar com seu time depende do grau de maturidade das pessoas em que este líder deseja influenciar.

2.2.5 Liderança carismática

A etimologia da palavra carisma é de origem grega, sua transliteração para o português soa como “khárisma” e seu significado. De acordo com o léxico analítico do grego é dom gratuito, como sendo uma dádiva agraciada a alguém (MOUNCE, 2013).

Waber (2004), afirma que a autoridade carismática é considerada como um dom. Para ele o líder carismático é aquele a quem um grupo ou população reconhece assim, tendo em vista suas características pessoais. Por vezes, o líder carismático não ocupa um cargo por meio de um sistema democrático, mas pelo fato das pessoas reconhecerem sua liderança. Se a população decidir mudar sua ótica sobre o mesmo, este perde sua posição de influência.

O líder carismático fundamenta-se em suas habilidades de liderar através da influência, desta forma, motivando seus seguidores por meio de suas características pessoais como o carisma, persuasão, simpatia entre outras. Geralmente, este modelo de liderança gera nas pessoas um forte vínculo emocional, impactando positivamente as organizações.

Diante da evolução do estudo sobre os tipos de liderança, entende-se a liderança carismática como sendo aquela que se norteia pelo impacto que o líder gera em seus colaboradores. Encorajamento, inspiração, carisma e boa comunicação são características relevantes deste modelo. Geralmente, líderes religiosos, políticos e figuras públicas são tomados como exemplos deste estilo de liderança. (MAXIMIANO, 2024).

2.2.6 Liderança transacional

A liderança transacional acontece quando o líder recompensa ou disciplina o seu subordinado, ou liderado de acordo com o desempenho do mesmo (BASS, 2005). O líder transacional, por vezes, recorre às necessidades de seus seguidores. Atua por meio da barganha ou motivação a fim de que seus seguidores trabalhem para realizar as suas metas. Prometem-se recompensas materiais, promoções entre outras possibilidades para que os objetivos da organização sejam alcançados (MAXIMIANO, 2024).

Este modelo certifica que os interesses do líder sejam alcançados, mesmo que, por vezes, o ambiente seja prejudicado. A recompensa é dada pelo gestor, podendo ser esta pessoal, intangível e psicológica ou mesmo material e tangível.

Robbins (2010, p.374) afirma sobre o líder transacional como sendo “líderes que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas”.

O modelo de liderança transacional desenvolvido por Bass (2005) traz consigo ao menos três fatores que podem nortear o trabalho realizado pelos líderes e liderado,

subordinado ou membros de uma equipe, são eles: 1) Recompensa Contingente: Ocorre quando o líder aponta claramente o que se pode receber como recompensa pelo trabalho desempenhado. Tal ferramenta mostra-se eficaz quando se objetivam níveis mais altos de desenvolvimento; 2) Gestão por exceção ativa: o líder deve monitorar o desenvolvimento da equipe, como também as falhas e desvios de padrões nas tarefas a serem realizadas e, a partir disto, age de forma corretiva conforme é necessário; 3) Gestão por exceção passiva. Neste caso, o líder aguarda passivamente até que algum problema, erro ou falhas ocorram, e em seguida o mesmo age de forma corretiva. Desta forma, ele intervém somente quando as medidas programadas não são atingidas.

2.2.7 Liderança servidora

A fim de enfrentar os problemas da moderna gestão de pessoas gerados por meio dos desafios do século XXI, a administração propõe o modelo de liderança servidora como solução para este desafio. Foca-se na influência do líder sobre seus liderados por meio do bom relacionamento e do exemplo. Desta forma, a empresa alcançará seus objetivos formando, não somente bons resultados como também outros líderes que serão desenvolvidos no processo de tomada de decisão participativa e inspiradora.

O líder servidor caracteriza-se por ser o exemplo para os seus liderados, por estar apto a cumprir as atividades que ele designou a outros, se preciso for. Buscam ser “doadores” e não “tomadores”, o cargo passa a ser apenas questão de organograma e estabelece para si como prioridade formar novos líderes. A liderança servidora propõe-se a gerar ambientes no qual as pessoas tenham a possibilidade de aprender e crescer profissionalmente à medida que elas trabalham e participam da gestão (POLLARD, 1996).

Sobre as características e ações para se tornar um líder servidor, Hunter (2004, p.66) afirma: “Quando amamos os outros, e nos doamos a eles, precisamos servir e nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos, construímos autoridade. E quando tivermos construído autoridade com as pessoas, então ganharemos o direito de sermos chamados de líderes”.

2.3 LIDERANÇA BASEADA EM VALORES CRISTÃOS

Durante toda a história, destacam-se homens e mulheres notáveis, alguns desses líderes surpreendentes e, dentro deste seleto grupo, destacam-se alguns cristãos. William Wilberforce faz parte dessas figuras. Nasceu em 1759 em Hull, Inglaterra, converteu-se ao cristianismo aos 25 anos e, dedica a sua vida na Câmara dos Comuns da Grã-Bretanha, sendo a sua principal pauta, a abolição da escravidão. Wilberforce liderou na Câmara dos Lordes a batalha abolicionista, luta que travou por mais de 20 anos. O mesmo afirmou que Deus tinha posto diante dele dois assuntos sobre os quais ele deveria debruçar a sua vida: A abolição do comércio de escravos e a reforma dos costumes na Inglaterra (WILBERFORCE, 2006). Wilberforce obtém sucesso em sua batalha apenas três dias antes de seu falecimento, conseguindo aprovar a Lei de abolição da escravatura.

João Calvino nasceu na França em 1509 e, ao decorrer de sua vida, dedicou-se ao movimento da reforma protestante, contemporâneo de Martinho Lutero, Calvino, liderou a reforma na França como também e, principalmente, na Suíça, na cidade de Genebra. Tal movimento desencadearia no que ficou conhecido como o “calvinismo”. Uma das características deste movimento não era somente o comprometimento com as sagradas escrituras, mas, a sua aplicação no cotidiano das pessoas. Sabe-se que

a reforma protestante tinha como principal causa o combate a práticas da igreja católica medieval, toda via, o calvinismo ia além de tais questões. Haykin (2012) comenta que as teorias calvinistas aplicam-se a todas as áreas que compõem a vida humana, destacando-se a: política, economia e a arte.

Sobre a relevância de João Calvino, nota-se o fato de o mesmo ser considerado, por muitos, como o fundador do modelo educacional público. Schaff (1995) nomeia Calvino como o pai da educação popular e inventor do sistema de escola pública. A relevância da liderança de Calvino e suas ideias sobre a educação é tão notória que, ao analisarmos algumas das maiores universidades dos Estados Unidos, evidencia-se que todos os seus fundadores foram calvinistas (MATOS, 2009). Diante das questões da política pública, destaca-se a importância do modelo de pensamento calvinista em compreender a função do estado.

O próprio reformador afirma como função do estado regular o povo por meio de ótimas leis, procurando o bem e a tranquilidade do cidadão assim como ele também destaca que o Estado deve sempre exercer as funções que são a ele cabíveis, como a de cobrar imposto e aplicá-lo para o bem da população (CALVINO, 2013).

Martin Luther King Jr. nasceu em Atlanta em 1929, foi um pastor batista, ativista político, teólogo, sociólogo e doutor em filosofia. Tornou-se referência e líder do movimento dos direitos civis nos Estados Unidos até seu assassinato em 1968, em Memphis. Dr King lutou pelos direitos dos afro-americanos, guiando toda uma nação a uma busca por igualdade e combate ao racismo. Sua liderança destacou-se, principalmente, por defender o pacifismo, enaltecendo os valores cristãos como base para sua luta.

Para Martin Luther King (2014), o verdadeiro pacifismo era conseguir enfrentar o mal, com coragem, mas guiado pelo amor, crendo que desta forma, mesmo que houvesse violência contra os que batalhavam pela igualdade, causaria em seus opositores um sentimento de vergonha e somente assim haveria transformação e mudança social.

King (2014) apontava os Estados Unidos como uma nação infectada pelo racismo. Carson (2014), ao comentar sobre Martin Luther King Jr., aponta seu estilo de liderança como único e corajoso, ao enfrentar o mal do racismo violento, por meio da pacificidade. Em 1964, o pastor batista e ativista pelos direitos civis americanos é indicado e vencedor do prêmio Nobel da Paz, sendo reconhecido por seu esforço, valentia e liderança.

Segundo Campanhã (2002, p. 10), “liderança é o reflexo direto de quem você é. Sua postura como líder nunca será melhor do que sua postura como pessoa”. Desta forma, podemos compreender que a cosmovisão cristã de um indivíduo não somente norteia sua maneira de viver, agir e se comportar como, por consequência, de liderar. De acordo com a afirmação de Campanhã, compreendemos que é impossível ser um cristão autêntico e ser um líder antiético, amoral, sendo que a conduta do cristão, pautada pela Bíblia Sagrada e seguindo o referencial de Jesus Cristo, deve ser sempre de honestidade, amor, dedicação, serviço, exemplo, entre outras características inerentes à fé cristã.

A liderança baseada em valores cristãos se destaca por seu compromisso com princípios éticos e morais que promovem o bem-estar de todos os envolvidos. Líderes que adotam essa abordagem buscam guiar suas ações e decisões com base em ensinamentos bíblicos, promovendo um ambiente de trabalho justo, respeitoso e colaborativo.

Alguns autores contemporâneos oferecem insights valiosos sobre a liderança cristã. Stearns (2023) destaca que a liderança cristã trata-se de não somente alcançar objetivos, mas, principalmente, de fazer com que isso aconteça de uma maneira em

que Deus seja honrado e as pessoas sejam servidas. Ele enfatiza a importância de integrar valores espirituais na prática diária da liderança.

Stearns (2023, p.15), sobre os valores cristãos e a liderança, afirma, “integridade, humildade, excelência, perseverança, generosidade, coragem e perdão importam mais a Deus do que o mais impressionante currículo”, ele continua enfatizando que “líderes que adotarem essas características elevarão não apenas seu próprio desempenho, mas também o de sua equipe”.

A liderança baseada em valores cristãos, portanto, não apenas molda o comportamento dos líderes, mas também transforma o ambiente de trabalho, promovendo um espaço onde a justiça, o respeito e a integridade devem ser valorizados. Este modelo de liderança, quando aplicado de maneira consistente, pode resultar em equipes mais coesas, motivadas e alinhadas com os propósitos maiores da organização.

2.4 LIDERANÇA CRISTÃ E AS ORGANIZAÇÕES

O modelo de liderança cristã fundamenta-se nos princípios e valores presentes na Bíblia Sagrada, com ênfase na figura de Jesus Cristo, o líder máximo e exemplo maior de liderança para os cristãos. Muzio (2011) destaca a pessoa de Jesus Cristo como o centro do cristianismo, sendo ele também o modelo a ser seguido pela igreja cristã.

Jesus é, para a religião cristã, a figura central da história humana, sendo a crença fundamental do cristianismo baseada em seus relatos de vida. Para todo cristão, Jesus é mais do que um personagem da história mundial ou um líder religioso. A fé desse grupo baseia-se na crença de que Jesus Cristo é o próprio Deus que veio à Terra em missão para salvar todos aqueles que acreditassem em suas palavras.

A história relata que Jesus nasceu por volta de 5 a.C. Cairns (2008, p. 41) argumenta que "a data mais aceitável para o nascimento de Cristo [...] é cerca de cinco anos anterior à nossa datação da era cristã", durante o reinado de Herodes. Observa-se que os anos de sua vida na infância e adolescência não são amplamente abordados nos relatos históricos, nem mesmo na Bíblia Sagrada.

As narrativas bíblicas focam, em sua grande maioria, sobre a história de Jesus Cristo, principalmente, a partir dos seus 30 anos de idade, período onde se inicia o seu ministério. Os relatos bíblicos apresentam Jesus como líder, neste caso ensinando como mestre, pregando como profeta e, segundo a fé cristã, realizando milagres e maravilhas.

Durou apenas três anos seu tempo de trabalho ministerial, período suficiente para revolucionar a cultura e costumes da época, como para impactar não somente aquela geração de judeus como também outros povos na terra, o que se pode afirmar, perdura até os dias atuais.

Jesus é tido para alguns como um revolucionário, para outros como um criador de tumultos e, até mesmo, como uma ameaça herege, sendo esta a causa principal de sua condenação e morte. É unânime entre todos que, a partir da vida deste homem, o mundo sofre mudanças nos mais diversos cenários, e o cristianismo passa a espalhar-se em toda a terra carregando uma mensagem de amor, paz e esperança.

Segundo o estudo do Pew Research Center (2015), o cristianismo soma mais de dois bilhões de fiéis, separados entre católicos romanos ou ortodoxos e cristãos protestantes nas suas mais variadas denominações. Não se relata outro líder na terra que conseguiu, em tão pouco tempo de vida, conquistar tantas pessoas. Para muitos, é possível afirmar que este foi o maior líder que já existiu. Hunter (2004, p.18) afirma: “se a liderança tem a ver com influência – e sabemos que tem - desafio qualquer um a indicar um ser humano na história do mundo mais influente do que Jesus”. Assim,

evidencia-se a importância de compreender o modelo de liderança de Jesus e a forma como ele pode ser aplicado nas rotinas organizacionais.

Compreende-se que a principal finalidade de qualquer organização é alcançar o sucesso, atingindo as metas e os resultados previamente estabelecidos. Chiavenato (2008, p. 358) define organização como: “uma unidade ou entidade social. Na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos comuns. Neste sentido, a palavra organização significa qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.”

Os estudos sobre os mais diversos tipos e modelos de liderança notam-se como essenciais, pois possuem como objetivo, o qual é comum com as organizações, buscar um caminho de atitudes práticas e moldáveis para a obtenção do sucesso, sendo, neste cenário, a liderança uma ferramenta única para o auxílio das empresas e instituições na busca para o sucesso. Ao analisarmos a vida e o trabalho ministerial de Jesus, encontramos as suas principais características, valores e princípios que moldaram a sua liderança e lhe levaram ao sucesso em sua empreitada.

Casademunt (2020) comenta sobre as características de liderança de Jesus como sendo baseadas, antes de tudo, no amor. O autor destaca ao menos doze características da liderança de Jesus que devem ser aplicadas pelo líder organizacional, sendo algumas das principais a humildade, empatia e serviço.

Sobre humildade e a correlação com a liderança, Casademunt (2020,p.1) afirma que Jesus “mostrou repetidamente, com inúmeras ações, que quem quer ser maior que todos, o líder, deveria ser menor que todos. Da mesma forma, o líder que quer liderar a partir do amor deve esvaziar-se do poder que lhe oferece a sua posição e não se considerar superior à sua equipe”, assim compreendemos que, como Jesus, um bom líder em qualquer que seja a organização, para conquistar respeito de sua equipe, deve antes de tudo agir com humildade.

Dessa forma, o indivíduo que age com humildade, seja por meio do serviço ou até mesmo ao abdicar das regalias de seu cargo, acaba por exercer influência e autoridade, conquistando o reconhecimento de sua equipe. Casademunt (2020) ainda analisa que a humildade gera confiança, respeito, demonstra interesse real e torna-se ponte para um relacionamento verdadeiro com a equipe, o que é essencial para que haja um bom desempenho de um grupo.

Sobre a empatia, Snyder (2009) define como sendo uma resposta às dificuldades percebidas em outras pessoas. Casademunt (2020), afirma que é por meio dos atos de empatia que exercermos com nossos liderados onde há fortalecimento e consolidação uma conexão emocional com eles, assim, cria-se um ambiente propício para a liderança. Destaca ainda que “Na liderança, resolver problemas é importante, mas mostrar que compreendemos emocionalmente aos nossos liderados é essencial.” (Casademunt,2020,p.13). Sendo assim, atitudes empáticas cabem no meio organizacional, como forma de demonstrar não somente boa conduta profissional, mas, agindo em conformidade a uma liderança humanizada, conquistando os liderados.

Ao analisar a relação entre a liderança de Jesus e o serviço ao próximo, observa-se que Jesus estabeleceu um padrão de liderança no qual é incumbência do líder estar constantemente disposto a servir, seja a um indivíduo, a uma equipe ou, até mesmo, à organização como um todo. Tal característica não se limita à boa convivência no ambiente de trabalho, mas como estratégia pedagógica a fim de impactar todos os envolvidos. Jesus serviu em consequência do amor que sentia pelos seus seguidores (CASADEMUNT, 2020). Assim, identifica-se o amor e seus desdobramentos como o modelo e o princípio fundamental da liderança de Jesus Cristo.

O apóstolo João escreve em seu evangelho o emblemático versículo sobre a missão de Jesus no mundo, como sendo esta uma atitude de amor a fim de salvar os que confessassem fé em seu nome (João 3:16). A Bíblia, por meio da carta escrita pelo apóstolo Paulo à igreja de Coríntios, afirma que o amor é a prioridade de um seguidor de Jesus. Caracteriza-se o amor como àquele que “tudo sofre, tudo espera, tudo crê, tudo suporta”, sendo por Paulo defendido que o amor é mais importante que os talentos e do que a própria fé (1 Coríntios 13). No contexto organizacional, não se comete equívoco ao afirmar que, à luz do texto exposto, o amor ao próximo se apresenta como sendo mais relevante do que as competências comportamentais e competências técnicas, e, inclusive, mais significativo do que a própria missão da empresa.

Assim, no modelo de liderança de Jesus, a preocupação com as pessoas está sempre em primeiro lugar. Briner (2010) comenta que Jesus destacou-se por ensinar a todos e nos mais variados ambientes, todavia, dedicou-se principalmente a um grupo de discípulos mais próximos, aos quais ele atendia seus pedidos e os ensinava com maior frequência. Em tudo, ele demonstrava que se importava com os que lhe eram íntimos, sendo esta uma lição sobre valorizar as pessoas.

Ao observar as pessoas, um dos principais focos de Jesus era sua obstinação em formar novas lideranças. Para tanto, ele dedicava-se especialmente aos seus discípulos. Phillips (2008) define um discípulo como sendo “o aluno que aprende as palavras, os atos e o estilo de vida de seu mestre com a finalidade de ensinar outros”. Coleman (2008) comenta sobre Jesus que “ele concentrou a atenção em fazer discípulos – pessoas que aprendessem dele e seguissem seus passos”.

Para obter sucesso na formação de novos líderes, Jesus optou por ensiná-los por meio de suas palavras, bem como por seu estilo de vida e caráter. Bueno (2020) define caráter como “índole, firmeza de vontade, personalidade”. Sobre a importância do caráter na liderança, Macarthur (1997) afirma que um dos fatores essenciais para a liderança é o caráter irrepreensível do líder, o qual deve possuir uma vida íntegra e exemplar.

Para que suas palavras fossem validadas por seus discípulos, Jesus as confirmou por meio de seu próprio exemplo. Hunter (2004) comenta que a liderança de Jesus se testificava através de seu serviço, como forma de exemplo a ser seguido, sendo esta característica fator imprescindível para que o mesmo obtivesse autoridade e influência sobre os seus liderados. Sobre autoridade, Hunter (2004, p.16) define como “a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.”

Hunter (2004) exemplifica o caminho percorrido para se obter sucesso no modelo de liderança servidora, baseado na pessoa de Jesus, por meio de uma pirâmide, segue abaixo:

Figura 2 –modelo de liderança



Fonte: Hunter (2004)

Interpreta-se a figura como sendo a liderança o objetivo final, seguida pela autoridade, a qual se desenvolve inicialmente por meio do serviço, frequentemente caracterizado como um serviço sacrificial, pois resulta do amor genuíno que um líder deve cultivar por sua equipe. Todo esse processo deve ser impulsionado pelo desejo de exercer uma liderança eficaz.

Destaque-se ainda, no modelo de liderança cristã baseado na pessoa de Jesus Cristo, a ênfase em uma comunicação assertiva.. Sobre comunicação empresarial e liderança, Bueno (2003) comenta que na administração moderna, principalmente por conta da gestão do conhecimento e avanço das mídias, o compartilhamento de informações é de fundamental importância, como também o trabalhar em equipe, e isto implica que por vezes o desempenho do líder organizacional é medido pela sua capacidade de comunicação.

É plausível afirmar que um dos pontos fortes da liderança de Jesus residia em sua didática e habilidade comunicativa. Loro (2010) lembra que Jesus utilizou vocabulário recorrente, criação de parábolas a partir das experiências do dia-a-dia e de suas próprias ações diárias para aperfeiçoar o entendimento de seus ouvintes.

O modelo de comunicação de Jesus caracteriza-se também por expor seus pensamentos e sua visão de mundo aos seus liderados, a fim de que estes pudessem, futuramente, discernir as melhores decisões a serem tomadas. Robbins (2006, p.281) afirma que “Os líderes podem usar a linguagem para influenciar a percepção que seus seguidores terão do mundo, o significado dos acontecimentos, as crenças sobre as causas e consequências e as visões do futuro”. Dessa maneira, entende-se que, mais do que a habilidade retórica, o que se destacava era o conteúdo substancial de sua mensagem.

Podemos constatar que o conteúdo proclamado por Jesus nunca esteve em desacordo com o seu estilo de vida, na verdade, é notável que seus princípios e valores tenham sido sempre reforçados em seus discursos. No conhecido sermão da montanha, passagem que se encontra no livro bíblico de Mateus, capítulos cinco ao sete, por exemplo, Jesus reafirma quais são as bases das crenças cristãs, a exemplo do serviço, fé, humildade, gratidão, empatia, generosidade, justiça, perdão entre outras características, todas sob a cosmovisão cristã. Stott (2008, p.26), sobre o sermão do monte, comenta: “é o esboço mais completo, em todo o Novo Testamento, da contracultura cristã. Eis aí um sistema de valores cristãos, um padrão ético, uma devoção religiosa, uma atitude para com o dinheiro, uma ambição, um estilo de vida.”.

É fundamental salientar que os valores apresentados por Jesus são reconhecidos como alicerces éticos e morais que orientam nossa sociedade. Sobre a ética e moral atrelada ao mercado de trabalho, Nalini (2014) destaca que a ética profissional é composta por um conjunto de comportamentos e princípios que objetivam garantir a transparência nas práticas organizacionais. Agir de maneira ética, adotando posturas adequadas, é essencial para o bom desempenho das atividades empresariais e para o fortalecimento das relações interpessoais. A ética é fundamental para a conduta humana, orientando a distinção entre o que é bom e justo, com o objetivo de promover sempre o bem-estar coletivo. Dessa forma, possibilita-se a compreensão de que os valores inerentes à liderança de Jesus podem ser amplamente reconhecidos e valorizados no contexto organizacional.

Concluimos que a comunicação de Jesus se destacava pela contextualização, concisão, clareza e uma oratória impecável, características essenciais para o êxito na comunicação empresarial e, sobretudo, qualidades indispensáveis a um líder eficaz.

3. METODOLOGIA

A fim de embasar teoricamente este estudo, utilizou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica como metodologia principal. Essa abordagem tem o objetivo de explorar e reunir informações relevantes sobre o tema por meio de materiais previamente publicados, permitindo uma análise ampla e fundamentada. Além disso, a pesquisa bibliográfica inclui uma etapa reflexiva, visando a construção de conclusões a partir das diversas perspectivas identificadas na literatura.

A pesquisa bibliográfica é de fundamental importância nos cursos de graduação, visto que a mesma é o passo inicial para todas as atividades acadêmicas, independentemente de ser uma pesquisa de campo ou laboratorial, ou mesmo resumos, painéis, monografias. Todas elas não podem dispensar a pesquisa bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2021).

A liderança caracteriza-se como tema de grande abordagem no âmbito acadêmico, porém, a combinação dos princípios cristãos com a liderança empresarial, não. Tendo em vista tal fato, nota-se a necessidade de realizar, como forma de pesquisa, também a metodologia exploratória.

As pesquisas exploratórias são flexíveis por isso, boa parte dos trabalhos acadêmicos a utilizam, visto que em momento inicial é pouco provável que o pesquisador possua clareza de suas investigações (GIL, 2019). A mesma tem como fim último desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Nesta, é costumeiro o levantamento bibliográfico e documental. O método é utilizado quando o seu tema é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas sobre ele. Pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2019).

Por fim, neste presente trabalho utilizou-se também a metodologia da pesquisa descritiva. Visualizando a necessidade do aprofundamento do estudo da temática abordada, as relações entre diversos líderes bem-sucedidos nas mais diversas organizações, suas características e a correlação com seus princípios. A metodologia em questão é a solução na busca de detalhes e características específicas em determinadas pessoas ou situações.

Pesquisas deste tipo possuem como objetivo descrever características de determinadas populações ou fenômenos, compreendendo detalhes específicos de determinados grupos, associações entre fatores determinantes em situações variáveis, pretendendo compreender a natureza das relações entre estes fatores (GIL, 2019).

4. DISCUSSÃO

O estudo da liderança passou por diversas transformações ao longo da história. Atualmente, é fundamental entender as diversas definições sobre o tema para investigar quais aspectos, modelos e características da liderança e do líder são mais valorizados pelas organizações, afinal, pessoas passaram a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Chiavenato (2021) destaca que as organizações não existiriam sem as pessoas, uma vez que são elas que conferem vida, dinamismo, energia, inteligência, criatividade e racionalidade às organizações. Ao reconhecerem essa realidade, as organizações têm revisado seus conceitos e modificado suas práticas gerenciais com o objetivo de mobilizar, engajar e aperfeiçoar o potencial das pessoas em suas

atividades. Nesse contexto, os indivíduos se tornam o elemento fundamental para o êxito empresarial.

Robbins (2020), ao comentar sobre os dias atuais e a figura do líder, afirma que é necessário, no mundo dinâmico de hoje, que os líderes desafiem o status quo, busquem novas alternativas para o futuro e sejam capazes de inspirar os membros de uma organização. Chiavenato (2021) afirma que a abordagem da gestão de pessoas e da liderança sofreu transformações em razão das mudanças na forma de perceber as organizações e os indivíduos. Assim, o mesmo destaca ser competência necessária para que um gestor obtenha sucesso como líder, o ser apto a lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo.

A fim de compreender a melhor forma de liderar, revisitamos os modelos e as visões tradicionais e predominantes de liderança, os quais têm como objetivo entender o papel desempenhado pelo líder nos ambientes organizacionais (Western, 2013) e seu impacto nas equipes e na eficácia organizacional (BASS, 2005). Ao longo das décadas, destacaram-se a teoria dos traços e a teoria comportamental, as quais são analisadas e constituem a base fundamental para a discussão neste trabalho.

Sobre os resultados apresentados pela teoria dos traços e sua eficácia, Robbins (2020) não nega que ela possa, de fato, identificar a liderança, especialmente quando em um líder são identificados traços como extroversão, consciência e abertura para novas experiências. Para ele, tais características mostram uma relação forte e consistente com a liderança. Chiavenato (2021), ao comentar sobre a teoria dos traços, difere de Robbins ao afirmar que a liderança está relacionada ao processo de influenciar pessoas por meio da comunicação, com o objetivo de alcançar metas. Tal fato ocorre através de um fenômeno social decorrente de relacionamentos pessoais, portanto, para o autor, liderança “nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder.” (CHIAVENATO, 2008, p.18.)

Peter Drucker (apud Macedo 2007) discorda totalmente da teoria dos traços de personalidade, argumentando que não há uma “personalidade de líder” e que ninguém nasce líder. Para ele, a liderança é uma competência que pode ser desenvolvida, aperfeiçoada e adquirida ao longo do tempo. Tal visão assemelhasse da definição da abordagem comportamental de liderança. Assim, a discussão ganha maior relevância ao atribuir à teoria comportamental a solução para compreender o melhor caminho para a formação de líderes ou para a identificação dos mesmos.

Porém, Melo (2004), alerta que a abordagem comportamental é sempre alvo de críticas pelo fato que esta não leva em consideração as mudanças situacionais que acontecem nas organizações. Para Chiavenato (2020) a teoria comportamental errou ao padronizar os fenômenos comportamentais, e ao dividir as pessoas em “racionais e não racionais”, “eficientes e não eficientes” e “satisfeitos e não satisfeitos”, desprezando assim as diferenças dos indivíduos e de suas personalidades.

Mesmo assim, Robbins (2020) é capaz de identificar pontos positivos em ambas as teorias, mas também afirma que, por si só, nenhuma delas é completa e ambas não estão aptas para resolver o problema da formação e desenvolvimento de líderes, o que poderia ser a chave para a resolução das relações pessoais nas organizações. Afinal, como diz Chiavenato (2014) se as pessoas são, atualmente, o diferencial para o sucesso das organizações e, caso uma das teorias apresentadas fosse infalível, existiria então uma ferramenta perfeita para resolver os problemas das empresas e instituições, além de um caminho bem estruturado para o sucesso. No entanto, tal afirmação não pode ser feita, pois ambas as teorias apresentam falhas, observe:

Se a abordagem comportamental tivesse sucesso, as implicações teriam sido completamente diferentes daquelas da abordagem dos traços. Se as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base para a seleção das pessoas "certas" para assumir posições formais em grupos e organizações que buscavam liderança. Em comparação, se a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, então seríamos capazes de treinar as pessoas para a liderança. A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. As teorias dos traços pressupõem que os líderes nascem com suas características de liderança, e não que eles se formam líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada — poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes. Este seria um caminho muito mais estimulante, já que se presume que o grupo de líderes poderia estar sempre em expansão. Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes. (ROBBINS, 2010, p.260)

A liderança cristã, por sua vez, surge como uma solução eficaz para os desafios apresentados por diversos modelos de gestão. Este modelo se distingue por ter as pessoas como seu foco principal, inspirando uma visão clara, através da excelência, e valorizando princípios éticos e morais. Além disso, a liderança cristã orienta-se constantemente para o objetivo maior da organização, conforme exemplificado pelo modelo desenvolvido por Jesus. O quadro abaixo apresenta uma comparação entre os principais atributos dos modelos de liderança abordados neste trabalho em comparação com características do modelo de liderança cristã.

Quadro 2 – Descrições dos modelos de lideranças

DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICA DOS MODELOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE LIDERANÇA CRISTÃ
Modelo autocrático: Este modelo concentra-se na figura do líder, a quem é atribuída a autoridade para tomar decisões, distribuir tarefas e definir as estruturas necessárias para a realização do trabalho. O líder é a principal figura de referência nesse modelo. (Chiavenato, 2021)	Em contraste com o modelo autocrático, a liderança cristã direciona seu foco às pessoas, independentemente de sua classe, posição social ou hierárquica. Jesus exemplifica essa abordagem ao atender tanto os leprosos (Lucas 5:12-28) quanto Nicodemos, líder da sinagoga (João 3:1-12), e um centurião romano (Lucas 7:1-10). Esses exemplos demonstram sua disposição em servir a todos, sem distinção.
Modelo democrático: A principal característica encontrada no modelo democrático é a descentralização do poder, permitindo que os membros de um grupo de trabalho participem de maneira ativa no processo de tomada de decisões. (Chiavenato, 2021)	No evangelho de Mateus 28:18-20, encontramos o relato em que Jesus delega poder a seus discípulos, conferindo-lhes autoridade, propósito, valor e missão. Essas características são semelhantes aos princípios de uma liderança democrática.
Modelo bidimensional: O modelo bidimensional representa uma busca por solucionar qual foco deve ser tomado como principal por um líder. A fim de solucionar o conflito entre pessoas e tarefas, a liderança bidimensional diz ser possível agradar ambos os aspectos. (MAXIMIANO, 2024)	O modelo de liderança cristã não se afasta dos princípios da liderança bidimensional, ao reconhecer a importância de valorizar as pessoas dentro de uma organização, ao mesmo tempo em que as tarefas fazem parte do cotidiano. Contudo, ele se distingue por não atribuir igual importância a essas duas frentes. No Evangelho de Lucas, capítulo 10, é relatado um momento em que Jesus, em diálogo com as irmãs Marta e Maria, destaca que, para Ele, o relacionamento com as pessoas é mais relevante do que as tarefas a serem cumpridas.
Modelo situacional: Modela-se pela possibilidade do líder tomar decisões de acordo	‘Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito (...).’ Eclesiastes 3:1.

com o modelo que agregue da melhor forma para o determinado momento (MAXIMIANO, 2024).	A partir deste versículo, pode-se interpretar que, na liderança cristã, as situações devem ser abordadas com prudência, levando em consideração os desafios específicos que surgem em cada momento. Esse princípio está em consonância com o modelo de liderança situacional, que enfatiza a adaptação da abordagem de liderança conforme as circunstâncias e as necessidades do momento.
Modelo carismático: Neste modelo são destacadas as características do líder como carisma, boa comunicação, visão entre outros. (MAXIMIANO, 2024).	Jesus destacou-se por ser orador singular (Loro, 2010), atribuir para si carisma e multidão de seguidores (João 6:2), como também por ser um líder visionário.
Modelo transacional: Este estilo de liderança caracteriza-se por estimular um relacionamento apenas de troca entre líder e o seguidor. O líder se beneficia por visualizar os seus interesses pessoais (BASS, 1999). I. 12 Nº 3 2022 set./dez. p. 484 DIAS, ROCHA E GRA	Jesus, por sua vez, contrapõe-se ao modelo de liderança transacional, caracterizando-se como um líder empático, que se dedica aos seus seguidores por meio do serviço e do altruísmo. Jesus, ao longo do seu ministério, segundo expresso na Bíblia, compadeceu-se muitas vezes de pessoas antes de realizar grandes milagres, demonstrando ser altamente empático. (CASAMUNT, 2020, p.15)
Modelo servidor: É característica da liderança servidora o amor pela equipe e organização, o serviço sacrificial e autoridade ao invés do poder (HUNTER, 2004).	Entre os diversos princípios e valores cristãos, destaca-se, especialmente na figura de Jesus, a liderança associada ao serviço. A esse respeito, Ele afirma aos seus discípulos: "Não é assim entre vós; pelo contrário, quem quiser tornar-se grande entre vós, será esse o que vos sirva; e quem quiser ser o primeiro entre vós será vosso servo" Mateus 20:26-27

Fonte: Autoria Própria, 2024.

Pode-se afirmar que as características do modelo de liderança cristã apresentam semelhanças com os aspectos positivos de diversos modelos de liderança, como o democrático, situacional, carismático, transacional e servidor, incorporando, contudo, princípios e cosmovisões bíblicas, que constituem a principal distinção desse modelo. Em contrapartida, no que tange aos modelos autocrático e bidimensional, observa-se uma divergência mais acentuada em relação aos ideais e preceitos da liderança cristã.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a abordagem das organizações contemporâneas sobre as melhores práticas de gestão. Reconheceu-se que as pessoas desempenham um papel fundamental no crescimento e na prosperidade das empresas, destacando os colaboradores como o principal diferencial competitivo no ambiente corporativo. Também se tornou evidente que a função dos líderes, em suas mais variadas abordagens e estilos de liderança, desempenha um papel fundamental no êxito das organizações modernas.

No entanto, entende-se que, mais do que alcançar metas estratégicas, uma liderança eficaz se distingue pela sua capacidade de inspirar, transformar e valorizar os indivíduos, atendendo às necessidades em constante evolução do mercado. A partir dessa perspectiva, destaca-se a liderança fundamentada em valores cristãos, a qual se caracteriza por uma abordagem holística e transformadora, integrando princípios éticos e morais que vão além das práticas tradicionais de gestão.

Observa-se também que os modelos tradicionais de liderança podem ser considerados obsoletos e inadequados para os tempos atuais. Contudo, a liderança fundamentada em princípios cristãos propõe uma abordagem contemporânea, focando nas pessoas como elemento central para o êxito organizacional.

Durante o andamento desta pesquisa, identificou-se que a liderança fundamentada nos ensinamentos bíblicos e exemplificada principalmente na figura de Jesus Cristo tende a promover ambientes organizacionais harmoniosos, caracterizados por respeito, colaboração e propósito compartilhado. Essa abordagem não apenas valoriza o capital humano como diferencial competitivo, mas também enfatiza a importância do serviço, da empatia e da comunicação clara como elementos-chave para o desenvolvimento de equipes coesas e engajadas.

Tal perspectiva continua a se destacar por valorizar princípios como amor ao próximo, humildade e integridade, compreendendo que estes oferecem um alicerce sólido para a tomada de decisões éticas e a construção de relacionamentos interpessoais saudáveis no ambiente corporativo. Essas características são indispensáveis para o desenvolvimento de líderes que inspirem confiança e demonstrem autenticidade em suas ações.

Assim, a prática do desenvolvimento contínuo de novos líderes, pautada por princípios cristãos, mostra-se como um caminho promissor para enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação, garantindo o sucesso das organizações e proporcionando o bem-estar integrado às realizações pessoais de seus colaboradores.

Por fim, conclui-se que a aplicação consistente dos valores cristãos na liderança organizacional não apenas pode contribuir para o alcance das metas corporativas, como também tende a moldar culturas organizacionais mais humanizadas e sustentáveis, sendo este, dentre os modelos de liderança apresentados, o que possui maior solidez por atender às necessidades das organizações modernas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. F. *A Bíblia Sagrada: Edição Almeida - Revista e Atualizada*. 2. ed. São Paulo: Sociedade Bíblica Brasileira, 2021.

BASS, M.B.; RONALD, E.R. *Transformational Leadership: A Comprehensive Review of Theory and Research*. 2 ed, New Jersey: Lawrence Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. 1999. DOI: 10.1080/135943299398410

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *O novo Grid Gerencial*. Trad. Lélío de Barros. 5. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1988.

BRINER, B. *Os métodos de administração de Jesus*. Trad. Milton Azevedo Andrade. 11.ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2010.

BUENO, S. *Minidicionário da língua portuguesa*. 2. Ed. São Paulo: FTD Educação, 2020.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CAIRNS, E. E. **O cristianismo através dos séculos: uma história da igreja cristã**. Tradução de José Agostinho da Silva. 3. ed. São Paulo: Vida Nova, 2008.

CALVINO, J. **A instituição da religião cristã**. São Paulo: UNESP, 2013.

CAMPANHÃ, J. **Líder do amanhã: curso básico de liderança**. São Paulo: Sepal, 2002.

CARSON, C; KING, L. M. **A autobiografia De Martin Luther King**. Ed. Zahar, 1ª ed. Copyright 1998, São Paulo, 2014.

CASADEMUNT, J. **A liderança do monte do amor: As chaves da influência de Jesus**. Bragança Paulista: Autor da fé, 2020.

CASTILLO, A.L.R.; PADILLA, M.A.; E.R.; HERNÁNDEZ, D.G. **Self-evaluation and evaluation of nursing leaders' Leadership Styles**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 29, 21 maio 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 6 ed, São Paulo: Método, 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito**. 2 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5.ed. Barueri, SP: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recurso humanos: o capital aberto das organizações**. 11 ed, São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10 ed, São Paulo: Atlas, 2020.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**; Tradução: Nivaldo Montingelli. São Paulo: Thomson, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito empreendedor: prática e princípios**; Tradução: Carlos Malferrari. São Paulo: Thomson, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAYKIN, M.A.G. Em apresentação à obra de Joel R. Beeke, **Vivendo para a glória de Deus: Uma introdução à fé reformada**. São José dos Campos: Fiel, 2012(reimpressão)

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e a técnica da liderança situacional**. Pedagógica e Universitária, 1986.

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

ISRAEL, Q. R. C. **Uma análise sobre Liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0**. Revista boletim do gerenciamento, Rio de Janeiro, v. 24, n. 24, p.22-32, maio. 2021. Disponível em: www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

KING Jr., M. L. **A autobiografia de Martin Luther King**. Trad. Carlos Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2014.

LORO, T. J. **Jesus Cristo, modelo de comunicador**. Revista eletrônica espaço teológico, Brasília, v. 40, n. 1, p. 47-55, maio. 2010. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/reveleteo>

MACATHUR, J. Jr. **Ministerio Pastoral: Alcançando a Excelência no ministério cristão**. Rio de Janeiro: Casa publicadora das assembleias de Deus, 1997.

MACEDO I, RODRIGUES D, JOHAN M. e CUNHA N. **Aspectos Comportamentais de Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica. 9 ed.** São Paulo: Atlas, 2021.

MATOS, A. de S. Um vaso de barro: a dimensão humana de João Calvino. **Fides Reformata** (Impresso), v.14, p. 47-64, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à era da agilidade organizacional**. 9 ed, São Paulo: Atlas, 2024.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração**. 5 ed, São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, J.C. **Os quatro segredos do sucesso**. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015.

MELO, E.A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial: desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**. v. 4. n.2. 2004. P. 31-62.

MOUNCE, W. D. **Léxico analítico do Novo Testamento Grego**. São Paulo: Vida Nova, 2013.

MUZIO, R. **O dna da liderança Cristã**. Arapongas: Aleluia, 2011.

NALINI, J. R. **Ética geral e profissional**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

PEREIRA, J. J.; SARAIVA, C. M.; REZENDE, A. F. Teorias tradicionais de liderança a partir de uma perspectiva crítica. A.REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, p. 474–503, 20 out. 2023.

Pew Research Center. *The future of world religions: population growth projections, 2010-2050*. 2015. Disponível em: <https://www.pewforum.org/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

PHILLIPS, K. **A formação de um discípulo**. Trad. Elizabeth Gomes. 2. ed. São Paulo: Vida, 2008.

POLLARD, W. C. **O líder servidor**. In: BECKHARD, Richard et al. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

ROBBINS, P.S.; JUDGE. A. T. **Comportamento Organizacional**, 18.ed,São Paulo: Person, 2020.

ROBBINS, P.S.; JUDGE. A. T.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14.ed,São Paulo: Person, 2006.

ROBBINS, P.S.; JUDGE. A. T.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14.ed,São Paulo: Person, 2010.

SCHAFF, P. **History of de Christian Church**. Grand Rapids: Eerdmans, 1995.

STOTT, J. **A mensagem do sermão do monte: a contracultura cristã**. 2.ed. São Paulo: ABU,2008.

SNYDER, C. R. **Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. Porto Alegre: Armed, 2009.

STEARNS, R. **A liderança que Deus valoriza: 17 valores que moldam o sucesso**; Tradução: Angela Tesheiner. São Paulo: Mundo Cristão, 2023.

WABER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**; Tradução: José Marcos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das letras, 2004.

WESTERNS, S. **Leadership: A critical text**. London, UK: Sage, 2013.

WILBERFORCE, W. **Cristianismo Verdadeiro: discernindo a fé verdadeira da falsa**. Brasília-DF: Palavra, 2006.

A RELAÇÃO ENTRE FLUXO DE CAIXA E CAPITAL DE GIRO: A IMPORTÂNCIA DE AMBOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA

Vinícius de Oliveira Elias da Silva (aluno)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador)
Mayra Cinara Tabosa Amorim (coorientadora)
Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)

RESUMO

O avanço da complexidade do mercado trouxe diversos desafios para as empresas. Assim, tornou-se indispensável o uso de ferramentas financeiras por parte das organizações no intuito de quitar suas obrigações monetárias e conseguir manter sua permanência no mercado. O presente artigo visa analisar a relação entre fluxo de caixa e o capital de giro e a importância de ambos para a sobrevivência empresarial. A metodologia usada envolve um estudo de propósito exploratório e explicativo, de natureza correlativa e descritiva, seguindo métodos bibliográficos. O objetivo é apontar as ligações da relação entre o fluxo de caixa e o capital de giro no desempenho financeiro da empresa, destacar as principais causas dos erros cometidos na gestão do fluxo de caixa e capital de giro, além de estabelecer recomendações de melhorias para uma gestão financeira mais satisfatória. No decorrer da pesquisa foram concedidas diferentes informações acerca da relação entre essas ferramentas financeiras e o impacto de ambas na obtenção de um resultado financeiro mais adequado para as organizações. Com a finalização do estudo, evidenciou-se que o fluxo de caixa e o capital de giro são instrumentos complementares e essenciais para garantia de um desempenho financeiro organizacional eficaz. Além disso, o estudo indicou as principais causas dos erros cometidos pelas empresas na gestão do fluxo de caixa e capital de giro, sugerindo as melhorias a serem implementadas pelo gestor para a validação de uma gestão financeira mais satisfatória.

Palavras-chaves: Fluxo de caixa; Capital de giro; Desempenho financeiro; Sobrevivência empresarial.

ABSTRACT

The advancement of the market complexity has brought several challenges to companies. Thus, it has become essential for organizations to use financial tools in order to pay off their monetary obligations and maintain their presence in the market. This article aims to analyze the relationship between cash flow and working capital and the importance of both for business survival. The methodology used involves an exploratory and explanatory study, of a correlative and exploratory purpose, following bibliographic methods. The objective is to point out the links between the relationship between cash flow and working capital in the company's financial performance, highlight the main causes of errors made in the management of cash flow and working capital, in addition to establishing recommendations for improvements to a more satisfactory financial management. During the research, different information was provided about the relationship between these financial tools and the impact of both on obtaining a more adequate financial result and on the survival companies. With the completion of the study, it became clear that cash flow and working capital are

complementary and essential instruments to guarantee effective organizational financial performance. Furthermore, the study indicated the main causes of errors made by companies in the management of cash flow and working capital, suggesting improvements to be implemented by the manager to validate more satisfactory financial management.

Keywords: Cash flow; Working capital; Financial performance.

1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira é uma área da administração voltada para a transferência, o cuidado e o controle dos recursos financeiros da empresa. Tal esfera envolve um planejamento financeiro organizacional, uma análise das oportunidades de investimento e uma correta gestão do fluxo de caixa e do capital de giro, visando assim à maximização do lucro e das ações empresariais e o crescimento da liquidez monetária.

Conforme Fernandes e Pereira (2019), a gestão de uma organização exige uma grande variedade de atividades, sendo uma delas a administração do financeiro da empresa, a qual envolve o controle dos recursos operacionais, salários dos colaboradores, pagamento de impostos e fornecimento de resultados positivos.

Com isso, diante do dinamismo econômico, as organizações estão compreendendo a devida importância do correto gerenciamento do fluxo de caixa e do capital de giro, objetivando diferenciais competitivos, elevado desempenho financeiro e ampliação na rede de parceiros comerciais e clientes.

Para Chiavenato (2022), o sucesso de uma empresa possui dependência com uma correta gestão financeira, a qual deve estar bem articulada com diversas áreas, como produção, *marketing* e comercial, em que todas demandam recursos financeiros e possuem visões distintas de prioridades.

Baseado nesse pensamento, as empresas vêm adotando práticas de administração monetária com o intuito de manter uma boa saúde financeira e garantir a sua sobrevivência no mercado. Para isso, torna-se fundamental a inclusão de profissionais competentes que adotem uma gestão eficiente do fluxo de caixa a fim de evitar desperdícios ou escassez monetária, como também, uma administração plena do capital de giro que possibilite investimentos adequados, solvência empresarial e maior destaque no mercado competitivo.

Por meio desses fatores destacados, é feita a seguinte pergunta: **Por que a relação entre gestão do fluxo de caixa e do capital de giro é importante para sobrevivência da empresa?**

Assim, tal estudo visa mostrar aos profissionais com interesse na área de gestão financeira que a administração do fluxo de caixa e do capital de giro é um pilar de sustentação indispensável para a empresa. Isso porque tais ferramentas possibilitam a correta alocação de recursos e a identificação dos erros que as instituições vêm cometendo, proporcionando assim a implementação de melhorias financeiras e contenção de novos impactos negativos. Ligado a esse fato, as organizações poderão possuir capital suficiente para promover o seu desenvolvimento tecnológico, controlar as entradas e saídas monetárias, distribuir recursos em áreas fundamentais para o seu diferencial competitivo e atrair cada vez mais clientes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da gestão do fluxo de caixa e do capital de giro para a sobrevivência da empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apontar as ligações da relação entre o fluxo de caixa e o capital de giro no desempenho financeiro das empresas.
- Destacar as principais causas dos erros cometidos nas empresas na gestão do fluxo de caixa e do capital de giro.
- Estabelecer recomendações de melhorias para a gestão financeira das empresas, objetivando um resultado mais satisfatório.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS E OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA

Compreender os diferentes conceitos de fluxo de caixa é algo fundamental para o melhor entendimento da sua representação dentro da organização e a sua devida importância para a sobrevivência empresarial, além de enxergar a diversidade de papéis que essa ferramenta desempenha.

Dessa forma, para Dornelas *et al* (2023) o fluxo de caixa desempenha um papel no controle das atividades diárias, permitindo um monitoramento eficaz acerca das receitas e despesas da empresa. Já Silva (2022) conceitua fluxo de caixa como sendo uma representação gráfica e cronológica de ingressos e desembolsos de recursos monetários, na qual permite as empresas executarem todas as programações financeiras e operacionais projetadas para um tempo que varia com as suas necessidades.

No intuito de maior aprofundamento na temática acerca do fluxo de caixa, torna-se necessário a compreensão de alguns objetivos referentes a essa ferramenta e seu impacto positivo e relevante na empresa.

Desse modo, Ribeiro e Souza (2019) defendem que o fluxo de caixa tem como objetivo identificar antecipadamente a escassez ou excesso de recursos financeiros, permitindo assim aos gestores tomar a decisão mais assertiva. Para Massote e Mendonça (2016), o fluxo de caixa possui o objetivo de apurar os somatórios de entradas e saídas financeiras da empresa, permitindo ao gestor planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da organização.

Atrelado a esse pensamento, conforme Dornelas *et al* (2023) o principal objetivo dessa ferramenta é proporcionar ao empresário a verificação da saúde financeira do negócio e assim obter dados claros sobre os possíveis investimentos. Ademais, para os autores outro objetivo é promover segurança e agilidade nas atividades financeiras organizacionais, pautadas no conhecimento sobre o volume dos recursos disponíveis e assim permitir o aprimoramento significativo das estimativas do capital de giro da empresa.

Com isso, evidencia-se o fato de que a ferramenta do fluxo de caixa tem um papel indispensável na empresa. Por ela envolver o registro operacional de entradas e saídas de recursos torna-se possível para o gestor enxergar as devidas falhas nas operações que estejam comprometendo a saúde financeira organizacional, como também, identificar as possíveis áreas de escassez monetária onde se torna necessário maior alocação de recursos.

Além disso, garante a capacidade de projetar as despesas e receitas futuras da empresa em um determinado período, auxiliando assim em planejamentos financeiros, tomadas de decisões acerca de empréstimos, avaliação de atividades com gastos desnecessários e garantia de liquidez e solvência empresarial.

2.2 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA

A gestão do capital de giro é algo que deve ser sempre levada em consideração no planejamento financeiro de uma empresa. Isso porque essa ferramenta possibilita um leque de vantagens como o melhor entendimento acerca do estado financeiro organizacional, além de auxiliar na maximização do desempenho monetário e no crescimento empresarial.

Nesse contexto, para Costa *et al.* (2012, p.2) “a gestão do capital de giro vem sendo reconhecida como uma prática importante para o equilíbrio financeiro das empresas e decisiva para o sucesso empresarial”. Os referidos autores complementam que o desempenho empresarial está totalmente atrelado à adoção de políticas adequadas de gestão de capital de giro, a qual está pautada na gestão de estoques, alongamento nos prazos de venda aos clientes e pagamento aos fornecedores.

Já na visão de Chiavenato (2022), a gestão do capital de giro administra os ativos e passivos circulantes e assim garante o equilíbrio financeiro, evitando situações de insuficiência monetária e custos em excesso.

Com relação ao manejo do capital de giro, Assaf Neto e Silva (2012, p.1) defendem que “uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência”. Os escritores confirmam que uma boa administração do capital de giro envolve uma alta rotação (giro) do ativo e do passivo circulante, tornando o seu fluxo de operações mais dinâmico.

Com isso, a gestão incorreta desse instrumento compromete a realização das atividades de curto prazo, como também, contribui para o colapso sistêmico. Além disso, a empresa terá dificuldades em tomar decisões corretas e eficientes acerca do rumo financeiro, acompanhado de um retorno financeiro comprometido.

Nessa perspectiva, torna-se fundamental a gestão equilibrada dessa ferramenta por parte do gestor. Isso porque um capital de giro em excesso possibilita a destinação dos recursos para o desenvolvimento das atividades e da estrutura interna organizacional, enquanto um capital escasso indica problemas para a solvência e o futuro empresarial.

Com isso, evidencia-se que a gestão do capital de giro de forma eficiente é algo fundamental para o sucesso e sobrevivência da empresa. A administração dessa ferramenta proporciona a garantia da liquidez empresarial e maximização do lucro, como também, viabiliza a gestão correta das compras e vendas e o estudo das melhores opções de investimentos em ativos circulantes operacionais.

Assim, o foco na administração financeira do capital promoverá uma vantagem competitiva para a empresa que poderá designar recursos à compra de insumos de alta qualidade e investir em áreas que garantem maior atração e fidelização de clientes.

2.3 A UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

A ferramenta do fluxo de caixa mostra-se cada vez mais indispensável para análise e identificação da atual situação financeira da empresa através das demonstrações e balanços patrimoniais. Tais relatórios possibilitam ao gestor

financeiro enxergar a disponibilidade do capital de giro e se a empresa será capaz de honrar suas obrigações operacionais e patrimoniais.

Dessa forma, Fath e Goulart (2019) defendem que a demonstração do fluxo de caixa possibilita o recolhimento de informações relevantes sobre a situação financeira da empresa, demonstrando assim o valor real do capital de giro que a organização possui em seu caixa e quanto será necessário para a realização das movimentações monetárias indispensáveis em um determinado período. Os autores corroboram que as duas ferramentas possuem uma relação de conformidade entre si, visto que ambas visam auxiliar o gestor na tomada de decisão e no cumprimento das necessidades e obrigações, através do fornecimento de informações valorosas acerca dos recursos disponíveis.

Atrelado a esse pensamento, Silva e Batista (2016) expõem que a dinâmica financeira, através da ferramenta do fluxo de caixa, possibilita o entendimento sobre a necessidade de financiamento do capital de giro (chamado capital de giro de terceiros) para assim garantir o equilíbrio entre as entradas e saídas de recursos a curto e longo prazo. Além disso, os escritores complementam que muitas empresas não possuem uma adequada gestão do fluxo de caixa, ocasionando uma situação financeira mais complexa e desgastante e até mesmo o fechamento da organização.

Já Souza (2022) defende que é fundamental as empresas implementarem um modelo dinâmico que relacione o fluxo de caixa com o capital de giro visando diagnosticar fragilidades financeiras e pontos de melhoria, principalmente os que possuem relação com as decisões financeiras referentes a investimento e financiamento.

Assim, torna-se explícito a complementação do fluxo de caixa e capital de giro no controle e registro financeiro. O fluxo de caixa permite ao gestor entender quais as obrigações e necessidades da empresa e a partir disso identificar a exigência ou não de recorrer a aportes financeiros de terceiros e/ou a realização de movimentações financeiras para conversão dos recursos localizados em seus bens e direitos para caixa de fato.

2.3.1 A relação do fluxo de caixa com o capital de giro e seu desempenho financeiro na empresa

O desempenho financeiro organizacional satisfatório depende de fatores relacionados a um planejamento estratégico, controle dos processos empresariais, determinação de funções e responsabilidades, visualização dos recursos disponíveis e conhecimento acerca das movimentações financeiras diárias. Tais pontos são amparados através da relação entre o fluxo de caixa e o capital de giro, em que a atuação conjunta dessas ferramentas deve está presente na gestão financeira organizacional.

Desse modo, Casado *et al* (2020) defendem que a gestão financeira cuida do capital de giro, ou seja, dos recursos necessários para garantir as operações diárias da empresa. Para isso torna-se necessário a utilização do fluxo de caixa, o qual se configura como uma ferramenta de controle de manutenção das atividades organizacionais, identificação das necessidades de caixa, administração de prazos de recebimentos e pagamentos e definição dos volumes de capital, visando assim a garantia da continuidade das atividades empresariais a curto e médio prazos.

Para Oliveira, Souza e Pinto (2011, p.2) “as temáticas estão intrinsecamente associadas e que seu bom gerenciamento é condição necessária para a manutenção da sustentabilidade financeira organizacional”.

Já Silva e Batista (2016) afirmam que o fluxo de caixa e capital de giro andam de forma conjunta na avaliação do valor da empresa e nos resultados esperados, visto

que são ferramentas utilizadas pela administração para determinar as opções financeiras disponíveis e escolher a melhor para o investidor. Os autores acrescentam que é através do fluxo de caixa que o administrador promove a conciliação da manutenção líquidez e do capital de giro da empresa, ocasionando assim o cumprimento das obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento e a maximização dos lucros sobre investimentos.

Sendo assim, há influência nas funções do fluxo de caixa e do capital de giro. Isso se deve pelo fato de que o capital de giro está relacionado aos recursos que a empresa possui em caixa para realizar suas obrigações e assim manter o fluxo de caixa saudável. Já o fluxo de caixa possibilita uma clareza sobre o que entra e o que sai de dinheiro, através de vendas, compras e outras despesas e receitas em um determinado período e, por meio disso, se há necessidade de aumento, diminuição ou manutenção do capital de giro.

2.4 PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS NA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA E DO CAPITAL DE GIRO NAS EMPRESAS

Muitas empresas acumulam erros na gestão das ferramentas de fluxo de caixa e capital de giro. O objetivo principal da utilização desses métodos financeiros é de promover a sustentação e o crescimento organizacional, porém com tais falhas cometidas o gestor acaba acumulando mais problemas e colocando em risco a sobrevivência da organização.

Desse modo, Duarte (2021) afirma que no Brasil determinados fatores contribuem para o fracasso da microempresa, sendo algum deles a falta de preparo e planejamento na gestão do fluxo de caixa por parte do microempreendedor. Arelado a esse fato, o autor indica que dentre os erros mais comuns ocasionados pelo despreparo estão: o cálculo incorreto dos preços de venda dos produtos, a má administração do capital de giro, o desconhecimento sobre o lucro da empresa, além da não elaboração do balanço patrimonial.

Já o SEBRAE (2022) afirma que existem muitos erros cometidos pelos empreendedores que impactam diretamente na gestão financeira da empresa e que não deviam ser tomados na empresa. Tais erros se caracterizam por envolver uma falta de controle de estoque, a não separação de contas da empresa com contas pessoais, a realização de empréstimos sem necessidade e o não controle de caixa.

Assim, os sucessivos erros ligados ao fluxo de caixa interferirão diretamente na elaboração e evolução do planejamento financeiro da empresa, já que falhas como a não categorização de despesas e receitas e a não projeção de fluxos futuros promoverão a redução monetária e, conseqüentemente, a insolvência empresarial.

Com relação ao capital de giro, para Costa, Oliveira e Silva (2018) os erros cometidos por um gestor financeiro na gestão do capital de giro estão relacionados a não realização de uma gestão eficiente do caixa e das contas a pagar e a receber, da inadimplência e do estoque descontrolado, a inutilidade de fontes adequadas para o financiamento do capital de giro e do ativo fixo e a não sincronização apropriada entre recebimento e pagamento.

Conforme Palmeira, Rocha e Brito (2011), dentre os erros relacionados com a gestão financeira da empresa estão à mistura de finanças da empresa com as pessoais, confundir despesas operacionais com investimentos e ausência de metas e prazos no pagamento de despesas e recebimento de receitas.

Com isso, a prática de falhas em excesso na gestão do capital de giro comprometerá a liquidez da empresa e o andamento das operações, resultando em sucessivas crises econômicas.

Para Brasileiro e Silva (2024) os erros no planejamento e na gestão financeira levam a uma subestimação dos custos, gerando assim problemas na gestão do caixa e no cumprimento da solvência empresarial, além da superestimação das receitas.

Dessa forma, fica evidente que a gestão financeira é uma tarefa complexa e de extrema importância para a manutenção da sobrevivência empresarial. Assim, cabe ao gestor assegurar que o planejamento e o controle financeiro estão sendo pautados na gestão eficiente do fluxo de caixa e do capital de giro. Para isso, deve-se haver o estudo sobre as melhores formas de utilização de tais ferramentas além de entender as reais melhorias que a empresa necessita.

Arelado a esse fato, a atenção, estudo, disciplina e a organização são componentes fundamentais para a não repetição de erros, na qual ao se adotar práticas sólidas de gestão financeira e acompanhar de perto o fluxo de caixa, o gestor estará no caminho certo para garantir a saúde financeira e o sucesso do negócio.

2.5 O PAPEL DO GESTOR FINANCEIRO NA TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

É evidente que o papel e a atuação do gestor financeiro na empresa vêm crescendo cada vez mais. Sua função deixou de ser apenas técnica e estática e passou a englobar fatores ligados ao controle das contas a pagar e receber, tomada de decisão estratégica e verificação de balanços e demonstrativos contábeis. Tal tomada de decisão deve ser pautada em critérios e ferramentas certas e eficazes, além do comportamento correto diante de situações que exijam tranquilidade, clareza, conhecimento e racionalidade, visto que o desequilíbrio emocional e as incertezas interferem negativamente no rumo organizacional.

Nesse contexto, segundo Silveira *et al* (2017) a tomada de decisões é um desafio que envolve várias situações, na qual o gestor deve buscar um equilíbrio na análise dos fatores envolvidos através da orientação correta do campo das finanças comportamentais.

Para Reis (2020), o gestor financeiro vem influenciando cada vez mais no processo decisório devido à expansão do mercado e das tecnologias, tornando assim as decisões mais complexas e os critérios mais exigentes em relação à análise da manutenção da saúde financeira empresarial. O autor citado complementa que o gestor financeiro precisa ser visionário, conhecer bem os princípios econômicos, interpretar relatórios contábeis, gerir crises com eficácia, moldar-se as mudanças internas e externas e desenvolver as habilidades necessárias para aprimorar o papel estratégico dentro da empresa.

No que tange o equilíbrio emocional em tomadas de decisões, conforme Dalmolin *et al* (2017) o comportamento do gestor pode sofrer influência do nível de conhecimento financeiro, dos riscos assumidos, da responsabilidade percebida diante os sócios e acionistas, da autoconfiança e da satisfação com investimentos e financiamentos anteriores. Os referidos autores também afirmam que o administrador deve ser dotado de conhecimento financeiro atrelado com a capacidade gerencial e operacional, visando assim a potencialização de decisões financeiras organizacionais.

Já Gomes e Valle (2020) argumentam que existem estratégias corporativas que exploram vieses comportamentais, gerando assim a melhor compreensão sobre as ações não racionais e como elas auxiliam os gestores e investidores.

Desse modo, o gestor necessita cada vez mais ampliar seu conhecimento acerca das mudanças do mercado externo e de novas ferramentas gerenciais, além de desenvolver novas habilidades para desempenhar suas funções. Além disso, deverá buscar o equilíbrio adequado entre os seus diferentes comportamentos e utilizar os seus conhecimentos técnicos junto com os instrumentos de gestão

financeira, tomando assim decisões corretas que não causem prejuízos consideráveis para o cotidiano e para o futuro da organização.

Assim, a correta análise das entradas e saídas de recursos e do capital giro disponível formulará a decisão correta a se tomar pelo gestor no que diz respeito à destinação de dinheiro para investimentos, a necessidade ou não de recorrer a empréstimos e financiamentos, a adoção de técnicas para maximização de lucro e de caixa, o devido cumprimento das obrigações financeiras, o estudo da saúde organizacional e a melhor alternativa para combater crises instauradas.

3 METODOLOGIA

A construção do embasamento teórico do estudo foi pautada na realização de uma pesquisa bibliográfica, na qual o autor utilizou de artigos ricos em informações, permitindo a abordagem sobre a ligação entre as ferramentas do capital de giro e do fluxo de caixa. Dessa forma, Severino (2014) defende que a pesquisa bibliográfica é realizada através do registro disponível com base em pesquisas anteriores presentes em livros, artigos, teses. Já Gil (2002, p. 45) afirma que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Visando analisar de maneira mais minuciosa a relação entre o fluxo de caixa e o capital de giro, realizou-se uma pesquisa exploratória, visto que o estudo se configura como um tema pouco abordado. Desse modo, Gil (2002) expõe que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, além de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Além disso, Gil (2002, p.41) complementa que “seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

O presente estudo classifica-se como de natureza correlativa, pois visa entender a relação entre duas variáveis. Nessa perspectiva, Prodanov e Freitas (2013, p.92) afirmam que “as variáveis, na pesquisa científica, são os elementos observáveis, possuem correlação entre si para gerar um fenômeno e estão nas bases de uma pesquisa científica”.

No intuito de descrever e analisar a gestão do fluxo de caixa e do capital de giro foi executado a pesquisa descritiva. Já para explicar de forma mais ampla a importância dessas ferramentas para a sobrevivência empresarial, identificou-se uma pesquisa explicativa.

Tratando-se da pesquisa explicativa, Severino (2014) defende que a pesquisa explicativa registra e analisa os fenômenos estudados, como também busca identificar os motivos, através da aplicação de método experimental ou por meio de interpretações provenientes de métodos qualitativos.

A coleta de dados para a realização desse estudo se deu através de fontes secundárias, as quais envolvem uma pesquisa bibliográfica baseada no levantamento de explicações e conhecimentos presentes em livros, documentos físicos e digitais, artigos e monografias. Tal método de pesquisa consistiu na revisão literária acerca da ligação entre as ferramentas de gestão financeira abordada e compreender a importância da atuação conjunta desses instrumentos para as empresas. O acervo digital do Centro Universitário - UNIESP e o Google Acadêmico foram duas grandes fontes de informação para o estudo, na qual foram utilizadas palavras-chaves como fluxo de caixa, capital de giro, instrumentos de gestão financeira, melhorias para a

gestão financeira e controle financeiro para assim obter o recolhimento de obras e documentos literários de diferentes autores acerca do tema.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão analisados os resultados e as devidas interpretações referentes ao estudo teórico da relação entre fluxo de caixa e capital de giro e a importância de ambos para a sobrevivência da empresa.

4.1 O DESEMPENHO FINANCEIRO E SUA RELAÇÃO COM O FLUXO DE CAIXA E O CAPITAL DE GIRO

A relação entre as ferramentas de gestão financeira de fluxo de caixa e capital de giro mostrou-se cada vez mais atuante e benéfica no que se refere ao desempenho financeiro das empresas, a garantia de um planejamento financeiro eficaz e o crescimento da organização.

Conforme Silva e Batista (2016), a administração do capital de giro atrelado com o fluxo de caixa são ferramentas fundamentais para a continuidade de uma saúde financeira permanente da empresa. No momento que a organização deixa de utilizar o fluxo de caixa como instrumento de apoio, o capital de giro passa a ser cada vez mais relevante em situações de risco que coloquem em ameaça a sobrevivência da empresa.

Segundo Souza (2022), uma análise e monitoramento eficaz do capital de giro implicam em melhores resultados para o fluxo de caixa, gerando assim pontos de melhoria no capital circulante líquido e no saldo de tesouraria, fatores esses que impactam diretamente no desempenho organizacional.

Os pensamentos expostos por ambos os autores tornam evidente a ideia de que de fato uma ferramenta de gestão financeira complementa a outra. Uma empresa deve adotar no seu planejamento o uso conjunto e não de maneira isolada do fluxo de caixa e do capital de giro, já que cada instrumento tem sua área de atuação financeira na organização.

Nesse sentido, o quadro a seguir busca expor as ações financeiras, adotadas pelos gestores, possibilitadas pela utilização do fluxo de caixa e do capital de giro e que possuem ligação direta com o desempenho e rumo das empresas.

Quadro 01: Ações do Fluxo de Caixa e do Capital de Giro

FLUXO DE CAIXA	CAPITAL DE GIRO
Análise de um panorama amplo e mais claro das finanças da empresa em um determinado período (controle financeiro), incluindo entradas, saídas, obrigações, caixa disponível.	Identificação do capital atual disponível da empresa em determinado período (equilíbrio monetário) aliado ao controle da liquidez necessária para a solvência organizacional.
Identificação de possíveis falhas e lacunas financeiras existentes ou que venham a existir.	Visualização da liquidez da empresa comprometida e reduzida devido a falhas e perdas durante a gestão financeira.
Planejamento financeiro e determinação das metas e objetivos alinhados com a condição financeira atual da empresa.	Avaliação de riscos de mercado e valor atual de mercado da empresa para tomadas de decisões e planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Diante do exposto, pode-se perceber que para cada ação praticada e auxiliada pelo fluxo de caixa, existe uma prática complementar e interdependente possibilitada pelo uso do capital de giro.

Ao analisar de forma mais detalhada cada tópico, o controle da situação financeira da empresa em um determinado período é feito com maestria pela ferramenta do fluxo de caixa. Isso porque ela possibilita identificar as entradas e saídas, realizar comparações de possíveis disparidades de gastos e queda no caixa da empresa em diferentes períodos, observar as devidas áreas que necessitam de maior investimento e controle, além de verificar os recursos financeiros que correspondem à vista e a prazo.

Arelado a esse fato, o fluxo de caixa permite analisar cenários onde a empresa possui parcelas pendentes de pagamento ou períodos sazonais marcados por queda em produtividade e faturamento, em que se torna fundamental a existência de um capital de giro capaz de manter a instituição em um patamar competitivo no mercado e em dia com suas obrigações.

Assim, torna-se possível a prevenção do pagamento de multas e penalidades por atrasos, perda de credibilidade com fornecedores e demais *stakeholders* e queda do desempenho financeiro da empresa.

Em relação à verificação e identificação de falhas durante a gestão financeira, a ferramenta do fluxo de caixa permite uma análise mais detalhada acerca das movimentações financeiras e assim encontrar lacunas ligadas a pagamentos duplicados, valores incorretos, mistura de contas empresariais com pessoais, clientes inadimplentes, estoques com pouco controle e movimentação.

Tais fatores impactam diretamente no capital de giro, na qual a empresa encontrará dificuldades em aumentar sua lucratividade, como também, poderá se submeter a situações em que o valor do capital disponível deveria ser maior, gerando assim perda de contratos e impossibilidade de realizar novas compras.

No que se refere ao planejamento estratégico, torna-se fundamental a determinação dos objetivos e metas organizacionais que estejam alinhados com a condição atual da empresa.

Segundo Fernandes e Pereira (2019), a obtenção de uma gestão financeira eficaz deve ser sustentada e orientada por um planejamento financeiro, na qual o gestor necessita de ferramentas que o auxiliem nas tomadas de decisões certas e oportunas.

Nessa perspectiva, a ferramenta do fluxo de caixa possibilita ao gestor visualizar de maneira minuciosa o estado financeiro da organização e através disso elaborar um plano de contingência voltado para eventuais crises e riscos, entender quais as reais necessidades financeiras e em qual patamar no mercado a empresa almeja se encontrar.

Além disso, através do capital de giro torna-se possível identificar a viabilidade de ampliação de parceiros comerciais, reajuste nos preços dos produtos, avaliação dos riscos de mercado, acréscimo de maquinários e enriquecimento do estoque, fatores esses fundamentais no momento da elaboração do planejamento orçamentário e estratégico.

4.2 PRINCIPAIS CAUSAS DE ERROS COMETIDOS NAS EMPRESAS REFERENTES À GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E DO FLUXO DE CAIXA

Uma gestão financeira deve ser pautada na utilização correta e eficiente do fluxo de caixa e do capital de giro. Muitas empresas acabam por cometerem erros recorrentes no controle financeiro devido à incorreta funcionalidade e manuseio de ambos os instrumentos financeiros, gerando assim uma ideia equivocada e incorreta de que tais ferramentas não representam uma grande serventia e aplicabilidade para a organização.

Nessa concepção, o quadro comparativo a seguir visa mostrar quais as principais causas dos erros cometidos pelas empresas referentes à gestão do capital de giro e do fluxo de caixa na visão de três diferentes autores e por meio disso estabelecer uma análise mais precisa.

Quadro 02: Principais causas dos erros cometidos na gestão do capital de giro e fluxo de caixa

Palmeira, Rocha e Brito (2011)	Costa, Oliveira e Silva (2018)	Brasileiro e Silva (2024)
Desconhecimento do gestor sobre o mercado, as metas e o planejamento financeiro.	Inexistência de formação necessária e conhecimento escasso por parte do gestor na gestão do capital de giro.	Criação de orçamentos financeiros rígidos e inflexíveis.
Contratação de profissionais desqualificados e inadequados para a empresa.	Ausência de uma equipe qualificada e especializada no setor financeiro.	Falta de treinamento das equipes e material desatualizado acerca da previsão e gestão financeira.
Baixa fiscalização processual e da movimentação financeira.	Gestores financeiros que exercem outra função em outra área da empresa, gerando sobrecarga e não comprometimento.	Falta de envolvimento e comprometimento dos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Pode-se notar que há uma concordância entre os autores em colocar a falta de preparo e conhecimento por parte do gestor como sendo um dos principais fatores responsáveis por erros cometidos na gestão do fluxo de caixa e do capital de giro. Um administrador despreparado coloca em risco a sobrevivência organizacional ao elaborar um planejamento orçamentário estático e ineficaz, administrar incorretamente os recursos financeiros e enfraquecer o relacionamento e a gestão dos clientes, fornecedores e colaboradores.

No que tange uma empresa marcada por profissionais inadequados para a realização das funções, os autores pensam de maneira semelhante ao defenderem a existência de uma equipe pouco qualificada, treinada e especializada dentre uma das causas que refletem em erros cometidos na gestão do fluxo de caixa e do capital de giro. Isso porque os colaboradores são responsáveis por colocarem em prática as políticas e medidas estabelecidas no plano estratégico, promovendo o controle dos processos e dos recursos disponíveis, além de auxiliar no manuseio das ferramentas de gestão financeira junto com os gestores.

Para Dalmolin *et al* (2017) é necessário a alocação de profissionais com comportamento adequado a filosofia e cultura da empresa, esperando-se que cada organização apresente suas expectativas próprias em relação a gestão financeira.

Nesse contexto, uma organização que deseja se manter a frente dos concorrentes e com uma clientela fidelizada deve contar com profissionais altamente qualificados, comprometidos com suas responsabilidades e engajados no constante aprimoramento de suas técnicas, habilidades e conhecimentos.

Em relação à sobrecarga e baixo envolvimento por parte dos gestores, esse fator tem ligação com uma desorganização estrutural na empresa caracterizada por um acúmulo de funções e tarefas nas mãos do administrador e a necessidade de controle simultâneo das diferentes áreas da organização.

Conforme Felipe (2016), a acumulação de funções e tarefas no âmbito dos gestores estratégicos é provocada pela falta de distribuição de tarefas, gerando assim o comprometimento do planejamento e do controle gerencial e operacional da organização.

Nessa perspectiva, o gestor, ao lidar com a pressa e a desatenção, promove uma gestão financeira marcada por uma baixa fiscalização dos processos e das movimentações financeiras, além do uso ineficaz do fluxo de caixa e do capital de giro, comprometimento assim a saúde e a continuidade da empresa.

4.3 MELHORIAS PARA A OBTENÇÃO DE UMA GESTÃO FINANCEIRA MAIS SATISFATÓRIA

Diante do cenário atual de incertezas, elevada competitividade e alta demanda consumidora, muitas empresas veem seu tempo de sobrevivência no mercado reduzindo cada vez mais. O principal fator disto é a ineficaz e comprometida gestão financeira adotada, marcada por resultados insatisfatórios, alocação e investimento incorreto dos recursos e tomada de decisão pouco fundamentada. Como forma de reforçar tal pensamento, Reis (2020) defende que a ausência de um conhecimento e aplicação dos princípios econômicos na tomada de decisão e gestão dos processos financeiros promove uma transição do ápice para a ruína da empresa.

Nessa perspectiva, o papel do gestor é fundamental na garantia de um controle financeiro marcado pela indicação de falhas e implementação de correções e melhorias necessárias para uma gestão financeira mais satisfatória e eficiente.

Como primeira melhoria é de extrema importância pontuar a adoção de práticas de monitoramento e análise de resultados financeiros. Trata-se de ações voltadas ao constante acompanhamento dos processos e movimentações financeiras em que o gestor e sua equipe especializada interpretam e avaliam de forma minuciosa os demonstrativos financeiros, visando estabelecer o panorama monetário da empresa em um determinado período.

Segundo o Sebrae (2019), a análise financeira deve ser pautada no monitoramento dos fatos, nos resultados e no planejamento estabelecido, na qual o gestor deve tratar com relevância o crescimento organizacional, os indicadores econômicos e o equilíbrio econômico e financeiro.

Desse modo, por meio desse monitoramento e análise, torna-se possível a elaboração de um planejamento financeiro eficaz, a identificação de lacunas existentes, uma liquidez suficiente para garantia da solvência organizacional, uma gestão de riscos e incertezas do mercado e o controle do estoque.

Outra melhoria é a determinação de uma política de cobrança e controle de inadimplência. Isso porque muitas empresas encontram dificuldades em administrar os clientes que possuem atrasos constantes em seus pagamentos e que necessitam de certa pressão e rigidez para quitá-los.

Tal política consiste numa minuciosa verificação dos consumidores com históricos de inadimplências e o tempo médio de atraso para pagamentos, como também, na definição de canais de comunicação e cobranças automatizadas, na atualização constante acerca dos dados dos clientes e no controle diário das transações financeiras.

Além disso, o avanço tecnológico, marcado por inúmeras soluções inteligentes como a *Business Intelligence*, tornou-se algo essencial para permanência e

crescimento das empresas no mercado diante dos seus concorrentes e consumidores e no auxílio ao gestor para uma melhoria na gestão financeira.

Tal pensamento é reforçado por Ferreira (2013), o qual defende que a *Business Intelligence* é fundamental na melhoria da tomada de decisão financeira, no auxílio do planejamento e controle estratégico e no crescimento da produtividade e qualidade organizacional.

Diante do exposto, evidencia-se que tal solução tecnológica é uma melhoria fundamental para a obtenção de uma gestão financeira competente. Essa ferramenta possibilita a transformação de dados financeiros coletados em diversas informações a serem utilizados pelo administrador na exploração, controle e acompanhamento dos indicadores de desempenho e das atividades financeiras rotineiras, na determinação de objetivos e metas estratégicas e na formulação de ideias e decisões qualificadas e precisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar três diferentes casos relacionados ao papel e impacto do fluxo de caixa e do capital de giro na gestão financeira das empresas. Cada análise realizada através de uma pesquisa teórica proporcionou o entendimento acerca da relação entre as duas ferramentas financeiras e a importância do uso correto de ambos para a sobrevivência organizacional.

A análise referente ao desempenho financeiro da empresa e sua relação com o fluxo de caixa e o capital de giro, evidenciou o papel benéfico que os dois instrumentos financeiros possuem no planejamento financeiro e no crescimento da organização.

Os pensamentos expostos por diferentes autores destacaram a relação e dependência que as ferramentas de gestão financeira possuem entre si, sendo de extrema importância para a empresa o uso conjunto de ambos na potencialização do seu desempenho financeiro. Ademais, o quadro expositivo reforçou que cada ação auxiliada pelo fluxo de caixa, leva a outra prática pautada no uso do capital de giro, enfatizando assim a complementação entre ambos.

No caso das principais causas referentes aos erros cometidos na gestão do fluxo de caixa e do capital de giro, evidenciou-se que o gestor encontra certas dificuldades no manuseio e potencialização desses instrumentos.

O quadro composto por concepções e causas na visão de três diferentes autores destacou que a falta de preparo e conhecimento do gestor é um fator que impacta de forma negativa no andamento dos processos e das relações da empresa.

Ressalta-se ainda a ausência de uma equipe qualificada, o baixo comprometimento dos gestores e a sobrecarga das responsabilidades nas tarefas como sendo causas que interferem na eficiência e produtividade do fluxo de caixa e do capital de giro, resultando em uma gestão financeira marcada por diversos erros que impactam na sobrevivência e no desenvolvimento da instituição.

O cenário de extrema competitividade entre as organizações, alta procura dos consumidores e necessidade de correções das falhas processuais organizacionais, ressaltou a importância da implementação de melhorias por parte do gestor na gestão financeira das empresas visando resultados satisfatórios.

Destacou-se como melhoria o uso de práticas de monitoramento e análise de resultados financeiros a fim de realizar um controle mais preciso das movimentações financeiras e enxergar a atual saúde financeira da organização. Ademais, evidenciou-se a importância de determinar uma política de cobrança e controle de inadimplência pautada na identificação de atrasos e na vistoria diária das transações financeiras,

além da concretização de uma solução inteligente denominada *Business Intelligence* defendida por Ferreira citado anteriormente, o qual destaca a importância que tal inteligência tem na tomada de decisão do gestor, no aprimoramento da gestão financeira e no crescimento da produtividade organizacional.

Os pontos analisados evidenciaram a adoção do fluxo de caixa e do capital de giro como sendo um diferencial para as empresas em relação aos seus concorrentes diante de um mercado competitivo e exigente. Além disso, as organizações devem compreender que os instrumentos financeiros constituem uma relação interdependente, em que ambos devem ser utilizados de maneira conjunta e alinhada para que assim os objetivos e metas estratégicas sejam alcançadas de maneira mais eficiente.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a busca por outras ferramentas de gestão financeira capazes de auxiliar o gestor na alocação correta dos recursos, controle das movimentações financeiras, gestão de estoques e identificação de falhas operacionais, visando assim à sobrevivência e crescimento da organização. Além disso, sugere-se a análise de outros autores que reforçam a importância da relação entre o fluxo de caixa e o capital de giro no desempenho organizacional e na obtenção de resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS

BRASILEIRO, Hayane Lopes; SILVA, Paulo Vitor Jordão da Gama, 2024. **Análise da alocação de erros na previsão orçamentária da CMI: estratégias para melhoria da gestão financeira na Petrobras.** Disponível em:

<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/231215215.pdf>. Acesso em: 31 out. 2024.

CASADO, Johny H. M. et al. **Administração do capital de giro.** Porto Alegre: Grupo A, 2020. E-book. ISBN 9786556900445. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900445/pageid/180>. Acesso em: 12 mar. 2024.

COSTA, Douglas Gomes da; OLIVEIRA, Viriane Dias de; SILVA, Valdilene Gonçalves Machado, 2018. **Gestão do capital de giro: um estudo nas microempresas moveleiras de Divinópolis, MG.** Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/5606/560659008010/560659008010.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024.

COSTA, Rômulo Bernardino Lopes da, et al, 2012. **A influência da gestão do capital de giro no desempenho financeiro das empresas listadas na bm&bovespa (2001-2010).** Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Batista-4/publication/273170200_A_INFLUENCIA_DA_GESTAO_DO_CAPITAL_DE_GIRO_NO_DESEMPENHO_FINANCEIRO_DE_EMPRESAS_LISTADAS_NA_BMFBOVESPA_2001-2010/links/578ea9ff08ae81b4466ecc4e/A-INFLUENCIA-DA-GESTAO-DO-CAPITAL-DE-GIRO-NO-DESEMPENHO-FINANCEIRO-DE-EMPRESAS-LISTADAS-NA-BM-FBOVESPA-2001-2010.pdf?sq%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail. Acesso em: 09 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma abordagem introdutória.** 4ª ed São Paulo: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559772896 Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772902/epubcfi/6/24\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter01!\]/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772902/epubcfi/6/24[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter01!]/4). Acesso em: 12 mar. 2024.

DORNELAS, Rafaela de Oliveira, et al, 2023. **A importância do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira:** Uma análise crítica da literatura e sua aplicabilidade nas empresas. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-como-ferramenta-de-gestao-financeira-uma-analise-critica-da-literatura-e-sua-aplicabilidade-nas-empresas/>. Acesso em: 23 abr. 2024.

DALMOLIN, Domingos, et al, 2017. **O papel da confiança nas decisões financeiras de financiamentos organizacionais.** Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307160600011>. Acesso em: 05 set. 2024.

DUARTE, Lucas Venancio, 2021. **Meu microempreendimento:** sistema de gestão de fluxo de caixa. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/riufcg/19757/LUCAS%20VENANCIO%20DUARTE%20-%20TCC%20CI%208aNCIA%20DA%20COMPUTA%20c3%87%20c3%83O%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 mai. 2024.

FATH, Thais; GOULART, Claiton Pazzini, 2019. **Gestão Financeira:** a utilização da demonstração do fluxo de caixa para análise do capital de giro. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/rca/article/view/6701/pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

FELIPE, Mônica Laiane Moraes. **O processo de trabalho em uma mobiliária:** Sobrecarga de atividade no âmbito da Diretoria Geral. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/414/1/TCC%20M%20c3%94NICA%20MORAIS.pdf>. Acesso em: 15 out. 2024.

FERNANDES, Marina Tamiris Silva; PEREIRA, Graziela Fátima, 2019. **Análise do capital de giro:** Estudo de caso em uma empresa de construção civil. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/4162/1/AN%20c3%81LISE%20DO%20CAPITAL%20DE%20GIRO.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024.

FERREIRA, Antonio Joaquim Salgado dos Santos Costa, 2013. **Uma solução de Business Intelligence como contributo para a melhoria do processo de tomada de decisão na Gestão Financeira.** Disponível em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5876/2/MPA_Adm_Publica_Antonio_Ferreira.pdf. Acesso em: 31 out. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 14 mai. 2024.

GOMES, Matheus da Costa; VALLE, Mauricio Ribeiro do, 2020. **A Tomada de Decisão Empresarial em Finanças:** Aspectos Epistemológicos e Paradigmáticos. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/download/1368/pdf>. Acesso em: 05 set. 2024.

MASSOTE, Naira Cristina Ribeiro; MENDONÇA, Fabrício Molica de, 2016. **Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão**: Um estudo de caso em uma micro pequena indústria de facção do setor têxtil. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/12924103.pdf&ved=2ahUKEwiw6OOU5oFAxXhppUCHStrC6kQFnoECCcQAQ&usq=AOvVaw26FhyRT39MEYq4e5mDRMPo>. Acesso em: 9 abr. 2024.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522484751/pageid/45>. Acesso em: 11 mar. 2024.

OLIVEIRA, Abdinardo Moreira Barreto de; SOUZA, Jackeline Lucas; PINTO, Camila Silva Pinto Silva, 2011. **Gestão de capital de giro líquido e de fluxo de caixa em empresas seguradoras listadas na BMF&Bovespa**. Disponível em:

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/464/464>. Acesso em: 13 mai. 2024.

PALMEIRA, Eduardo; ROCHA, Gabriela; BRITO, Marcelo, 2011. **Gestão financeira das microempresas**. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Palmeira-2/publication/227432917_Gestao_financeira_das_microempresas/links/54db44eb0cf233119bc5a947/Gestao-financeira-das-microempresas.pdf. Acesso em: 05 set. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. E-book. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em:

<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2024.

REIS, Sirlene Paulina dos, 2020. **O gestor financeiro e a tomada de decisão corporativa**. Disponível em:

<https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1091/835>. Acesso em: 05 set. 2024.

RIBEIRO, Marinalda Lourdes; SOUZA, Abel Corrêa de, 2019. **O fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira**: Um estudo de caso em uma microempresa de customização têxtil. Disponível em:

<https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/admcomex/article/download/5245/4744/14004>. Acesso em: 26 mar. 2024.

SEBRAE, 2019. **Como fazer uma análise financeira da sua empresa**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/como-fazer-uma-analise-financeira,d6b1288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2024.

SEBRAE, 2022. **Principais erros financeiros cometidos por empreendedores**. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/principais-erros-financeiros-cometidos-por-empreendedores>. Acesso em: 13 mai. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5562413/mod_resource/content/1/Metodologia-Do-Trabalho-Cientifico-23%C2%AA-Edicao-Severino-EBOOK-Escolhido.pdf. Acesso em: 14 mai. 2024.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2022. **E-book**. ISBN 9786559772599. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772612/pages/recent>. Acesso em: 13 mar. 2024.

SILVA, Marcélia Correa da; BATISTA, Marcos Antônio, 2016. **Fluxo de caixa enquanto ferramenta de contribuição na continuidade dos negócios: fluxo de caixa como estratégia na gestão do capital de giro**. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/3098>. Acesso em: 13 mai. 2024.

SILVEIRA, Vítor Cardoso da, et al, 2017. **Estudo da tomada de decisões financeiras a partir das publicações científicas nos últimos 10 anos**. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/download/4282/3845>. Acesso em: 05 set. 2024.

SOUZA, Carolina Curassá Rosa de, 2022. **Decisões financeiras, fluxo de caixa e capital de giro: proposta de análise dinâmica no setor de tecnologia de energia e automação**. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/da01accc-4407-42d0-949d-68cb5357042c/content> . Acesso em: 15 out. 2024.

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE CLUBES ESPORTIVOS NA PARAÍBA

Guilherme Costa Ayres Salmeron (aluno)
Luciana Ribeiro Rabay Butcher (orientadora)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora)
Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)

RESUMO

A gestão esportiva, essencial em um contexto de crescente competitividade e restrições financeiras, apresenta particularidades que impactam diretamente a eficiência das organizações. O objetivo do estudo foi analisar as práticas de gestão de organizações esportivas na Paraíba. Para isso, um questionário online foi aplicado com gestores e/ou administradores de cinco clubes esportivos locais e foi realizada análise documental de registros públicos e internos. Os resultados evidenciaram a investigação de recursos financeiros como o principal desafio, relatado por 80% dos clubes, além de limitações na infraestrutura, formação de talentos e práticas de governança. Apenas 60% das organizações possuem conselhos administrativos, e a adoção de tecnologias para melhorar a gestão ou o desempenho esportivo é incipiente. Esses dados evidenciam a necessidade de estratégias inovadoras que combinem governança corporativa, diversificação de receitas e uso de tecnologias para aumentar a eficiência e competitividade. Além disso, a profissionalização da gestão esportiva, com maior investimento em talentos e apoio governamental, é essencial para superar os desafios relatados pelos clubes.

Palavras-chaves: Gestão esportiva; Governança corporativa; Inovação; Captação de recursos; Paraíba.

ABSTRACT

Sports management, essential in the context of increasing competitiveness and financial constraints, presents particularities that directly impact the efficiency of organizations. The objective of the study was to analyze the management practices of sports organizations in Paraíba. To this end, an online questionnaire was applied to managers and/or administrators of five local sports clubs and a documentary analysis of public and internal records was also carried out. The results showed that the investigation of financial resources was the main challenge, reported by 80% of the clubs, in addition to limitations in infrastructure, talent training and governance practices. Only 60% of the organizations have boards of directors and the adoption of technologies to improve sports management or performance is incipient. These data highlight the need for innovative strategies that combine corporate governance, revenue diversification and the use of technologies to increase efficiency and competitiveness. In addition, the professionalization of sports management, with greater investment in talent and government support, is essential to overcome the challenges reported by the clubs.

Keywords: Sports management; Corporate governance; Innovation; Fundraising; Paraíba.

1 INTRODUÇÃO

A gestão é entendida como o processo de planejar, organizar, guiar e controlar os recursos para objetivos específicos e tornou-se essencial no cenário atual. Isso envolve uma evolução contínua de pessoas, processos e tecnologias, uma gestão eficaz é fundamental para a sustentabilidade e sucesso em ambientes cada vez mais competitivos. Desde as teorias clássicas até as abordagens mais recentes que enfatizam inovação, sustentabilidade e responsabilidade social, os conceitos de gestão têm evoluído para atender às demandas de um mundo em constante evolução. No contexto de globalização e rápidas transformações técnicas e tecnológicas, as organizações enfrentam desafios que impedem uma gestão ágil e estratégica para alcançar eficiência, eficácia e vantagem competitiva.

No setor esportivo, a aplicação dos princípios de gestão é ainda mais crítica. O esporte não é apenas uma atividade física, mas também um negócio que envolve grandes quantias, marketing, gerenciamento de talentos e relacionamentos com diversos setores. A necessidade de equilibrar objetivos financeiros e esportivos, gerenciar a marca do clube, fidelizar torcedores e cumprir responsabilidades sociais são alguns dos desafios do setor. A gestão eficaz no esporte é essencial para maximizar o desempenho e garantir a sustentabilidade das organizações esportivas. (SILVA E PEREIRA, 2019) Uma gestão ineficiente pode levar ao fracasso esportivo e financeiro, evidenciando a importância do profissionalismo no esporte e a necessidade de investimentos adequados, sejam eles materiais ou humanos.

As organizações esportivas desempenham um papel crucial na promoção do esporte, servindo como base para o desenvolvimento de atletas e o incentivo da prática esportiva na sociedade. Eles são importantes para a saúde pública, inclusão social e promoção de valores como disciplina e trabalho em equipe. Diferentes modelos de organizações esportivas, como associações sem fins lucrativos e clubes esportivos privados, influenciam suas estratégias de gestão e abordagens. No mundo do esporte moderno a adoção de práticas de governança corporativa, investimento em categorias de base e expansão internacional se tornaram pilares de sucesso para os clubes. Estudos de referência demonstram o impacto econômico e social dos clubes, ressaltando a diversidade de modalidades esportivas e o papel que desempenham em cada uma delas.

No entanto, os clubes esportivos enfrentam desafios significativos em sua gestão. A captação de recursos é frequentemente dificultada pela não obtenção de patrocínios, dependência excessiva de bilheteria e limitações impostas por leis de incentivo. A falta de gestores especializados e a resistência às práticas modernas impedem a profissionalização adequada nesse meio. Além disso, a manutenção e melhoria das instalações esportivas representam desafios constantes, e a desigualdade financeira entre clubes afetando a competitividade esportiva. A profissionalização da gestão é um obstáculo significativo para o desenvolvimento sustentável dos clubes esportivos no Brasil (ARAÚJO et al, 2020). Não é incomum casos em que a má gestão levou a crises nos clubes, e isso reforça a necessidade de inovação e adoção de estratégias eficazes.

Na Paraíba, a situação é ainda mais desafiadora. O panorama estadual revela um número específico de clubes, com modalidades como futebol, vôlei e atletismo sendo as mais praticadas, refletindo a importância do esporte na cultura paraibana. No entanto, a falta de estratégias de gestão tem comprometido a sustentabilidade e a competitividade das organizações esportivas na Paraíba. Isso resulta em consequências como a perda de talentos para outras regiões e dificuldades em participar de competições de alto nível. Embora existam iniciativas locais buscando superar esses desafios, é evidente a necessidade de abordagens mais eficazes, fundamentadas em estatísticas e esforços conjuntos.

Neste contexto, este trabalho visa a investigar as práticas de gestão em organizações esportivas da Paraíba. Sendo um estudo de grande importância tanto acadêmica quanto prática. Pois há uma grande lacuna na literatura sobre a gestão de clubes esportivos em geral e mais especificamente no contexto da Paraíba. Os resultados obtidos poderão auxiliar os gestores na implementação de práticas mais eficientes, contribuindo para a melhoria do desempenho dos clubes.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar as práticas de gestão de organizações esportivas na Paraíba. E os objetivos específicos, foram identificar os principais desafios enfrentados por essas organizações, analisar as estratégias de gestão utilizadas pelos clubes e identificar as principais formas de captação de recursos por cada tipo de organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução à Administração

A administração é uma disciplina essencial que se dedica ao estudo e aplicação de práticas voltadas para o planejamento, organização, direção e controle dos recursos, visando o alcance de objetivos estabelecidos (CHIAVENATO, 2014). Esses recursos incluem elementos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e informacionais. A eficácia na gestão desses recursos é fundamental para o sucesso e sustentabilidade de qualquer organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

No contexto contemporâneo, caracterizado por avanços tecnológicos muito acelerados, globalização e mudanças sociais significativas, a administração assume um papel ainda mais relevante. As organizações operam em ambientes altamente competitivos e dinâmicos, nos quais a capacidade de adaptação e inovação é crucial para a sobrevivência e o crescimento (DRUCKER, 2002).

Nesse cenário, a administração é uma base sólida para a gestão dos recursos organizacionais, promovendo a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo. As funções administrativas clássicas como planejamento, organização, direção e controle servem como pilares para a gestão eficaz.

O planejamento envolve a definição de metas e a elaboração de estratégias para alcançá-las, considerando as variáveis internas e externas que podem influenciar o desempenho (MINTZBERG, 2009). O planejamento estratégico, por exemplo, permite que as organizações visualizem seu futuro desejado e estabeleçam metas claras para alcançá-lo, utilizando ferramentas como a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) para identificar fatores internos e externos que impactam a organização.

A organização refere-se à estruturação dos recursos e à criação de um ambiente ideal para a execução dos planos. Isso inclui a definição da estrutura

organizacional, atribuição de responsabilidades e estabelecimento de procedimentos e processos (ROBBINS E COULTER, 2016).

Uma organização bem estruturada facilita a comunicação, promove a colaboração entre departamentos e garante que todos os membros da equipe entendam suas responsabilidades e objetivos. A direção envolve a liderança e motivação das equipes, influenciando o trabalho em prol dos objetivos. A liderança eficaz é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo e promover o comprometimento da equipe (CHIAVENATO, 2014). Diferentes estilos de liderança, como o transformacional e o transacional, podem ser aplicados conforme a necessidade da organização e as características dos colaboradores.

O controle consiste no monitoramento contínuo das atividades para garantir o alinhamento com os objetivos estabelecidos. Permite identificar desvios e implementar ações corretivas, garantindo que a organização permaneça no caminho certo (KAPLAN E NORTON, 1996). Ferramentas como o *Balanced Scorecard* auxiliam no acompanhamento de indicadores de desempenho, proporcionando uma visão equilibrada entre resultados financeiros e não financeiros.

Além dessas funções clássicas, a administração moderna incorpora preocupações com responsabilidade social, ética e sustentabilidade ambiental, refletindo as demandas de uma sociedade mais consciente e exigente (CARROLL E BUCHHOLTZ, 2015). Organizações bem-sucedidas reconhecem a importância de equilibrar desempenho econômico com impacto social e ambiental positivo, integrando práticas que promovem a sustentabilidade. Exemplos como a implementação de políticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e a adoção de práticas sustentáveis demonstram como a administração contemporânea está alinhada com as expectativas sociais e ambientais.

2.2 Evolução das teorias administrativas

A trajetória das teorias administrativas reflete a busca contínua por modelos que atendam às necessidades das organizações em diferentes contextos. Essa evolução é marcada por diversos pensamentos que contribuíram para o desenvolvimento da administração como ciência e prática. A Administração Científica, proposta por Frederick W. Taylor no início do século XX, enfatizava a eficiência operacional por meio da padronização de tarefas e divisão do trabalho (WITZEL E WARNER, 2015). Taylor defendia a aplicação de métodos científicos para aumentar a produtividade, estabelecendo tempos e movimentos padrões para as atividades laborais. Apesar de suas contribuições para a eficiência, a abordagem foi criticada por negligenciar os aspectos humanos e sociais do trabalho, gerando insatisfação entre os trabalhadores e promovendo um ambiente de trabalho mecânico.

Em resposta às limitações da Administração Científica, a Teoria das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo, emergiu destacando a importância dos aspectos psicológicos e sociais no ambiente de trabalho (MINER, 2015). Os experimentos de Hawthorne revelaram que fatores como motivação, liderança e comunicação influenciam significativamente o desempenho dos funcionários, sendo reconhecidos como seres complexos com necessidades emocionais e sociais. Essa teoria introduziu conceitos como satisfação no trabalho e relações interpessoais, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e menos autoritário.

Henri Fayol contribuiu com a Teoria Clássica da Administração, sistematizando funções administrativas e princípios gerais de gestão aplicáveis a diversas organizações (PARKER E RITSON, 2011). Fayol destacou a necessidade de

planejamento, organização, comando, coordenação e controle, estabelecendo uma base para a administração moderna e influenciando significativamente as práticas contemporâneas. Seus 14 princípios de administração, como a unidade de comando, a disciplina e a centralização, tornaram-se referenciais para a estruturação organizacional e a gestão eficiente.

A Teoria dos Sistemas introduziu a visão da organização como um sistema aberto, interagindo constantemente com o ambiente externo (SKYTTNER, 2014). Essa perspectiva enfatiza a interdependência das partes e a necessidade de adaptação para sobreviver em ambientes dinâmicos. A organização é vista como um conjunto de subsistemas que devem funcionar de forma harmônica para alcançar os objetivos. A Teoria dos Sistemas promoveu uma visão holística da organização, integrando diferentes áreas e destacando a importância das interações internas e externas.

A Teoria Contingencial argumenta que não existe uma única forma ideal de gerenciar; a eficácia depende da adequação ao contexto específico, incluindo fatores ambientais, tecnológicos e humanos (DONALDSON, 2001). Essa abordagem destaca a importância de adaptar as práticas e estruturas organizacionais às circunstâncias variáveis, reconhecendo a diversidade e complexidade das situações gerenciais. A Teoria Contingencial promoveu uma abordagem mais flexível e adaptativa, permitindo que os gestores ajustem suas estratégias conforme as mudanças no ambiente organizacional.

Com o avanço da globalização e da tecnologia, surgiram teorias focadas na inovação, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. A Gestão da Qualidade Total (TQM) enfatiza a melhoria contínua dos processos e o foco nas necessidades dos clientes (GOETSCH E DAVIS, 2020). A partir dos anos 1990, a Aprendizagem Organizacional ganhou destaque, reconhecendo a capacidade das organizações de aprender e se transformar como fonte de vantagem competitiva (SENGE, 2006). Já as Capacidades Dinâmicas destacam a necessidade de renovação constante das competências organizacionais para responder a ambientes em rápida mudança (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997).

Atualmente, as teorias administrativas incorporam conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e ética nos negócios, refletindo uma consciência crescente sobre o impacto das organizações na sociedade e no meio ambiente (ELKINGTON, 2018). A administração contemporânea integra elementos de diferentes teorias, adaptando-se às complexidades dos ambientes atuais sem repetir modelos ultrapassados. Essa evolução demonstra que a administração é uma disciplina dinâmica, que se adapta às mudanças contextuais e incorpora novas ideias para enfrentar os desafios dos negócios contemporâneos.

2.3 Gestão estratégica

A gestão estratégica é o processo de desenvolvimento e implementação de ações que permitem à organização alcançar seus objetivos de longo prazo e sustentar vantagem competitiva (DAVID E DAVID, 2017). Envolve a análise do ambiente interno e externo, a formulação de estratégias, sua implementação e o controle dos resultados, garantindo que a organização esteja alinhada com as demandas do mercado e preparada para enfrentar desafios futuros.

A Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View - RBV*) propõe que a vantagem competitiva sustentável é alcançada através de recursos e capacidades internos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (BARNEY, 1991).

Essa abordagem enfatiza a importância de identificar e desenvolver recursos únicos dentro da organização, como competências tecnológicas, conhecimento especializado e capital intelectual, que diferenciam a organização de seus concorrentes. Por exemplo, uma empresa de tecnologia que possui patentes exclusivas e uma equipe altamente qualificada em pesquisa e desenvolvimento está bem-posicionada para manter sua liderança no mercado.

O Posicionamento Estratégico, de Michael Porter, sugere que a posição da organização no mercado determina sua rentabilidade. As estratégias de Porter incluem liderança em custos, diferenciação e enfoque, cada uma oferecendo caminhos diversos para alcançar vantagem competitiva (PORTER, 1985). O modelo das Cinco Forças de Porter analisa a indústria e ajuda a entender a posição competitiva da empresa, considerando fatores como a ameaça de novos competidores, poder de negociação dos fornecedores e compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes. Por exemplo, uma empresa que busca a liderança em custos pode focar na eficiência operacional e na redução de desperdícios para oferecer produtos a preços mais baixos que seus concorrentes.

As Capacidades Dinâmicas referem-se à habilidade da organização de integrar, construir e reorganizar competências para responder rapidamente às mudanças (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997). Em mercados voláteis, essa adaptabilidade é crucial para manter a relevância e a competitividade. Capacidades dinâmicas incluem inovação contínua, aprendizagem organizacional e a capacidade de se adaptar a novas tecnologias e processos. Por exemplo, empresas de tecnologia que constantemente atualizam seus produtos e adotam novas ferramentas digitais estão mais bem posicionadas para se manterem competitivas. O processo de gestão estratégica geralmente envolve quatro etapas:

Análise Estratégica: Avaliação dos ambientes interno e externo, identificando oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (SWOT).

Ferramentas como análise PESTEL e o modelo das Cinco Forças de Porter são amplamente utilizadas para compreender o contexto competitivo e macroeconômico. Por exemplo, a análise PESTEL ajuda a identificar fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem impactar a organização.

A estratégia pode ser definida a partir da definição da missão, visão, valores e objetivos estratégicos, desenvolvendo estratégias corporativas, de negócios e funcional. Isso inclui a escolha entre diferentes abordagens e a identificação de áreas para investimentos e inovação. Por exemplo, uma empresa pode decidir diversificar seus produtos para reduzir a dependência de um único mercado.

Alocação de recursos, desenvolvimento de estruturas organizacionais adequadas e gestão da mudança organizacional são necessárias para colocar as estratégias em prática. Isso pode envolver reestruturação interna, treinamento de pessoal e a adoção de novas tecnologias. Por exemplo, a implementação de um novo sistema de gestão de relacionamento com clientes (CRM) pode exigir treinamento intensivo para a equipe de vendas.

Avaliação e Controle: Monitoramento do desempenho, identificação de falhas e ajuste de estratégias conforme necessário. Utiliza-se indicadores de desempenho e sistemas de controle para garantir que os objetivos estratégicos estão sendo alcançados e para realizar ajustes táticos em resposta a mudanças no ambiente. Por exemplo, a utilização de dashboards de desempenho permite que os gestores acompanhem em tempo real os indicadores-chave de performance (KPIs). A gestão

estratégica não é um processo linear, mas dinâmico e interativo. As organizações devem ser flexíveis e adaptáveis, revisitando suas estratégias diante de novas informações ou mudanças no ambiente (GRANT, 2016). Além disso, a gestão estratégica deve ser integrada com outras funções organizacionais, como marketing, finanças e operacional, para garantir coerência e alinhamento em toda a organização. Por exemplo, a coordenação entre os departamentos de marketing e vendas é essencial para garantir que as estratégias de posicionamento sejam efetivamente comunicadas aos consumidores.

2.4 Administração esportiva

A administração esportiva é a aplicação dos princípios de gestão ao contexto específico do esporte, abrangendo organizações como clubes, federações, ligas e empresas relacionadas (MASTERALEXIS, BARR E HUMS, 2019). O setor esportivo possui características únicas, incluindo envolvimento emocional dos *stakeholders*, visibilidade na mídia e regulamentações específicas de acordo com cada esporte. Um dos principais desafios é a gestão de talentos, que envolve não apenas a contratação e retenção de atletas, mas também o desenvolvimento de suas carreiras e o gerenciamento de sua imagem (TAYLOR, DOHERTY E MCGRAW, 2015). A administração eficaz de talentos requer a implementação de estratégias que considerem o desempenho esportivo, a saúde física e mental dos atletas, além da construção de uma cultura organizacional que valorize e apoie o desenvolvimento contínuo. Programas de desenvolvimento de atletas, treinamentos específicos e suporte psicológico são exemplos de práticas que contribuem para o aprimoramento das habilidades e para a longevidade das carreiras esportivas.

A conformidade regulatória é outro aspecto importante. As organizações esportivas devem cumprir regras estabelecidas por órgãos governamentais e reguladoras, como políticas antidoping e normas trabalhistas específicas do setor (GARDINER, PARRISH E FELIX, 2017). A gestão de conformidade envolve a criação de políticas internas, treinamento de funcionários e atletas, e a implementação de sistemas de monitoramento para garantir o cumprimento das normas. Por exemplo, clubes de futebol de alto nível devem assegurar que seus atletas estejam livres de substâncias proibidas, implementando testes regulares e promovendo uma cultura de integridade e fair play.

O engajamento dos torcedores é fundamental para o sucesso financeiro e esportivo, por isso, estratégias de marketing esportivo buscam criar conexões emocionais e experiências memoráveis, utilizando canais digitais e tradicionais para atingir o público-alvo (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2014). Isso inclui a utilização de redes sociais, programas de fidelidade, eventos exclusivos e a personalização da experiência do torcedor para aumentar a lealdade e o apoio. Iniciativas como a criação de comunidades online, transmissões ao vivo, bastidores e interações com jogadores são exemplos de como os clubes podem fortalecer o vínculo com seus fãs.

A administração esportiva também envolve a gestão de eventos, que inclui a organização de competições, torneios e outros eventos esportivos. Isso requer habilidades em logística, marketing, gestão de pessoas e financeira, além da capacidade de lidar com imprevistos e garantir a segurança e a satisfação dos participantes e espectadores. Por exemplo, a organização de um grande torneio internacional demanda coordenação entre diferentes departamentos, parceiros comerciais e autoridades locais para garantir o sucesso do evento.

A gestão financeira é fundamental, exigindo o gerenciamento de receitas provenientes de diversas fontes e o controle de custos. A sustentabilidade financeira é um desafio constante, especialmente para clubes menores ou em mercados menos desenvolvidos (WINAND E ANAGNOSTOPOULOS, 2017). As estratégias financeiras incluem a diversificação de receitas, a gestão eficiente de dívidas e a implementação de práticas de transparência e responsabilidade fiscal. Clubes que conseguem equilibrar suas finanças, mantendo um fluxo de caixa saudável e evitando endividamentos excessivos, estão mais bem posicionados para investir em talentos e infraestrutura.

Além disso, a administração esportiva está cada vez mais influenciada pela tecnologia e inovação, com a incorporação de ferramentas de análise de desempenho, plataformas digitais para engajamento de torcedores e soluções tecnológicas que transformam o setor (RATTEN, 2016). A utilização de *big data*, inteligência artificial e outras tecnologias avançadas permite uma gestão mais informada e eficiente, melhorando o desempenho esportivo e a experiência dos torcedores. Por exemplo, o uso de *wearables* para monitorar a condição física dos atletas e softwares de análise de desempenho que ajudam a identificar áreas de melhoria são inovações que têm revolucionado a gestão esportiva.

2.5 Estratégias inovadoras na gestão esportiva

No cenário esportivo atual, a inovação é essencial para que clubes e organizações se destaquem e alcancem novos patamares de sucesso. As estratégias inovadoras vão além de táticas tradicionais, incorporando abordagens que exploram novos modelos de negócio e formas de engajamento.

Uma estratégia para ampliar a base de torcedores e gerar novas fontes de receita é a internacionalização de Marcas. Clubes como o Paris Saint-Germain investem em jogadores de destaque global e mantêm escritórios em outros países para fortalecer sua presença internacional. Essas ações incluem a participação em ligas internacionais, campanhas de marketing global e parcerias com marcas estrangeiras, buscando aumentar a visibilidade e a atratividade para patrocinadores do mundo todo. A internacionalização também envolve a criação de filiais em outros países, facilitando a descoberta e o desenvolvimento de talentos globais.

No que se refere a diversificação de receitas, as organizações além das fontes tradicionais como ingressos e patrocínios devem explorar *merchandising*, direitos de imagem, academias esportivas e eventos não relacionados ao esporte, como shows e conferências, utilizando suas instalações para maximizar a rentabilidade (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2014). O Real Madrid, por exemplo, expandiu suas atividades para setores como moda, turismo e entretenimento, fortalecendo sua marca e gerando receitas adicionais que sustentam suas operações esportivas. Outra estratégia de diversificação é a criação de produtos licenciados exclusivos, como linhas de roupas e acessórios que refletem a identidade do clube, como foi feito pelo Corinthians que na oportunidade laçou roupas em uma colaboração exclusiva entre o Timão e a Approve.

Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social: Alinhando-se às expectativas das partes interessadas, clubes adotam práticas que promovem a sustentabilidade e fortalecem a imagem da organização (RAMOS, 2019). Clubes como o Forest Green Rovers, na Inglaterra, implementaram práticas ecológicas em suas operações, como o uso de energia renovável e a promoção de alimentação vegana, atraindo patrocinadores que valorizam a sustentabilidade e diferenciando-se

no mercado esportivo. Iniciativas de responsabilidade social, como programas de inclusão e projetos comunitários também contribuem para a construção de uma imagem positiva e para o fortalecimento dos laços com a comunidade.

Clubes como o FC Bayern Munich utilizam realidade virtual e aumentada para oferecer tours virtuais por estádios, interações com jogadores em ambientes digitais e experiências de gamificação que enriquecem o engajamento dos fãs (SCHMIDT E HOLTBRÜGGE, 2018). Além disso, a realidade virtual permite que os torcedores participem de experiências imersivas, como assistir a treinamentos de atletas ou explorar áreas exclusivas dos estádios, criando uma conexão mais profunda com o clube.

Parcerias Estratégicas e Tecnológicas: Estabelecer parcerias com empresas de tecnologia e startups permite que os clubes adotem soluções tecnológicas avançadas e desenvolvam produtos exclusivos para os torcedores. Por exemplo, parcerias com desenvolvedores de aplicativos podem resultar em plataformas que oferecem conteúdos personalizados, interação em tempo real e experiências exclusivas para os usuários.

O uso de *big data* e *analytics* permite que os clubes coletem e analisem dados sobre o desempenho dos jogadores, comportamento dos torcedores e tendências de mercado. Essas informações são utilizadas para tomar decisões informadas sobre contratações, estratégias de marketing e melhorias na experiência do torcedor. Ferramentas de análise preditiva podem antecipar tendências e identificar oportunidades de negócio antes que elas se tornem evidentes no mercado. Ao adotar essas estratégias, os clubes não apenas aumentam sua competitividade, mas também criam oportunidades de negócio e fortalecem o relacionamento com os *stakeholders*, promovendo um crescimento sustentável e inovador.

A inovação contínua é essencial para que os clubes mantenham sua relevância em um mercado esportivo em constante evolução, onde as expectativas dos torcedores e as dinâmicas do mercado estão sempre mudando.

2.6 Governança corporativa no esporte

A governança corporativa no esporte é fundamental para assegurar transparência, ética e responsabilidade nas organizações esportivas. No setor esportivo, desafios como resistência a mudanças culturais, falta de profissionalização e conflitos de interesse podem dificultar a implementação de boas práticas de governança (SHILBURY E FERKINS, 2021). Muitos são os desafios da governança corporativa no esporte, como é o caso da resistência cultural, onde organizações possuem culturas tradicionais que resistem a mudanças nas estruturas de governança.

A implementação de conselhos administrativos independentes e práticas de compliance pode encontrar resistência, especialmente em clubes com longa história e práticas arraigadas. Essa resistência pode ser superada através de programas de treinamento e sensibilização que destacam os benefícios da governança eficaz, além de pressão por parte dos investidores e torcida.

Muitos clubes, especialmente os de menor porte, carecem de profissionais qualificados em governança corporativa. A ausência de expertise adequada pode levar à implementação inadequada de práticas de governança, comprometendo a eficácia das mesmas (GEERAERT, 2018). Investir em capacitação e contratar gestores especializados são medidas essenciais para superar essa lacuna.

A presença de múltiplos *stakeholders* com interesses diversos, como torcedores, patrocinadores e investidores, pode gerar conflitos de interesse que dificultam a tomada de decisões alinhadas aos objetivos de longo prazo da organização. Estabelecer políticas claras de gestão de conflitos e promover a transparência nas decisões são estratégias eficazes para mitigar esses desafios.

A adoção de práticas de governança transparente aumenta a confiança de investidores, patrocinadores e torcedores, facilitando a captação de recursos e parcerias estratégicas (DELOITTE, 2022). Transparência em processos financeiros e decisões estratégicas contribui para a construção de uma imagem positiva e confiável.

Estruturas de governança eficazes asseguram que gestores prestem contas de suas ações, reduzindo riscos de corrupção e má gestão. Isso contribui para a sustentabilidade financeira e reputacional das organizações (SHILBURY E FERKINS, 2021). Implementar sistemas de auditoria interna e externa fortalece a *accountability* dentro dos clubes.

Quadro 1. Exemplos de governanças corporativas bem-sucedidas no esporte

Clube	Descrição das práticas de governança	Fonte
Bayern de Munique	O clube alemão é frequentemente citado como exemplo de boa governança, combinando gestão financeira rigorosa com desempenho esportivo de alto nível. A estrutura de governança do Bayern inclui conselhos administrativos independentes e políticas de transparência que garantem a sustentabilidade a longo prazo. Além disso, o clube mantém uma comunicação aberta com seus stakeholders, promovendo um ambiente de confiança e colaboração.	SHILBURY, D., E FERKINS, L (2021).
Manchester United	Outro exemplo de governança eficaz, onde a adoção de práticas de compliance e a implementação de conselhos administrativos independentes contribuíram para manter a competitividade esportiva e a saúde financeira do clube, mesmo diante de desafios externos. A estrutura de governança do Manchester United permite uma tomada de decisão mais eficiente e alinhada com os interesses de todos os stakeholders. A governança corporativa no esporte, portanto, não apenas previne problemas financeiros e administrativos, mas também fortalece a marca e aumenta o engajamento dos torcedores, criando um ambiente propício para o crescimento sustentável.	GEERAERT, A (2018).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A governança robusta promove estabilidade organizacional, mitigando os impactos de mudanças na liderança e garantindo continuidade nas estratégias de gestão (GEERAERT, 2018). Estruturas de governança bem definidas facilitam a transição de lideranças e mantêm a coerência das estratégias a longo prazo. Organizações que adotam boas práticas de governança estão mais bem preparadas

para enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e manter a relevância no mercado esportivo (QUADRO 1).

2.7 Estratégias financeiras e sustentabilidade dos clubes

A sustentabilidade financeira é um dos pilares para o sucesso a longo prazo dos clubes esportivos. Estratégias eficazes para alcançar essa sustentabilidade incluem controle rigoroso dos custos, gestão eficiente da folha salarial e investimentos inteligentes em ativos que gerem retorno (MORROW, 2019) (QUADRO 2).

A folha salarial dos atletas representa uma parcela significativa das despesas dos clubes (MORROW, 2014). Implementar políticas salariais sustentáveis, evitar endividamento excessivo e negociar contratos de forma estratégica são práticas essenciais para manter a saúde financeira. Por exemplo, a implementação de limites salariais e a utilização de cláusulas contratuais que vinculem salários ao desempenho podem ajudar a controlar os custos (MASTERALEXIS, BARR E HUMS, 2019).

A utilização de tecnologias para otimizar processos internos pode reduzir custos operacionais. Por exemplo, a implementação de sistemas de gestão de recursos humanos e financeiros pode aumentar a eficiência e reduzir desperdícios. Automação de tarefas administrativas e a adoção de ferramentas de planejamento de recursos empresariais (ERP) são estratégias eficazes para melhorar a eficiência operacional.

Investir em infraestrutura própria, como estádios e centros de treinamento próprios pode gerar receitas adicionais e melhorar a eficiência operacional. Clubes que possuem suas próprias instalações têm maior controle sobre os custos e podem maximizar o retorno sobre o investimento através da locação para eventos e outras atividades. Por exemplo, a construção de centros de treinamento de última geração pode atrair atletas de alto nível e oferecer facilidades que melhoram o desempenho esportivo.

Na gestão de dívidas, devem ser implementadas políticas rigorosas de gestão de dívidas e estratégias de refinanciamento e reestruturação financeira para evitar o endividamento excessivo é crucial para a sustentabilidade financeira. Programas como o Profut, implementado no Brasil, incentivam a reestruturação financeira dos clubes de futebol, oferecendo refinanciamento de dívidas em troca de compromissos com práticas de governança fiscal. Manter um equilíbrio entre dívidas e ativos é fundamental para garantir a saúde financeira a longo prazo.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como ferramenta financeira, pode investir em iniciativas sociais fortalece a imagem dos clubes e atrai patrocinadores interessados em associar-se a causas positivas (SMITH E WESTERBEEK, 2007). Programas de inclusão social, projetos comunitários e ações de sustentabilidade ambiental contribuem para a reputação e atratividade dos clubes, facilitando a captação de recursos e parcerias. Além disso, a RSC pode gerar benefícios fiscais e aumentar a lealdade dos torcedores, resultando em um impacto financeiro positivo.

2.8 Inovação tecnológica: transformando o cenário esportivo

A inovação tecnológica está revolucionando o esporte, oferecendo novas oportunidades para aprimorar o desempenho, engajar torcedores e otimizar operações. Novas tecnologias como inteligência artificial (IA), big data, machine

learning, blockchain, realidade virtual (VR) e realidade aumentada (AR) estão remodelando diversos aspectos do setor esportivo.

Quadro 2. Exemplos de sustentabilidade financeira bem-sucedida

Clube	Descrição das estratégias financeiras	Fonte
Bayern de Munique	O clube alemão é um exemplo de sustentabilidade financeira, combinando gestão eficiente de receitas e custos com investimentos estratégicos em infraestrutura e talentos. A diversificação de receitas e a gestão rigorosa da folha salarial contribuem para sua estabilidade financeira. Além disso, o Bayern mantém parcerias comerciais sólidas e explora diferentes fontes de receita, como merchandising e direitos de transmissão.	DELOITTE (2021); MORROW (2013).
Palmeiras	O Palmeiras firmou parcerias com empresas de tecnologia para melhorar a experiência dos torcedores e criar novas fontes de receita através de plataformas digitais. Além disso, investiu na construção de um estádio moderno que gera receitas adicionais por meio de eventos e locações. A gestão eficiente das finanças permite que o clube reinvesta em suas equipes e infraestrutura, mantendo-se competitivo tanto no esporte quanto financeiramente.	ANDRADE E TAVARES (2018); SILVA E SANTOS (2019).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A inteligência artificial e a big data permitem análises detalhadas de desempenho, auxiliando na tomada de decisões estratégicas. Clubes como o Liverpool FC utilizam análise de dados avançada para identificar talentos, avaliar o desempenho dos atletas e desenvolver estratégias de jogo mais eficazes (DAVENPORT E HARRIS, 2017) (QUADRO 3). A coleta e análise de grandes volumes de dados proporcionam *insights* valiosos sobre padrões de comportamento, tendências de desempenho e preferências dos torcedores. Por exemplo, a análise de dados pode identificar quais jogadores têm maior potencial de desenvolvimento ou quais estratégias táticas são mais eficazes contra determinados adversários.

A adoção de blockchain aumenta a segurança e transparência em transações financeiras e na emissão de ingressos digitais, prevenindo fraudes e melhorando a confiança dos consumidores (KRISTIANSEN E WILLIAMS, 2021). Clubes estão explorando o uso de blockchain para a venda de ingressos, criando registros imutáveis que garantem a autenticidade e evitam a revenda ilegal de ingressos. Além disso, blockchain pode ser utilizado para a gestão de contratos de jogadores, assegurando a integridade e a rastreabilidade das transações.

A criação de tokens não fungíveis (NFTs) abriu novas oportunidades de monetização e engajamento, permitindo que clubes vendam ativos digitais exclusivos, como colecionáveis virtuais (RATTEN, 2019). NFTs proporcionam uma nova forma de interação e fidelização, oferecendo aos torcedores a possibilidade de possuir e negociar itens digitais únicos relacionados ao clube. Exemplos incluem camisetas digitais, momentos icônicos de jogos e memorabilia exclusiva que podem ser comercializados em plataformas digitais, aumentando a receita e o engajamento dos fãs.

A realidade virtual e aumentada proporciona experiências imersivas, enriquecendo a interação dos torcedores com o esporte. Clubes como o FC Bayern Munich utilizam essas tecnologias para oferecer tours virtuais por estádios, interações com jogadores em ambientes digitais e experiências de gamificação que aumentam o engajamento dos fãs (SCHMIDT E HOLTBRÜGGE, 2018). Além disso, atletas utilizam VR para treinamentos e simulações de jogo, aprimorando suas habilidades técnicas e estratégicas. Por exemplo, a realidade virtual pode ser usada para simular situações de jogo complexas, permitindo que os jogadores pratiquem respostas a diferentes cenários de forma segura e controlada.

A automação e a Internet das Coisas (IoT) estão sendo utilizadas para melhorar operações internas, como gestão de ingressos, logística de eventos e manutenção de instalações (DELOITTE, 2021). Sensores inteligentes e sistemas automatizados melhoram a eficiência operacional, reduzem custos e aumentam a precisão das operações. Por exemplo, IoT pode ser utilizado para monitorar as condições ambientais de estádios, garantindo conforto aos torcedores e eficiência energética. Além disso, sistemas automatizados de gestão de ingressos facilitam o processo de compra e entrada nos eventos, melhorando a experiência do torcedor.

Apesar dos benefícios, a implementação de tecnologias avançadas enfrenta desafios como custos elevados, necessidade de qualificação da equipe e resistência a mudanças culturais. A adoção de novas tecnologias requer investimentos significativos e uma mudança cultural dentro das organizações esportivas, que devem estar preparadas para integrar essas inovações de maneira eficaz e sustentável. Além disso, a segurança cibernética é uma preocupação crescente, uma vez que a digitalização dos processos esportivos aumenta a vulnerabilidade a ataques e violações de dados.

Quadro 3. Exemplos de inovação tecnológica no esporte

Clube	Inovação tecnológica implementada	Fontes
Liverpool FC	Utiliza análise de big data para otimizar o desempenho dos jogadores e desenvolver estratégias de jogo mais eficazes, aumentando a competitividade do time. Implementou sistemas de monitoramento de desempenho que coletam dados em tempo real durante os jogos e treinamentos, permitindo ajustes táticos imediatos.	ANDERSON E SALLY (2013); DAVENPORT E HARRIS (2017).
FC Bayern Munich	Implementa realidade virtual (VR) para oferecer experiências imersivas aos torcedores e aprimorar o treinamento dos atletas. O uso de VR permite que os torcedores explorem o estádio de maneira virtual, assistam a jogos de ângulos exclusivos e interajam com jogadores de forma interativa.	SCHMIDT E HOLTBRÜGGE (2018); RATTEN (2019).
Juventus FC	Adota blockchain para garantir a segurança na venda de ingressos e explorar novos modelos de negócios através de NFTs. O clube lançou uma plataforma baseada em blockchain para a venda de ingressos digitais, assegurando a autenticidade e evitando fraudes, além de oferecer colecionáveis digitais exclusivos para os torcedores.	KRISTIANSEN E WILLIAMS (2021); RATTEN (2019).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A inovação tecnológica não apenas melhora o desempenho esportivo, mas também transforma a maneira como os torcedores interagem com o esporte, criando uma experiência mais envolvente e personalizada.

2.9. Estratégia, governança e tecnologia no esporte

A integração entre gestão estratégica, governança corporativa e inovação tecnológica é fundamental para o sucesso das organizações esportivas. Essa união cria um ambiente propício para o crescimento sustentável, eficiência operacional e fortalecimento das relações com os stakeholders (QUADRO 4).

A gestão estratégica orienta a direção dos investimentos em tecnologia, assegurando que as inovações estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo da organização (HILL, JONES E SCHILLING, 2017). Por exemplo, uma estratégia focada na internacionalização pode direcionar investimentos para plataformas digitais e marketing global, utilizando tecnologia para expandir a presença da marca além do país de origem. Além disso, a gestão estratégica pode identificar áreas onde a tecnologia pode ser utilizada para otimizar processos internos, melhorar o desempenho esportivo e aumentar a satisfação dos torcedores.

A governança corporativa assegura que a adoção de novas tecnologias e práticas estratégicas ocorra de maneira ética e alinhada aos interesses dos stakeholders (SHILBURY E FERKINS, 2021). Estruturas de governança, como conselhos independentes e políticas de compliance, garantem que as decisões tecnológicas sejam tomadas de forma transparente e responsável, prevenindo conflitos de interesse e promovendo a sustentabilidade. Por exemplo, a implementação de políticas de proteção de dados e segurança cibernética é essencial para proteger as informações sensíveis dos torcedores e dos atletas.

Quadro 4. Modernização da gestão e inovação tecnológica na Juventus FC

Aspecto	Descrição	Fonte
Governança Eficaz	A Juventus FC implementou sistemas de governança bem desenvolvidos, garantindo transparência e responsabilidade nas decisões estratégicas. A criação de um conselho administrativo profissionalizado e a adoção de práticas de compliance fortaleceram a estrutura organizacional.	DELOITTE (2021); HITT, IRELAND E HOSKISSON (2020).
Investimento em Tecnologia e Plataformas Digitais	Investiu significativamente em tecnologia para expandir sua marca globalmente. A utilização de plataformas digitais, como aplicativos móveis e mídias sociais, permitiu maior engajamento dos torcedores e alcance internacional. A Juventus também lançou o Fan Token JUV em parceria com a Socios.com, utilizando tecnologia blockchain para engajamento dos fãs.	KRISTIANSEN E WILLIAMS (2021); RATTEN (2019); JUVENTUS (2019).

Integração Estratégica	A combinação de governança eficaz e investimentos tecnológicos permitiu que a Juventus mantivesse sua competitividade esportiva e financeira, adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado global. Essa integração estratégica resultou em crescimento de receita, expansão da base de torcedores e fortalecimento da marca global.	HILL, JONES E SCHILLING (2017); DELOITTE (2021).
------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A combinação de gestão estratégica e tecnologia promove uma cultura de inovação contínua, permitindo que as organizações esportivas se mantenham à frente das tendências e adotem novas práticas antes dos concorrentes. Isso inclui o teste de novas tecnologias e a adaptação a mudanças no comportamento dos torcedores e nas dinâmicas do mercado.

A integração dessas áreas melhora a eficiência operacional através da automação de processos, análise de dados em tempo real e otimização de recursos, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Por exemplo, a utilização de sistemas de gestão integrados permite uma melhor coordenação entre os departamentos de marketing, finanças e operações.

Governança eficaz e o uso de tecnologias de engajamento aprimoram a comunicação e a transparência com torcedores, patrocinadores e investidores, fortalecendo a confiança e a lealdade. Ferramentas como aplicativos móveis e plataformas de redes sociais permitem uma interação mais direta e personalizada com os torcedores, aumentando o engajamento e a satisfação. A união entre esses elementos aumenta a capacidade das organizações de se adaptarem rapidamente às mudanças do mercado e de responderem de forma eficaz a crises e desafios. Por exemplo, a capacidade de analisar dados em tempo real permite que os clubes ajustem suas estratégias de marketing e operações com base em informações atualizadas, garantindo uma resposta rápida e eficaz a qualquer mudança no ambiente externo.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem quanti-qualitativa e exploratória. Uma abordagem qualitativa foi escolhida para permitir uma análise mais detalhada das práticas e desafios enfrentados pelos clubes esportivos. Essa abordagem é especialmente útil para investigar especificidades subjetivas e compreender contextos específicos e complexos (SKINNER, EDWARDS E SMITH, 2020). A perspectiva exploratória, por sua vez, é contemplada diante da escassez de estudos prévios sobre o tema, permitindo identificar padrões e levantar novas informações sobre a gestão esportiva na Paraíba. A escolha de uma metodologia qualitativa e exploratória justifica-se pela necessidade de compreender as características pouco investigadas e pela ausência de dados consolidados sobre gestão e governança nos clubes esportivos da Paraíba.

3.1 Contexto da Pesquisa

Participaram da pesquisa cinco organizações esportivas da Paraíba, das cidades de João Pessoa e Campina Grande, entre setores público, privado e misto, abordando modalidades diversas, como Futebol Americano e Flag Football, Natação, Crossfit e modalidades olímpicas. Essa diversidade permitiu explorar as particularidades e os desafios enfrentados pelos gestores e administradores em diferentes contextos esportivos. Para a seleção dos clubes, utilizou-se o escopo de disponibilidade dos investidores para participar do estudo, resultando em uma amostra de cinco clubes. No caso da modalidade futebol, sabe-se que a Federação Paraibana de Futebol (FPF), em 2023, contava com 48 clubes filiados entre profissionais e amadores (O GOL, 2024). Contudo, não há registros formais sobre o número total de clubes em outras modalidades na Paraíba, o que demonstra a necessidade de estudos mais amplos na área.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em duas fases complementares. Na primeira fase, foi aplicado um questionário online por meio da ferramenta Google Forms (Anexo A). O questionário foi dividido em três seções: perfil do clube e do gestor e/ou administrador, práticas de gestão e governança, e métodos de captação de recursos. O questionário contou com 10 perguntas discursivas e de múltipla escolha, examinando informações apresentadas sobre os desafios enfrentados pelos clubes. A segunda fase consistiu numa análise documental, utilizando documentos públicos e internos dos clubes, como estatutos, atas de reuniões e relatórios financeiros. Essa etapa complementou os dados coletados no questionário, permitindo uma análise mais abrangente das práticas de gestão empregadas pelos clubes esportivos.

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados encontrados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme descrito por Miles et al. (2014). Essa técnica envolveu a leitura inicial para familiarização com os dados, seguida pela codificação das respostas e documentos, identificando categorias temáticas e padrões recorrentes. Os dados qualitativos e quantitativos foram integrados e tratados no software PRISM® 6.0 (GraphPad, EUA), permitindo a visualização gráfica.

3.4 Validação e Confiabilidade

Para garantir a validade e confiabilidade dos dados, utilizou-se uma técnica de triangulação de dados, comparando as informações obtidas nos questionários, na análise documental e na literatura revisada (YIN, 2015). Essa abordagem possibilitou identificar convergências e divergências nos resultados, aumentando as precisões e a robustez das conclusões. Além disso, os instrumentos de coleta foram revisados por especialistas em gestão esportiva antes de serem aplicados, garantindo sua relevância e alinhamento aos objetivos da pesquisa.

3.5 Aspectos Éticos

A pesquisa segue os princípios éticos em todas as suas etapas. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e autorizaram o uso das

informações fornecidas. Os dados coletados foram anonimizados para proteger a identidade dos clubes e gestores, sendo armazenados em plataformas digitais seguras e acessíveis apenas aos pesquisadores. Esses procedimentos garantem a confidencialidade e o uso responsável dos dados.

3.6 Limitações da Pesquisa

Apesar da relevância do estudo, algumas limitações devem ser consideradas. A amostra restrita a cinco clubes pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, as dificuldades no acesso a documentos internos de alguns clubes restringem a análise documental. Por fim, a ausência de registros e estudos consolidados sobre a gestão esportiva na Paraíba dificultou uma contextualização mais ampla do problema. Apesar dessas limitações, a metodologia utilizada permitiu identificar padrões importantes e levantar informações relevantes sobre a gestão e governança dos clubes esportivos paraibanos.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado a gestores e administradores de cinco clubes esportivos na Paraíba forneceram uma visão detalhada sobre os desafios enfrentados, as fontes de receita utilizadas, as práticas de governança adotadas e o uso de tecnologia.

4.1 Principais desafios na gestão de clubes esportivos na Paraíba

Os desafios de gestão mais frequentemente citados pelos clubes foram a captação de recursos financeiros (80%), seguida pela formação e retenção de talentos (60%), competitividade esportiva (60%) e gestão administrativa (60%). Outros desafios apontados incluem infraestrutura integrada (40%), engajamento da comunidade e dos torcedores (40%) e práticas de governança e transparência (20%) (Figura 1). Esses resultados demonstram que as dificuldades enfrentadas pelos municípios são multifacetadas e envolvem tanto aspectos financeiros quanto estruturais e organizacionais.



Figura 1. Os principais desafios de gestão identificados pelos clubes da Paraíba.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A captação de recursos financeiros, destacada pela maioria dos clubes, reflete um cenário nacional em que muitas organizações esportivas enfrentam dificuldades para obter financiamento adequado. Segundo Araújo et al. (2020), a dependência de patrocínios e a baixa diversificação das fontes de receita tornam os clubes vulneráveis a crises econômicas e mudanças no mercado. Já a formação e manutenção de talentos e a competitividade esportiva indicam a necessidade de maior investimento em programas de base e em equipes de alto rendimento, corroborando as conclusões de Silva e Almeida (2021), que apontam a formação contínua como um fator crítico para o sucesso esportivo.

A infraestrutura incluída foi mencionada por 40% dos clubes, corroborando estudos que destacam sobre a precariedade das instalações esportivas no Brasil, especialmente nas modalidades fora do futebol (SANTOS E MELO, 2018). Por fim, o engajamento da comunidade e a governança foram citados como desafios por uma parcela menor dos gestores, mas representam áreas importantes para a sustentabilidade dos clubes. Estudos enfatizam que o envolvimento comunitário é essencial para fortalecer a base de apoio e aumentar a geração de receitas por meio de bilheteria e programas de sócios (MASCARENHAS et al., 2017).

Para superar esses desafios, os clubes devem buscar diversificar suas fontes de financiamento, explorando mecanismos como leis de incentivo ao esporte e parcerias público-privadas para infraestrutura. A criação de programas de engajamento comunitário e de fidelização de torcedores pode aumentar a arrecadação com bilheteria e fortalecer o apoio local. Além disso, a capacitação de gestores para administração esportiva, com foco em estratégias de captação de recursos e formação de atletas, pode melhorar a eficiência administrativa e esportiva dos clubes.

4.2 Principais fontes de receita de clubes esportivos na Paraíba

Os clubes utilizam como principais fontes de receita os patrocínios (40%), leis de incentivo ao esporte (40%) e a comercialização de produtos e serviços (40%). Outras fontes mencionadas, como bilheteria, mensalidades e apoio de universidades privadas ou verbas públicas, foram citadas por 20% dos entrevistados (Figura 2). A dependência de patrocínios como principal fonte de receita é uma característica comum no cenário esportivo brasileiro, mas representa um risco elevado devido à volatilidade do mercado (SILVA E PEREIRA, 2019).

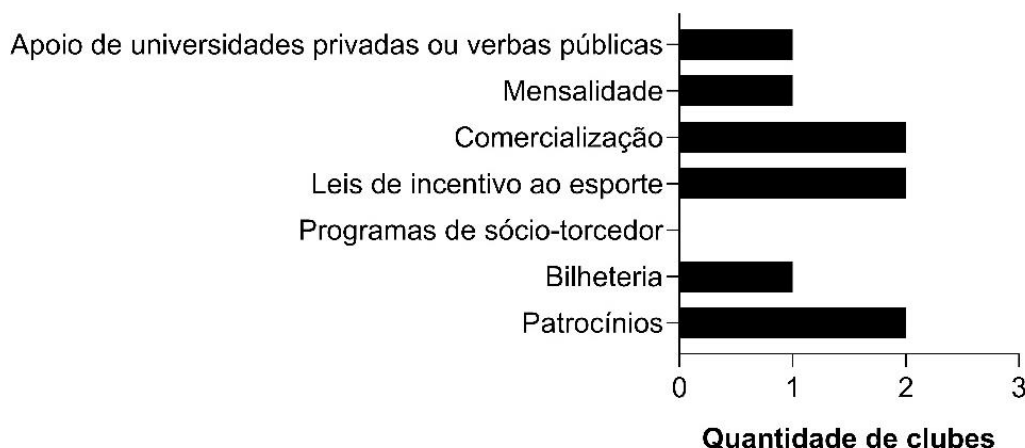


Figura 2. Identificação das principais fontes de receita pelos clubes da Paraíba.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

A utilização de leis de incentivo ao esporte foi apontada como uma estratégia relevante, mas sua aplicação ainda é limitada. Burocracia e a falta de conhecimento sobre esses mecanismos impedem que muitos clubes aproveitem plenamente essa oportunidade (SOUZA E LIMA, 2020). A comercialização de produtos e serviços demonstra um esforço para diversificar as receitas, mas ainda é subexplorada em muitos casos. A baixa utilização de bilheteria e mensalidades também indica um potencial inexplorado, que poderia ser mais bem aproveitado por meio de estratégias de marketing e fidelização.

Os clubes devem investir em campanhas de marketing que promovam a venda de produtos licenciados, como uniformes e acessórios esportivos, fortalecendo sua identidade de marca. Programas de fidelização de torcedores, como clubes de vantagens e ingressos exclusivos, podem aumentar a arrecadação com bilheteria e mensalidades. Além disso, a capacitação de investidores sobre leis de incentivo ao esporte pode ampliar a utilização desse mecanismo, enquanto parcerias com universidades e empresas privadas podem oferecer novas oportunidades de financiamento.

4.3 Principais práticas de Governança adotadas por clubes esportivos na Paraíba

Entre os clubes pesquisados, 80% afirmaram adotar práticas de governança, dos quais 60% possuem conselhos administrativos, 40% divulgam relatórios financeiros e apenas 20% implementam um código de ética. No entanto, 20% dos clubes declararam não adotar nenhuma prática de governança, o que compromete a transparência e a confiança das partes interessadas (Figura 3).

A literatura aponta que práticas robustas de governança, como auditorias financeiras independentes e relatórios regulares, são fundamentais para atrair investidores e fortalecer a transição institucional (SHILBURY E FERKINS, 2021).

A presença de conselhos administrativos demonstra um esforço para profissionalizar a gestão, mas a ausência de outras práticas, como auditorias e códigos de ética, indica lacunas que podem impactar os níveis de eficiência e a transparência dos clubes. Uma governança eficaz é essencial para a sustentabilidade organizacional, especialmente em ambientes esportivos (FREITAS E OLIVEIRA, 2018).



Figura 3. Práticas de governança utilizadas pelos clubes da Paraíba.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Os clubes devem implementar auditorias financeiras regulares e desenvolver códigos de ética que orientem a conduta dos gestores e atletas. A divulgação de relatórios financeiros, periódicos e acessíveis ao público pode aumentar a confiança dos investidores e associados. Além disso, a formação de conselhos consultivos, composta por especialistas em áreas como marketing e administração, pode fortalecer a governança e a tomada de decisões estratégicas.

4.4 Utilização de Tecnologia por clubes esportivos na Paraíba

Uma pesquisa revelou que 60% dos clubes utilizam tecnologia para melhorar a gestão ou o desempenho esportivo. Entre esses, 40% utilizam sistemas de gestão interna, 20% empregam ferramentas de análise de desempenho dos atletas, e outros 20% estão em fases iniciais de implementação tecnológica. No entanto, 40% dos clubes afirmaram não utilizar tecnologia, citando limitações financeiras e falta de conhecimento como barreiras principais (Figura 4).

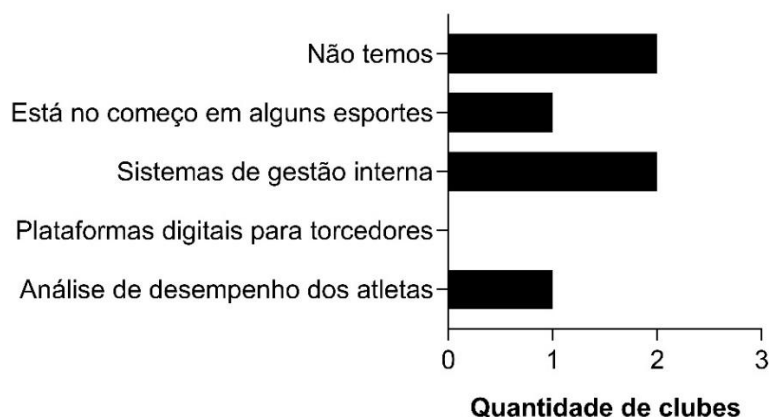


Figura 4. Utilização de tecnologia para melhorar a gestão ou o desempenho esportivo de clubes da Paraíba

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A literatura destaca que a inovação tecnológica é essencial para a evolução do esporte moderno. Ferramentas como softwares de gestão integrados e plataformas de análise de dados podem melhorar a eficiência operacional e o desempenho atlético (RATTEN, 2019). A adoção de tecnologia deve ser acompanhada de capacitação para garantir o uso eficaz das ferramentas disponíveis (KRISTIANSEN E WILLIAMS, 2021).

Para ampliar o uso de tecnologia, os clubes podem buscar parcerias com empresas de tecnologia esportiva para adquirir sistemas a custos reduzidos. Programas de capacitação para gestores e técnicos podem promover a adoção de ferramentas digitais nas rotinas administrativas e esportivas. Além disso, a implementação de plataformas de análise de desempenho e engajamento de torcedores pode contribuir para melhorar tanto o desempenho dos atletas quanto a interação com a comunidade.

4.5 Análise das sugestões dos gestores e/ou administradores para a melhoria da gestão esportiva na Paraíba

Os gestores dos clubes esportivos da Paraíba ofereceram sugestões estratégicas que visam enfrentar os desafios identificados no contexto regional. A análise das respostas revela propostas que abrangem a formação de atletas, o envolvimento comunitário, o aumento dos investimentos públicos e a profissionalização da gestão, reforçando a necessidade de uma abordagem integrada para o desenvolvimento sustentável dos clubes.

Uma das sugestões enfatizou a relevância do investimento contínuo na formação de atletas e no desenvolvimento de equipes competitivas, destacando que o desempenho esportivo é um elemento essencial para atrair forças e gerar recursos financeiros. Essa percepção é corroborada por Lopes et al. (2017), que apontam que resultados esportivos consistentes não apenas aumentam a visibilidade dos clubes, mas também fortalecem sua capacidade de captar patrocínios e outras fontes de financiamento. Assim, a formação esportiva torna-se um ponto estratégico para clubes que buscam competitividade e sustentabilidade financeira.

Outra recomendação sugerida aos gestores é a necessidade de analisar as mudanças no ambiente esportivo e manter um bom relacionamento com os associados. Essa estratégia é vista como fundamental para fortalecer o apoio local e aumentar o engajamento com as comunidades. Estudos destacam que o envolvimento ativo da comunidade esportiva contribui significativamente para a longevidade das organizações esportivas, aumentando a base de torcedores, incentivando programas de sócios e promovendo receitas adicionais por meio de bilheteria e eventos locais (MASCARENHAS et al, 2017).

Foi também destacada a importância de maior investimento público em modalidades menos populares, como forma de diversificar o cenário esportivo regional. A falta de apoio governamental direcionado a esportes além do futebol foi apontada como uma barreira ao desenvolvimento de modalidades alternativas, que têm menor visibilidade e menor capacidade de financiamento de patrocínios privados. Pesquisas reforçam que políticas públicas inclusivas, externas ao apoio de diversas modalidades, são essenciais para fomentar a prática esportiva e promover a inclusão social, ampliando o acesso a oportunidades esportivas para diferentes segmentos da população (PEREIRA E SANTOS, 2018).

Outro ponto amplamente relatado foi a necessidade urgente de profissionalização da gestão esportiva, com ênfase na contratação de profissionais especializados em administração, marketing e planejamento financeiro. Os gestores destacaram que a atual dependência de professores para cargos administrativos limita a capacidade organizacional dos clubes e prejudica o planejamento estratégico. Essa questão é amplamente discutida por Silva e Almeida (2021), que enfatiza que a gestão profissionalizada pode trazer eficiência operacional, melhor uso dos recursos disponíveis e maior capacidade de planejar a sustentabilidade financeira e esportiva dos clubes.

Por fim, os gestores enfatizaram a importância de acompanhar as mudanças no setor esportivo e adaptar-se às novas demandas e oportunidades, como o uso de tecnologias inovadoras e a formação de parcerias estratégicas. A adaptabilidade e a inovação são fatores cruciais para organizações esportivas que buscam manter sua relevância e competitividade em um cenário dinâmico (RATTEN, 2019). A implementação de ferramentas tecnológicas, combinada com uma gestão estratégica e orientada por dados, pode contribuir para o crescimento das organizações e para a melhoria do desempenho esportivo.

Essas sugestões convergem para três eixos principais: a necessidade de maior profissionalização da gestão, o aumento dos investimentos públicos e privados e a

capacidade de adaptação às mudanças do setor esportivo. Em alinhamento com a literatura, recomenda-se que os clubes esportivos elaborem planos estratégicos que contemplem a formação de base e programas de alto desempenho, promovam o engajamento comunitário e explorem as oportunidades oferecidas pelas tecnologias emergentes. Além disso, a capacitação contínua dos gestores e a implementação de práticas modernas de administração esportiva são elementos essenciais para superar as barreiras identificadas e garantir o desenvolvimento sustentável dos clubes esportivos na Paraíba.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as práticas de gestão das organizações esportivas na Paraíba, identificando os principais desafios enfrentados, as estratégias de gestão de recursos, práticas de governança e uso de tecnologias como ferramenta de gestão. Através de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram coletados dados de cinco clubes esportivos representativos do estado, abrangendo diferentes modalidades.

Os resultados revelaram que os clubes enfrentam desafios significativos, principalmente na captação de recursos financeiros, formação e retenção de talentos, competitividade esportiva e gestão administrativa. A dependência de fontes tradicionais de receita, como patrocínios e bilheteria, combinada com a limitada utilização de leis de incentivo ao esporte, indica a necessidade de diversificar as fontes de financiamento. Além disso, a infraestrutura inadequada e a falta de profissionalização da gestão contribuem para a dificuldade em alcançar sustentabilidade e competitividade.

As práticas de governança adotadas pelos clubes são ainda incipientes, com destaque para a presença de conselhos administrativos em alguns casos. No entanto, a ausência de práticas como auditorias financeiras e códigos de ética em grande parte das organizações aponta para a necessidade de fortalecer a governança corporativa, aumentando a transparência e a eficiência na gestão.

A adoção de tecnologia para melhorar a gestão e o desempenho esportivo é limitada, embora reconhecida como uma ferramenta importante pelos gestores. Investimentos em sistemas de gestão interna e análise de desempenho dos atletas podem contribuir para a eficiência operacional e a competitividade dos clubes.

As sugestões dos gestores reforçam a importância de investir na formação de talentos, profissionalizar a gestão e buscar apoio governamental, especialmente para modalidades esportivas menos populares. A profissionalização da gestão esportiva, com a capacitação de gestores especializados, é crucial para superar os desafios identificados e promover o desenvolvimento sustentável dos clubes.

Conclui-se que há necessidade de implementação de estratégias inovadoras de gestão que integrem governança corporativa eficaz, diversificação de receitas e adoção de tecnologias avançadas. A colaboração entre os clubes, instituições governamentais, empresas privadas e instituições de ensino pode ser um caminho promissor para superar as limitações atuais.

É importante ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações, como número reduzido de clubes esportivos na Paraíba que participaram da pesquisa, o que sugere a necessidade de pesquisas futuras que incluam uma amostra mais ampla e diversificada. Além disso, investigações quantitativas podem complementar os achados qualitativos, proporcionando uma visão mais abrangente dos desafios e práticas de gestão no contexto esportivo paraibano.

Estudos comparativos entre diferentes estados ou regiões também podem ser úteis para identificar boas práticas que possam ser adaptadas e implementadas na Paraíba. Por fim, pesquisas focadas na eficácia de programas de capacitação em gestão esportiva e na implementação de tecnologias específicas podem oferecer insights valiosos para o aprimoramento das organizações esportivas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. A.; SANTOS, R. B.; FERREIRA, L. C. Gestão e sustentabilidade nos clubes esportivos. **Revista de Administração e Esporte**, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2020.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. 9. ed. **Stamford: Cengage Learning**, 2015.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2014.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. 4. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2018.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. Competing on analytics: The new science of winning. **Boston: Harvard Business School Press**, 2017.

DAVID, F. R.; DAVID, F. R. Strategic management: A competitive advantage approach, concepts. 16. ed. **Boston: Pearson**, 2017.

DONALDSON, L. The contingency theory of organizations. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2001.

DRUCKER, P. F. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2002.

ELKINGTON, J. 25 years of triple bottom line thinking. **California Management Review**, v. 60, n. 3, p. 5-14, 2018.

FLICK, U. Introducing qualitative research: A student's guide. London: **Sage Publications**, 2018.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. B. Quality management for organizational excellence. 8. ed. Boston: **Pearson**, 2020.

GRANT, R. M. Contemporary strategy analysis. 9. ed. Hoboken: **Wiley**, 2016.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R.; SCHILLING, M. A. Strategic management: Theory E cases: An integrated approach. 12. ed. Boston: **Cengage Learning**, 2017.

KRISTIANSEN, E.; WILLIAMS, J. Blockchain technology in sports: Mapping research trends and opportunities. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 21, n. 1-2, p. 93-110, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19336918.2021.1901923>. Acesso em: 10 out. 2024.

MASTERALEXIS, L. P.; BARR, C. A.; HUMS, M. A. Principles and practice of sport management. 6. ed. Burlington: **Jones E Bartlett Learning**, 2019.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. Qualitative data analysis: A methods sourcebook. 4. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2020.

MINER, J. B. Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership. New York: **Routledge**, 2015.

MINTZBERG, H. Managing. São Paulo: **Bookman**, 2009.

MORROW, S. The new business of football: Accountability and finance in football. London: **Palgrave Macmillan**, 2019.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. Sport marketing. 4. ed. Champaign: **Human Kinetics**, 2014.

O GOL. Clubes da Paraíba. **O gol**, 2024 Disponível em: Disponível em: <https://www.ogol.com.br/equipes/paraiba>. Acesso em: 10 out. 2024.

PARKER, L. D.; RITSON, P. Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 357-375, 2011.

PATTON, M. Q. Qualitative research E evaluation methods. 4. ed. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 2015.

RAMOS, C. Categorias de base e sustentabilidade financeira em clubes esportivos. **Gestão e Desenvolvimento Esportivo**, v. 6, n. 1, p. 75-88, 2019.

RATTEN, V. Sport innovation management. London: **Routledge**, 2019.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2016.

SCHMIDT, S. L.; HOLTBRÜGGE, D. Benefits of augmented reality in sports marketing: The case of FC Bayern Munich. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 19, n. 2, p. 198-217, 2018.

SENGE, P. M. The fifth discipline: The art E practice of the learning organization. New York: **Doubleday**, 2006.

SHILBURY, D.; FERKINS, L. A new perspective on governance structures in sport: The role of collective board leadership. **Sport Management Review**, v. 24, n. 5, p. 713-735, 2021.

SILVA, T.; ALMEIDA, R. Responsabilidade social no esporte: Um estudo de caso dos clubes da Paraíba. **Revista de Ciências do Esporte e Sociedade**, v. 3, n. 2, p. 100-118, 2021.

SKINNER, J.; EDWARDS, A.; SMITH, A. C. T. Qualitative research methods for sport management. **Routledge**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780367854249>. Acesso em: 10 out. 2024.

SKYTTNER, L. General systems theory: Problems, perspectives, practice. 2. ed. Singapore: **World Scientific Publishing**, 2014.

SMITH, A.; WESTERBEEK, H. Sports as a vehicle for deploying corporate social responsibility. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 25, p. 43-54, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WINAND, M.; ANAGNOSTOPOULOS, C. Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organizations. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 17, n. 1/2, p. 1-16, 2017.

YIN, R. K. Case study research and applications: Design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 2018.