

COMPARTILHANDO SABERES CIENTÍFICOS

**EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
NO CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
UNIFAMETRO**



ORGANIZADORES:
Adalberto Benevides M. Neto
Diana Maria Cavalcante Morais
Maria Neurilane Viana Nogueira

ISBN: 978-65-5825-055-5

**COMPARTILHANDO SABERES CIENTÍFICOS
EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
UNIFAMETRO**

**Adalberto Benevides Magalhães Neto
Diana Maria Cavalcante Moraes
Maria Neurilane Viana Nogueira
(Organizadores)**

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB
2021



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Pró-Reitora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes

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

Editora-técnica

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

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

Copyright © 2021 – Editora UNIESP

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

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

Designer Gráfico:

Mariana Morais de Oliveira Araújo

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

C736 Compartilhando saberes científicos em administração de empresas no Centro Universitário Fametro Unifametro [recurso eletrônico] / Organizadores, Adalberto Benevides Magalhães Neto, Diana Maria Cavalcante Morais, Maria Neurilane Viana Nogueira. - Cabedelo, PB : Editora UNIESP, 2021. 113 p.

Tipo de Suporte: E-book
ISBN: 978-65-5825-055-5

1. Produção científica – Administração de empresas. 2. Administração - Interdisciplinaridade. 3. Saberes científicos – Conhecimento. I. Título. II. Magalhães Neto, Adalberto Benevides. III. Morais, Diana Maria Cavalcante. IV. Nogueira, Maria Neurilane Viana.

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 A GESTÃO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO SETOR HOSPITALAR EM FORTALEZA/CE - Maria Josiane Pereira da Silva; Viviane Bertoldo dos Santos; Diana Maria Cavalcante Moraes; Regina Raquel Filgueiras da Silva	06
2 CONSUMO COLABORATIVO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS USUÁRIOS DE TRANSPORTE POR APLICATIVO COMPARTILHADO NA CIDADE DE FORTALEZA - Liandra de Brito Pereira; Thais Carvalho Rodrigues; Cristiane Madeiro Araújo de Souza; Thaís Vieira Nogueira Feitosa; Ana Carla Cavalcante das Chagas	22
3 EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AÇÕES DE INOVAÇÃO REALIZADAS DURANTE A PANDEMIA DE COVID POR UMA LOJA DO SETOR VESTUÁRIO EM FORTALEZA - Francisca Luíza Rodrigues Fabricio; Natyele Alves de Oliveira; Cristiane Madeiro Araújo de Souza; Maria Neurilane Viana Nogueira; Adalberto Benevides Magalhães Neto	44
4 GESTÃO ESTRATÉGICA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO HOSPITALAR EM TEMPOS DE PANDEMIA - Paulo Vitor dos Santos Neri; Anne Gabrielle Cruz de Oliveira Freire; Maria Neurilane Viana Nogueira; Cristiane Madeiro de Araújo de Souza	58
5 OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE E PIZZARIA NA CIDADE DE FORTALEZA-CE - Philippe Ferreira de Almeida Gonçalves; Ana Carla Cavalcante das Chagas; Maria Neurilane Viana Nogueira; Adalberto Benevides Magalhães Neto	78
6 SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DE MARKETING SUSTENTÁVEL EM UMA INDÚSTRIA DE ÁGUA MINERAL - Ivens Lopes Maia; Maria Irene Soares de Brito; Zaila Maria de Oliveira; Adalberto Benevides Magalhães Neto	96

APRESENTAÇÃO

Esta obra se constitui da produção científica do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFAMETRO, unidade Carneiro da Cunha. Sua elaboração contou com a colaboração dos(as) Professores(as) e discentes, tendo como arcabouço empírico a compilação de Trabalhos de Conclusão de Curso dos anos de 2020 e 2021, da instituição em epígrafe.

Desta forma, o(a) leitor(a) pode encontrar nesta produção uma diversidade de temas e metodologias que justificam sua relevância tanto no campo social, quanto no acadêmico, tendo como pano de fundo o cenário da Administração, o que pode vir a contribuir com as mais diversas e variadas pesquisas posteriores.

Uma excelente leitura a todos e todas!

A GESTÃO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO SETOR HOSPITALAR EM FORTALEZA/CE

Maria Josiane Pereira da Silva¹
Viviane Bertoldo dos Santos²
Diana Maria Cavalcante Morais³
Regina Raquel Filgueiras da Silva⁴

RESUMO

Essa pesquisa aborda a gestão de carreira como estratégia para captação, desenvolvimento e retenção de talentos. Apresenta como objetivo geral analisar a gestão de carreiras como estratégia para a captação, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza. Para isso foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva com o propósito de analisar e apresentar os principais conceitos de gestão de carreiras, especificar as estruturas de carreiras implantadas nas empresas e identificar as vantagens da implantação do plano de carreira. A abordagem é de natureza quantitativa e a pesquisa de campo ocorreu através da aplicação de questionário com escala do tipo *Likert*, com uma amostra de 110 respondentes de 04 departamentos. Após a análise dos dados foi possível identificar que os colaboradores percebem oportunidades de treinamentos e de promoções na organização hospitalar, bem como a aplicação do plano de carreira de forma justa e transparente e a efetiva atuação da Área de Gestão de Pessoas.

PALAVRAS-CHAVES: Desenvolvimento. Gestão de Carreira. Retenção de Talentos.

ABSTRACT

This research addresses career management as a strategy for attracting, developing and retaining talent. It's general objective is to analyze career management as a strategy for attracting, developing and retaining talent in a hospital in Fortaleza. For this, an exploratory and descriptive research was carried out in order to analyze and present the main concepts of career management, specify the career structures implemented in companies and identify the advantages of implementing the career plan. The approach is quantitative in nature and the field research took place through the application of a questionnaire with a Likert-type scale, with a sample of 110 respondents from 04 departments. After analyzing the data, it was possible to identify that employees perceive opportunities for training and promotions in the hospital organization, as well as the application of the career plan in a fair and transparent manner and the effective performance of the Personnel Management Area

KEYWORDS: Development. Career Management. Retaining talent.

¹ Graduada em Administração pela UNIFAMETRO.

² Graduada em Administração Pela UNIFAMETRO.

³ Professora da UNIFAMETRO.

⁴ Professora da UNIFAMETRO.

1 INTRODUÇÃO

No século passado a carreira profissional dos indivíduos era definida pelas organizações, conforme o modelo de gestão da época que era focado na eficácia e eficiência operacional, na padronização e racionalidade. Atualmente, o indivíduo assume um papel mais ativo na gestão de carreiras, isso significa dizer que os colaboradores são responsáveis por planejarem sua própria carreira, descobrir novos métodos para absorver conhecimentos e experiências, além de desenvolver estratégias para se manter ativo no mercado de trabalho.

Quando uma empresa decide juntamente com a Área de Gestão de Pessoas planejar a ascensão profissional dos seus colaboradores, evidencia-se a preocupação na valorização e reconhecimento do seu quadro de pessoal, deste modo, a empresa busca evitar perder aqueles colaboradores com bom potencial e desempenho para a concorrência, concomitantemente, a rotatividade dos empregados, tende a reduzir, diminuindo também os custos com processos seletivos e socialização de novos membros.

Assim sendo, tem-se como problema norteador de pesquisa: “Como a gestão de carreiras contribui para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza?”.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a Gestão de Carreiras como estratégia para a captação, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza, e os objetivos específicos i) apresentar os principais conceitos de gestão de carreiras, ii) especificar as estruturas de carreiras implantadas nas empresas e iii) identificar os resultados alcançados, a partir da implantação do Plano de carreira. Como objetivo específico empírico, iv) identificar a percepção dos funcionários sobre as práticas de gestão de carreiras na organização. Parte-se do pressuposto de que as empresas que têm um plano de carreira estruturado, possuem mais chances de atrair, desenvolver e reter os talentos, pois essa ferramenta contribui bastante para o engajamento de seus funcionários e possíveis outros colaboradores em potenciais.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção refere-se à introdução, onde o tema em estudo foi contextualizado, sendo apresentado a justificativa e relevância do objeto de investigação, objetivos e problema do estudo,

bem como sua relação com a captação, desenvolvimento e retenção de talentos. Além disso, a questão de pesquisa, o objetivo geral, os específicos, a relevância do estudo e a metodologia. A segunda seção é referente à apresentação do referencial teórico, que abordará alguns dos principais conceitos relacionados à gestão de carreira, as estruturas lógicas das carreiras, captação e retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas e por fim, etapas da implementação. Na terceira seção estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados. A quarta seção foi disposta para a análise e discussão dos resultados da pesquisa, que utilizou como base o referencial teórico apresentado na segunda seção. Por fim, a quinta seção com as considerações finais, seguida das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE GESTÃO DE CARREIRA:

São inúmeros os significados do termo “carreira”. Para indivíduos e organizações segue a ideia de caminho, ou seja, a concepção de que o colaborador deve seguir um caminho para alcançar cargos e posições elevadas na hierarquia organizacional.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SENAI (2011, p. 120) conceitua carreira como uma “política de promoção com base em avaliação de desempenho para todos os funcionários, prioridade ao recrutamento interno, aconselhamento de carreira, grandes oportunidades de carreira para mulheres, programas de *trainees*.”

Carreiras não são mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda conduzido pela organização. Porém, as empresas têm um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso caso queiram reter os melhores talentos. (DUTRA, 2008, p.57)

Ou seja, as duas definições revelam como a carreira atualmente mais flexível, tem o objetivo de preencher uma vaga dentro da organização.

A carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais que resultam em desenvolvimento de competência para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação.(DUTRA E VELOSO, 2013, p.100)

Para Oliveira (2013) “carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam.”

Neste sentido, pode-se enfatizar o papel do indivíduo na gestão da sua própria carreira, com isso o foco maior passa a ser do indivíduo, que compreende a vida profissional com a vida pessoal, passando de um modelo que tinha como centro o trabalho e funções para um modelo centrado na pessoa, na percepção individual.

Conforme Desseler (2014) “gestão de carreira é um processo para permitir que os funcionários compreendam e desenvolvam suas habilidades profissionais e interesses, utilizando-os de forma mais eficaz, tanto dentro da empresa quanto depois que saem dela.” Isso significa dizer, que a gestão de carreira é um caminho que possibilita que o colaborador tenha oportunidades de crescimento dentro da organização, desenvolvendo assim habilidades e competências necessárias para seu progresso profissional que o acompanhará por toda a sua vida, mesmo que este não faça mais parte da organização.

De acordo com França (2014) para que as organizações mantenham seus colaboradores satisfeitos e não percam seus talentos para os concorrentes é necessário que a empresa tenha um plano de carreira ativo. Assim, o plano de carreira na visão de Monteiro (2014, p.55) “é uma das políticas determinantes na retenção de talentos”.

Com isso, pode-se perceber que gestão de carreiras é um diferencial competitivo para as organizações, pois possibilita a retenção de talentos, proporcionando assim um crescimento profissional de seus colaboradores, diminuindo a rotatividade e promovendo o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais.

2.2 ESTRUTURA DE CARREIRAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS

Na literatura pode-se encontrar três tipos de estrutura lógica das carreiras desenvolvidas nas empresas, sendo elas: a carreira em linha, carreira em rede, carreira paralela e carreira Y.

2.2.1 Carreira em linha

As estruturas em linha seguem uma sequência, uma lógica, uma única direção. Nesta estrutura percebe-se que o foco é a área funcional, onde os cargos são agrupados por especialistas, ou seja, quanto maior for à especialização das pessoas, mais rápido se consegue posições gerenciais na empresa.

De acordo com Bigliardi e Diehl, 2017 “as estruturas em Linha caracterizam-se por apresentar uma sequência de posições, alinhadas em uma única direção, verticalmente, e não oferece outras opções aos funcionários.”

Na carreira em linha o indivíduo necessita seguir apenas um caminho até chegar a sua evolução profissional na empresa, tendo como único direcionamento os cargos de gestão. Ela oferece uma estrutura simples, pois segue apenas uma direção, onde o funcionário percorrerá por apenas um único caminho até sua ascensão profissional.

2.2.2 Carreira em rede

A carreira em rede já apresenta um conceito mais flexível comparada à carreira em linha, pois existe a possibilidade de o colaborador escolher dentre vários caminhos para seguir dentro da organização. Nesta estrutura pode-se perceber que existe uma interação entre a empresa e o colaborador, pois a empresa irá apresentar os diversos caminhos do plano de carreira, e o colaborador poderá ter a possibilidade de escolher de acordo com seu perfil qual caminho seguir.

Para a evolução da carreira em rede “depende, diretamente, da evolução de determinadas atividades da empresa, o que não é algo controlável e previsível pelas pessoas.” Ainda com base na mesma autora, a flexibilidade existente na estrutura em rede pode causar na prática incertezas tanto para as empresas quanto para os

colaboradores, pois neste modelo encontram-se várias opções de carreiras para cada profissional, podendo gerar confusão nas partes envolvidas.

2.2.3 Carreira paralela ou em Y

Com a necessidade de desenvolvimento tanto na área técnica quanto na área gerencial, surge o modelo de carreira em Y ou carreira paralela, cujo objetivo é possibilitar opção para os profissionais com maior afinidade para os cargos de gestão ou aqueles profissionais que preferem desenvolver-se de forma especializada em determinada área.

Neste sentido percebe-se que esta estrutura cria alternativas de carreiras para o colaborador, podendo este se especializar na área técnica ou gerencial, conforme sua expectativa, vocação e capacitação, ou seja, o profissional tem a opção da escolha pelo caminho técnico ou gerencial.

Para Dutra (2010) a carreira em paralela pode ser dividida em carreira paralela em Y e as múltiplas, e para este autor, a mais utilizada no Brasil é a carreira paralela em Y. Pinho (2013) ratifica que a carreira em Y pode ser apontada como uma variação da carreira em paralela.

Pode-se entender que o plano de carreira é um caminho que o colaborador irá trilhar dentro da organização. A empresa oferecerá o seu planejamento, dentre as suas possibilidades, podendo ser plano em linha, rede, paralela e paralela em Y. E a partir desse planejamento o colaborador poderá trilhar seu percurso dentro da empresa de acordo com suas expectativas profissionais.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Conforme Chiavenato (2014) treinar pessoas é o mesmo que desenvolver competências, pois por meio do treinamento os funcionários tornam-se mais produtivos, criativos e inovadores. O treinamento tem como objetivo capacitar os funcionários para desenvolverem determinada tarefa, e se tornarem mais significativos para a organização.

Segundo Dutra (2014, p. 42) “desenvolvimento é processo de aprendizagem, porém é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e

atitude.” Isto é, desenvolver e aprimorar os conhecimentos do colaborador, ajudando tanto na sua evolução pessoal como profissional, a fim de que futuramente esteja capacitado a assumir cargos mais elevados.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento pessoal e profissional se vincula diretamente com a carreira do indivíduo, pois “desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.” (CHIAVENATO, 2014, P.307).

2.4 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Toda empresa precisa de funcionários para seguir sua missão, e sem colaboradores qualificados compromete o funcionamento da organização. Dessa forma é de extrema importância captar e reter corretamente os talentos. É fundamental que a empresa tenha conhecimento da relevância de atrair e manter colaboradores diferenciados dentro da organização para que tenha a tendência a aumentar sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para Pontes (2017) não é só um bom salário que é capaz de captar talentos, para ele outras variáveis influenciam significativamente para a captação como plano de carreira definido, bom ambiente de trabalho, respeito aos horários e os benefícios.

Além de captar os colaboradores é papel fundamental da empresa reter e manter o colaborador, pois somente captar não significa dizer que o funcionário permanecerá na empresa. Vale salientar que a captação pode ocorrer de duas formas, sendo recrutamento interno, com funcionários que já trabalham na empresa e o recrutamento externo, que é a busca de novos talentos, contratação de funcionários que estão no mercado de trabalho. Donadão (2011) exemplifica que investir em treinamento, desenvolver talentos, oferecer oportunidades de crescimento entre outros são fatores que retêm colaboradores.

São muitos os fatores que influenciam uma organização a implementar um plano de carreira entre eles são a atração e retenção de talentos, o desenvolvimento de talentos e proporcionar um maior direcionamento do colaborador com os objetivos e metas da organização.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa foram caracterizados como exploratória e descritiva, quanto aos objetivos. Em relação aos procedimentos adotou-se o levantamento bibliográfico, pois o estudo tem como base materiais já publicados, como livros e artigos científicos. Quanto ao local, caracteriza-se como uma pesquisa de campo. A abordagem da pesquisa é quantitativa, pois esse tipo de pesquisa possibilita mensurar e quantificar os dados coletados por meio de uma amostra.

A pesquisa em questão trata-se de um estudo de caso único em uma organização do segmento hospitalar em Fortaleza - Ceará e possui 635 funcionários.

A amostra desta pesquisa é de 110 funcionários distribuídos em 04 (quatro) departamentos da empresa, escolhidos por critério de acesso. Também foi um critério ser uma empresa de grande porte, pois poderia fornecer amostras significativas além de possuir estratégias voltadas para a gestão de carreira.

O questionário para a pesquisa foi elaborado pelas autoras e realizado um pré-teste com 03 (três) funcionários da empresa para averiguar eventuais dificuldades de compreensão da pesquisa.

O questionário foi aplicado através da plataforma de questionários *online Google Forms*. A pesquisa corresponde ao total de 23 perguntas, sendo 16 delas relativas à gestão de carreira implementada pela organização, buscando compreender a inter-relação entre gestão de carreira e as estratégias de captação, desenvolvimento e retenção de talentos com cinco possibilidades de respostas, do tipo Likert, sendo: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Indiferente, 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente. As outras 7 perguntas referem-se às condições sociodemográficas, para conhecer melhor as características dos respondentes quanto ao gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, tempo no cargo atual e quantidade de promoções recebidas na atual empresa.

Para a coleta de dados o questionário foi aplicado virtualmente, no período dos dias 18 a 22 de maio de 2020, com tempo livre para os respondentes, porém apresentou duração média de 10 (dez) minutos. Já a tabulação contou com o

suporte do *Microsoft Excel*, no qual foram elaborados gráficos possibilitando melhor análise dos resultados.

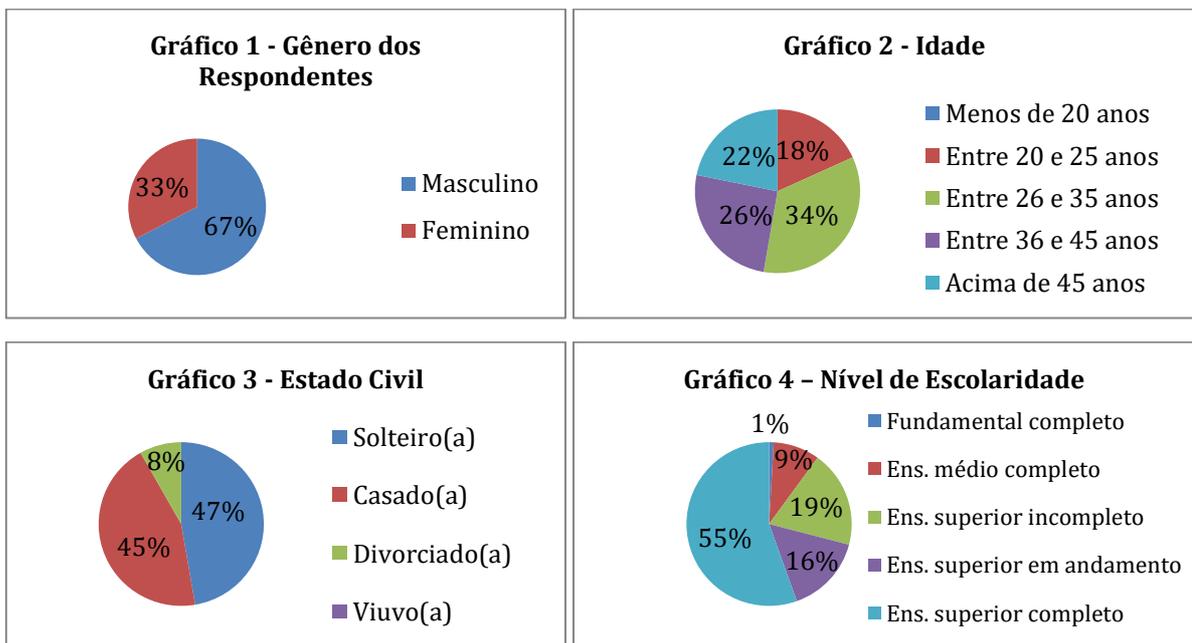
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

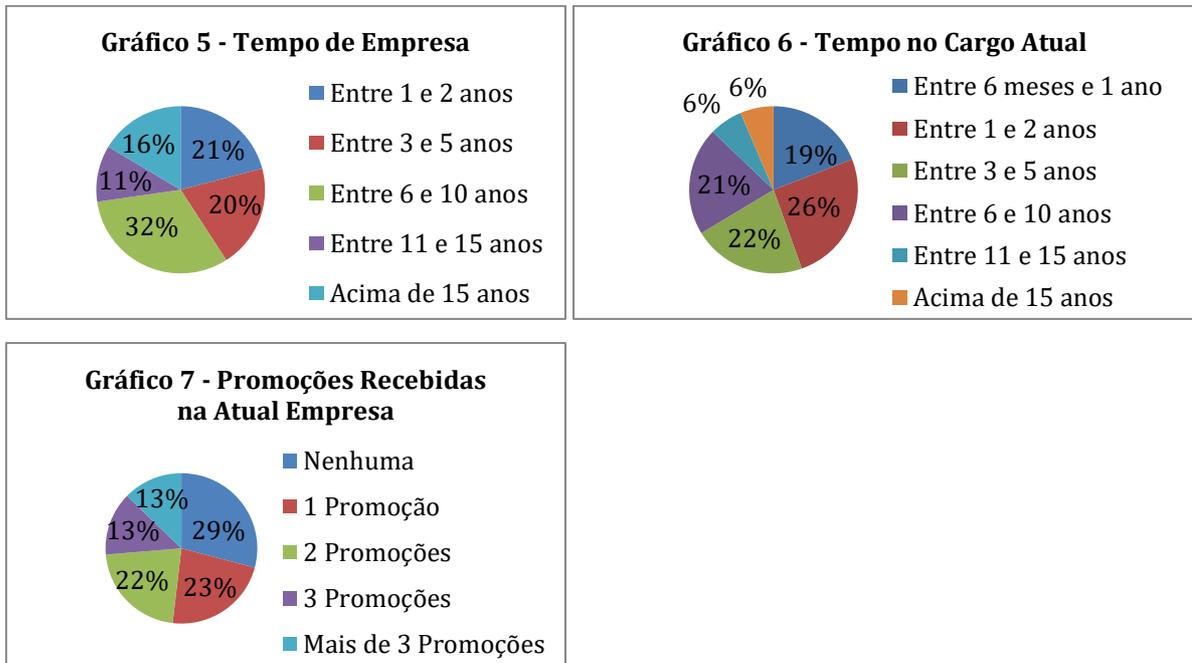
4.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo escolhido foi um hospital localizado na cidade de Fortaleza-CE, com mais de 30 anos no mercado, consolidando-se como um dos maiores planos de saúde do país e a maior cooperativa médica Norte-Nordeste, a empresa possui 635 funcionários somente em Fortaleza.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi de 110 colaboradores, o que representa 17,32% do total, distribuídos nos seguintes departamentos: Tecnologia da Informação, Faturamento, Atendimento e Financeiro da empresa. Os gráficos de 01 a 07 caracterizam a referida amostra quanto ao gênero, idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de empresa, tempo no cargo atual e quantidade de promoções recebidas na atual empresa.





Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Ao analisar os gráficos que apresentam o perfil dos respondentes, pode-se observar que predomina o público feminino; a maioria dos pesquisados possui idade entre 26 e 35 anos, seguidos de 36 e 45 anos, e todos são maiores de 20 anos, ou seja, pode-se concluir que a predominância dos departamentos pesquisados é de um público adulto.

Em sua maioria os colaboradores são solteiros, possuem um bom nível de escolaridade, pois 55,5% dos respondentes apresentam o ensino superior concluído, seguidos de 15,5% com o ensino superior em andamento e 19,1% com ensino superior incompleto.

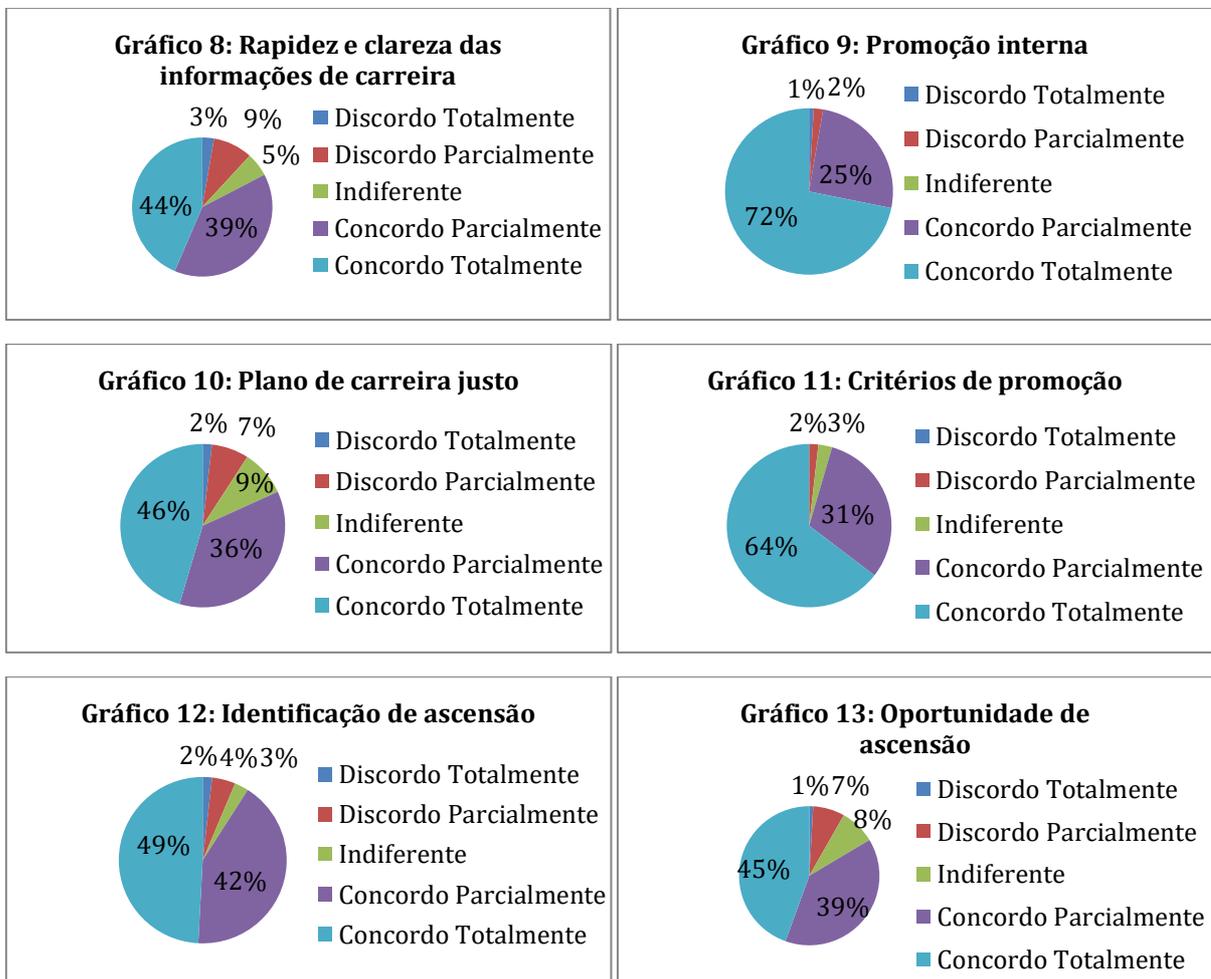
Outros fatores analisados foram tempo de empresa, tempo atual no cargo e quantidade de promoções recebidas na empresa atual. Referente ao tempo de empresa, pediu-se para responder apenas os colaboradores que tenham mais de 1 ano na empresa. De acordo com os resultados obtidos por meio das respostas dos 110 colaboradores, pode-se observar que a maioria dos respondentes possui entre 06 e 10 anos na empresa, o que corresponde a 31,8% dos respondentes. Quanto ao tempo de atuação no cargo atual, a maioria está entre 01 e 02 anos, que corresponde a 20,9% dos colaboradores. Já quanto à quantidade de promoções recebidas na atual empresa, 29,1% dos respondentes não receberam nenhuma promoção, seguidos de 22,7% com apenas uma promoção, 21,9% receberam duas

promoções, 13,6% receberam três promoções e 12,7% receberam mais de três promoções.

Desta forma, pode-se observar que empresa oferece promoções para seus colaboradores, pois ao somar-se o total dos colaboradores que receberam de 1 a mais de 3 promoções, tem-se um total de 70,90%, porém, 29,1% ainda não recebeu nenhuma promoção.

4.2.1 Carreira

Os gráficos de 08 a 13 mostram o resultado da pesquisa relacionado com a carreira, na qual foram desenvolvidas 06 (seis) perguntas para os respondentes.



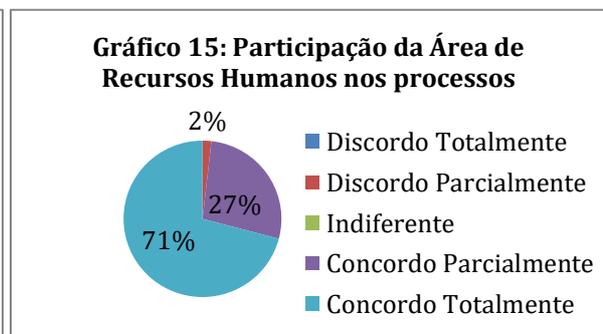
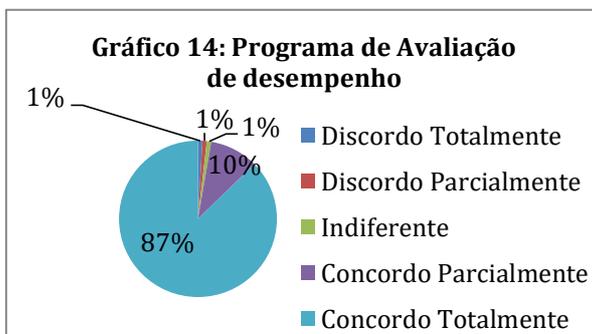
Fonte: Dados da pesquisa, 2020

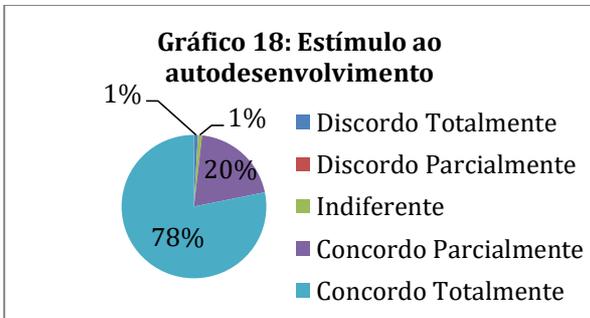
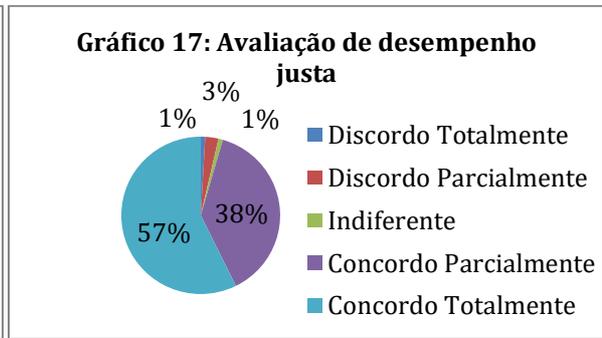
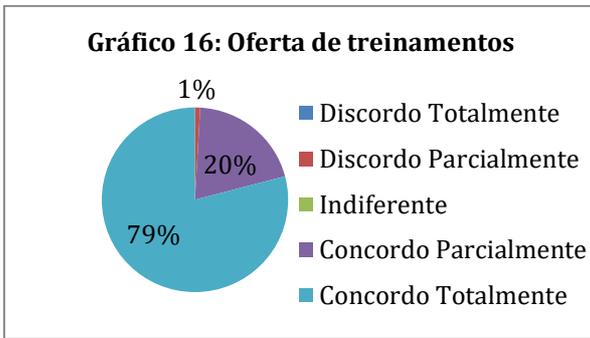
Ao analisar os gráficos, pode-se observar que o eixo “carreira” apresenta resultados positivos, pois, ao interpretá-los foi possível atentar que houve uma grande representatividade nas duas afirmativas positivas do questionário, que diz respeito a concordo totalmente e concordo parcialmente, totalizando 82,70% em relação a informação que a empresa dissemina sobre as carreiras que o funcionário pode seguir.

Dessa forma, os gráficos também demonstram que a empresa proporciona oportunidade de crescimento e que logo essas oportunidades são facilmente identificadas pelos colaboradores, as promoções são realizadas a partir da adoção de critérios de justiça e transparência, revelando que 81,90% responderam concordo totalmente ou concordo parcialmente, sendo assim, as duas últimas perguntas desta categoria também se mostram positivas, pois conforme Monteiro (2014) é quando a empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários, que conseqüentemente, os colaboradores terão chance de desenvolver suas carreiras na empresa.

4.2.2 Treinamento e desenvolvimento

Essa categoria de análise está demonstrada nos gráficos de 14 a 18, cujos resultados da pesquisa denotam que a organização oferece treinamento e desenvolvimento aos seus colaboradores; 98,20% dos funcionários concordam totalmente ou parcialmente que o setor de Recursos Humanos atua de forma ativa no processo de seleção e treinamento dos empregados, da mesma forma, indica que a empresa possui um programa capaz de avaliar o desempenho dos funcionários, avaliando-os de forma justa e objetiva, ademais, a empresa estimula o autodesenvolvimento dos seus funcionários com 98,18% respostas positivas.

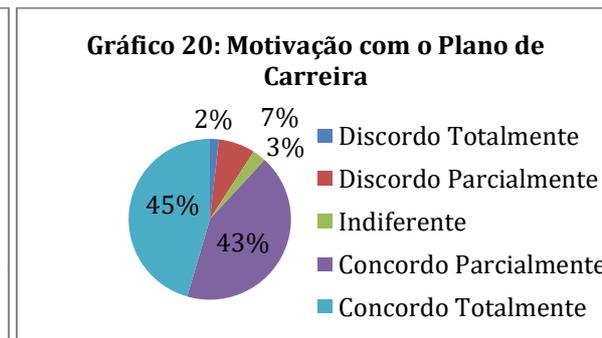
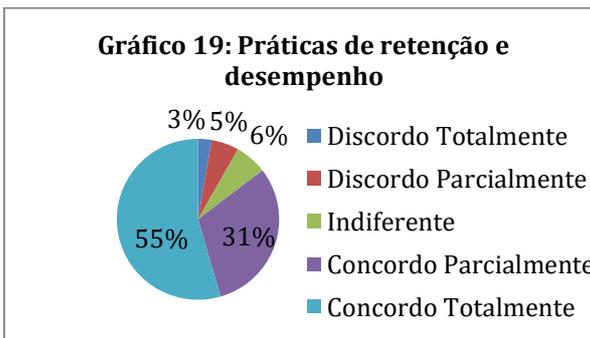


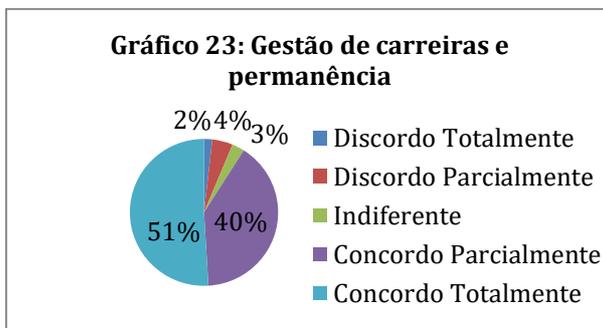


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

4.2.3 Retenção de talentos

Os gráficos 19 a 23 mostram o resultado da pesquisa relacionado com a retenção de talentos, na qual foram desenvolvidas 5 (cinco) perguntas para os respondentes.





Fonte: Dados da pesquisa, 2020

No tocante à retenção de talentos, verifica-se que maior parte das respostas dos pesquisados foram “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”. É possível constatar que 85,40% funcionários disseram que a empresa se utiliza de estratégias para reter seus talentos e que 86,30% dos respondentes afirmaram que a gestão de carreiras adotada pela empresa é uma estratégia para retenção. Desta maneira, pode-se entender que a empresa em estudo cria estratégias para retenção de talentos, para isso ela disponibiliza um plano de carreira adequado para seus colaboradores, oferecendo políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e incentiva sempre o autodesenvolvimento de seus funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização dessa pesquisa foi possível verificar como a gestão de carreiras contribui para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza. A partir da análise dos resultados pode-se identificar que empresa possui um plano de carreira, possibilitando a ascensão profissional dentro da organização.

Considera-se que os objetivos foram atendidos, na medida em que a pesquisa contemplou os três eixos: carreira, treinamento e desenvolvimento e retenção de talentos, sendo possível constatar que as respostas apresentaram elevado grau de concordância. Também foi possível perceber como a empresa participa de forma ativa no desenvolvimento dos seus colaboradores, a fim de capacitá-los e retê-los dentro da organização.

No eixo carreiras, a percepção dos respondentes é de que a empresa possui rapidez e clareza no que se refere às informações repassadas aos colaboradores sobre a gestão de carreiras e que o plano de carreiras adotado pela empresa é

adequado e aplicado de forma coerente e justa para todos os funcionários. Ainda neste eixo, é possível destacar que os colaboradores identificam com facilidade as oportunidades de ascensão profissional na empresa, aspecto que vem contribuindo para gerar oportunidades de desenvolver suas carreiras.

Contata-se que a empresa desenvolve a gestão de carreira, porém, fica evidenciado que mais da metade dos funcionários com mais de 3 (três) anos de empresa, ainda não receberam nenhuma promoção, sinalizando que a promoção na empresa ainda é lenta.

Recomenda-se mais pesquisas sobre o assunto para que a temática gestão de carreiras, seja cada vez mais adotada como uma estratégia de retenção de talentos nas organizações no Brasil, desde as pequenas, médias e grandes empresas, valorizando assim seus funcionários no desenvolvimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

BIGLIARDI, Leandra. DIEHL, Luciane. **Perspectivas para Implantação de uma Estrutura de Carreira em uma Cooperativa de Crédito**. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v. 9, n. 1, 2017.

CARREIRA. PRIEBERAM. Dicionário. Disponível em <<https://dicionario.priberam.org/carreira>>. Acesso em: 20 de março de 2020.
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Educations do Brasil, 2014.

DONADÃO. Dorival. **10 dicas para atrair e manter talentos na sua empresa**. EXAME. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/10-dicas-para-atrair-e-manter-talentos-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

DUTRA, Ademar. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

DUTRA, J. S., Veloso, E. F. R. (2013). **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 194 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras**. GVExecutivo. Vol. 7, n 1, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

Gestão de Pessoas e Finanças: Gestão de pessoas. Campina Grande: SENAI. 2011.

MODELO DE PLANO DE CARREIRA: aprenda a fazer o ideal para sua empresa. Xerpa, 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/modelo-de-plano-de-carreira/>>. Acesso em: 10 de março de 2020.

MONTEIRO, Marcos Antônio. **Gestão de Recursos Humanos**. Edição e Revisão do Instituto Tecnológico Brasileiro (ITB). – Natal, RN:2014.

OLIVEIRA, D. O. R. (2013) **Plano de carreira**: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2º ed. – São Paulo: Atlas, 2013.
PINHO. Djalma. **Plano de Carreira**: foco no indivíduo. São Paulo: Atlas, 2013.

PONTES, Elivelton. **Como atrair, formar e reter talentos**. EadBox. 2017. Disponível em: <https://eadbox.com/como-atrair-formar-e-reter-talentos/#Como_atrair_talentos_para_minha_empresa>. Acesso em 20 de março de 2020.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira**: O papel do empregado, da liderança e da organização. São Paulo: DVS, 2011.

RODRIGO. **Gestão De Carreira**: Saiba Como Traçar Suas Metas E Atingir Mobilidade Na Empresa. Blog.SoftwareRH, 2017. Disponível em: <<https://blog.softwareRH.com.br/gestao-de-carreira/>>. Acesso em: 17 de março de 2020.

SOUTO, Rafael. **Existe um novo conceito de sucesso profissional**. Valor Globo, 2019. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/coluna/existe-um-novo-conceito-de-sucesso-profissional.ghtml>>. Acesso em: 17 de março de 2020.

CONSUMO COLABORATIVO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS USUÁRIOS DE TRANSPORTE POR APLICATIVO COMPARTILHADO NA CIDADE DE FORTALEZA

Liandra de Brito Pereira¹
Thais Carvalho Rodrigues²
Cristiane Madeiro Araújo de Souza³
Thaís Vieira Nogueira Feitosa⁴
Ana Carla Cavalcante das Chagas⁵

RESUMO

A partir do desenvolvimento de novas tecnologias surgiu o movimento de colaboração e resgate de senso de comunidade definido como consumo colaborativo. O movimento do consumo colaborativo caracteriza-se pela recuperação de práticas que antes eram vistas como comuns em sociedade, como o compartilhamento, empréstimo, troca, doação e locomoção. Posto isto, este trabalho tem como objetivo geral analisar as percepções do consumidor em relação aos serviços de aplicativo de consumo colaborativo automotivo. Trata-se de um estudo de caráter exploratório e descritivo com abordagem quantitativa. A amostra foi composta por 125 pessoas da cidade de Fortaleza/CE, que utilizam algum tipo de serviço de consumo colaborativo. Assim como em outras pesquisas, o Uber está sendo visto como o aplicativo com melhor prestação de serviços. O estudo concluiu que é fundamental compreender que o consumo colaborativo não é caracterizado como algo que veio para construir um novo sistema de consumo, e sim para aperfeiçoar o já existente, e está inteiramente associado à inovação econômica, cultural e social, ao qual se deve dar atenção para que haja desenvolvimento e resultados positivos no futuro.

PALAVRAS-CHAVES: Consumo colaborativo. Comportamento do consumidor .Inovação econômica. Novas tecnologias.

ABSTRACT

After the development of new technologies, we have seen the rise of the movement of collaboration and recovery of a sense of community defined as collaborative consumption. The collaborative consumption movement is characterized by the recovery of practices that were previously seen as common in society, such as sharing, borrowing, exchanging, giving and moving. That said, this work aims to analyze consumer perceptions in the context of automotive collaborative consumption application services. This is an exploratory and descriptive study with a quantitative approach. The sample was composed of 125 people from the city of Fortaleza/CE, who use some type of collaborative consumption service. As in other surveys, Uber is being seen as the app with the best service. The study concluded that it is essential to understand that collaborative consumption is not characterized as something that came to build a new consumption system, but to improve the existing one, and is entirely associated with economic, cultural and social innovation,

⁵ Professora de administração do Centro Universitário Fametro- Unifametro

to which we should pay attention in order to develop and obtain positive results in the future.

KEYWORDS: Collaborative consumption. Consumer behavior. Economical innovation. New technologies

1 INTRODUÇÃO

O aumento do uso e ampliação de novas tecnologias propiciou a criação de diferentes maneiras de comunicação e com o crescimento exponencial da internet surgiram os atuais recursos tecnológicos. Esses recursos são criados com intuito de auxiliar o consumidor em diferentes situações do seu cotidiano. Existem diversos aplicativos móveis para diferentes funções, como, por exemplo, um aplicativo que permite às pessoas solicitarem um serviço de transporte através do *smartphone* (OLMOS e FAVERA, 2015).

A partir do desenvolvimento de novas tecnologias surgiu o movimento de colaboração e resgate de senso de comunidade definido como consumo colaborativo. Essa modalidade de consumo permite que as pessoas optem pelos benefícios de acesso a serviços e produtos ao invés da propriedade, visando a economia de dinheiro, tempo e espaço, e de compartilhamento (BOSTMAN; ROGERS, 2011).

O movimento do consumo colaborativo caracteriza-se pela recuperação de práticas que antes eram vistas como comuns em sociedade, como o compartilhamento, empréstimo, troca, doação e locomoção. No entanto, nos dias atuais, essas práticas são administradas por redes sociais, aplicativos móveis, com o uso da internet e serviços de Sistema de Posicionamento Global (GPS).

Conforme Barros (2015), os sistemas de serviços de aplicativo de consumo colaborativo são uma alternativa atual de transporte utilizado, principalmente, em grandes cidades. Na essência das práticas de consumo colaborativo estão quatro princípios: 1) Massa crítica: a existência de mercadorias suficientes para darem a sensação de escolha para o consumidor; 2) Capacidade ociosa: o aproveitamento de algo que não está sendo utilizado ou aproveitado e pode ser redistribuído; 3) Crença no bem comum: a crença no equilíbrio entre o interesse dos indivíduos com o interesse dos grupos; 4) Confiança entre estranhos: os intermediários servem criar

ferramentas e ambientes para que as pessoas confiem umas nas outras e não mais para fiscalizar e controlar.

Diante desse contexto, entende-se que há alguns anos a colaboração está em crescente desenvolvimento, principalmente no ambiente das mídias digitais. Essas práticas evidenciam uma reformulação no modelo de negócios, na relação entre empresa e consumidor, na percepção em relação ao consumo e das relações sociais e políticas.

Posto isso, dentre tantos serviços de colaboração automotiva, destaca-se o Uber que é um aplicativo onde as pessoas solicitam um serviço de transporte por meio do *smartphone*. Ele faz uso do GPS, permite que os usuários compartilhem seus trajetos com os amigos e oferece informações sobre os passageiros e motorista para segurança de ambos. A cobrança por esse serviço é feita através do cálculo da quilometragem e do tempo permanecido dentro do veículo. Em agosto de 2020, no Brasil, o Uber estava contando com 1 milhão de motoristas e 22 milhões de usuários cadastrados (UBER, 2020).

Nesse contexto, os sistemas de colaboração, principalmente os de compartilhamento de meios de transporte, surgem como uma possível alternativa dentro do atual cenário de transportes nas grandes cidades. Isso se justifica pelo fato da mobilidade urbana ter se tornado um grande problema, já que com o passar dos anos a frota de veículos cresce cada vez mais, causando sérios problemas, como a falta de vagas de estacionamento, superlotação do transporte público, congestionamento, entre outros (SILVA, 2013).

Para Manovich (2014), o consumo de serviços de colaboração gera uma nova situação cultural. Com isso, é possível pensar que a reconfiguração do consumidor possa fazer alterações no que diz respeito ao cenário cultural que o envolve.

Nessa perspectiva, surgiu o seguinte questionamento: Qual o comportamento do consumidor em relação à utilização de um serviço de aplicativo de consumo colaborativo automotivo durante a pandemia? Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral: analisar as percepções do consumidor em relação aos serviços de aplicativo de consumo colaborativo automotivo. E como objetivos específicos: i) identificar os principais fatores que motivam o uso desses serviços; ii) elencar os desafios e impactos diante a pandemia na aquisição de serviços de consumo

colaborativo automotivo; iii) verificar o grau de satisfação e confiança do consumidor em relação aos serviços de aplicativo de consumo colaborativo automotivo.

O presente estudo justifica-se pelos dados supracitados e torna-se relevante, pois ajudará a comunidade em geral a conhecer e entender os processos que englobam os serviços de consumo colaborativo, através da identificação e percepções do usuário desses serviços, ressaltando as dificuldades e limitações diante do novo cenário socioeconômico.

A metodologia deste trabalho trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo com abordagem quantitativa. A população a ser pesquisada será habitantes da cidade de Fortaleza - CE, que utilizam algum tipo de serviço de consumo colaborativo, e a amostra será feita através de uma pesquisa com o preenchimento eletrônico.

O trabalho está distribuído em três tópicos. O primeiro é a introdução, onde foi abordado o contexto geral do estudo, além disso, a questão norteadora da pesquisa, o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa do estudo. O segundo tópico refere-se ao referencial teórico, que é falado sobre pontos importantes do consumo colaborativo. O terceiro é sobre a metodologia que será utilizada nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais estudos sobre os serviços de aplicativo de consumo colaborativo automotor, quais os mais utilizados, e qual a visão do consumidor acerca do uso desses serviços durante a pandemia. Está dividido em subtópicos: 2.1 o consumo colaborativo; 2.2 comportamento do consumidor x economia compartilhada; 2.3 a Uber e sua proposta de consumo colaborativo; e por último, 2.4 impactos da pandemia diante do consumo colaborativo.

2.1 CONSUMO COLABORATIVO

O consumo colaborativo caracteriza-se pelo compartilhamento tradicional, empréstimo, escambo, locação, doação e troca através da utilização das tecnologias. Trata-se de uma tecnologia que procura uma relação mais saudável e

sustentável com o consumo. Além disso, para que esses serviços funcionem devem seguir princípios básicos a se estabelecer em uma comunidade, são eles, a massa crítica, capacidade ociosa, bem comum e a confiança em indivíduos desconhecidos (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

No que tange ao conceito do bem comum que é a crença no equilíbrio entre interesses da sociedade e dos indivíduos, tem-se a internet, que é o maior exemplo de como as pessoas são capazes de se organizar a favor do interesse coletivo. Por fim, a confiança entre estranhos, que é fundamental no consumo colaborativo, os intermediários elaboram ferramentas e ambientes onde as pessoas passam confiar umas nas outras, na qual se desenvolvem grupos *online* entre os consumidores, através do contato direto entre eles, colaborando para uma forma descentralizada e transparente de comércio (CARPENEDO, 2015).

Existem diferentes categorizações sobre o consumo colaborativo, além dos princípios expostos por Botsman e Rogers (2011), há três tipos de sistemas: sistemas de serviço de produtos (SSP), mercados de redistribuição e estilos de vida colaborativos.

Segundo Carpenedo (2015), os SSPs têm como princípio o acesso e não a propriedade, é efetivado por meio do empréstimo ou aluguel de bens materiais. Os SSPs se subdividem em dois grupos: o de “uso” onde uma empresa ou um sujeito tem um produto físico e vários usuários compartilham de suas vantagens através de um serviço, como exemplo disso tem-se o aluguel de carros e bicicletas. O segundo grupo é o nomeado como SSP de “longa-vida”, onde os serviços de pós-venda, consertos e atualizações compõem o ciclo de vida do produto, diminuindo a necessidade de substituição ou rejeição.

Em complemento, Menezes (2016), afirma que os mercados de redistribuição trabalham com o intuito de transformação sustentável do sistema de comércio, por meio da troca, compra e venda de produtos que já foram utilizados, através de plataformas na internet, construindo comunidades com interesses em comum, o que acaba facilitando todo o processo.

Todavia, o estilo de vida colaborativo se trata de atividades que eram exercidas antigamente e que ganharam forma na atualidade com uso da internet, acarretando novos valores de colaboração, comunidade, acessibilidade e sustentabilidade. Existem as mais variadas formas, como o compartilhamento de

dinheiro, espaços de trabalho, moradia, vagas de estacionamento, jardins comunitários, caronas, entre outros (MENEZES, 2016).

Segundo Hall (2016), os serviços de consumo compartilhados se mostram como uma forma de resgatar valores de comunidade entre os indivíduos e, além disso, é uma das soluções para as questões ambientais e a destruição dos recursos naturais. No entanto, esse modelo de sistema faz parte de um ecossistema socioeconômico maior, atrelado ao uso da tecnologia para controlar forças de trabalho e elaborar cadeias de fornecimento globais transnacionais, permitindo a produção de assalariados e a exploração de trabalhadores terceirizados.

Acerca deste contexto, Fachin (2017) enfatiza que a economia compartilhada se origina com intuito de ser mais sustentável, diante da utilização das posses pessoais de forma mais eficaz, facilitando trocas e criação de comunidades. Porém, está favorecendo o contrário disto. Como exemplo, tem-se o Uber, que tais objetivos foram desviados, transformando-se em um exemplo de grande corporação e que está minando as redes de segurança social estabelecidas pelos modelos de emprego.

Assim, o consumo colaborativo é o resultado de diversos fatores históricos, socioculturais, econômicos e tecnológicos. Trata-se da sociedade em rede, conexão entre indivíduos, utilização de instrumentos tecnológicos e o modo mais efetivo das pessoas tornaram-se fundamentais para o atual cenário (BARROS, 2015).

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR x ECONOMIA COMPARTILHADA

Economia compartilhada é um novo modelo de negócio que se baseia na troca ou compartilhamento de bens e serviços entre pessoas desconhecidas. O hiperconsumo vivenciado pela sociedade atual vê como resposta à emergência, a economia compartilhada, que parece ser um próximo estágio para reestruturar como a economia opera (COHEN; KIETZMANN, 2014).

Visto a necessidade de crescente produção e a necessidade de consumos sustentáveis nos negócios e na sociedade, diferentes modelos de negócio baseados na ideia de compartilhamento, troca ou empréstimo surgiram de forma bem favorável. Os principais tipos de mobilidade compartilhada são os de transporte de bicicletas e carros, e de acomodações.

Nesse contexto, surge o conceito de consumo colaborativo como uma forma recente de negócios que aproveita as mudanças tecnológicas. Ao contrário do consumo tradicional, o consumo na economia compartilhada baseia-se nas pessoas que trabalham de forma colaborativa, compartilham ideias e práticas e geram interações, promoções e venda de produtos de forma cooperativa (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Algumas iniciativas e práticas podem ser enquadradas na perspectiva do consumo colaborativo⁶. Diante do exposto, pode-se perceber que o consumo colaborativo, nas suas mais variadas formas, é uma realidade inovadora da forma de consumir, repleta de desafios relativos às formas e modelos de organização.

2.3 A UBER E SUA PROPOSTA DE CONSUMO COLABORATIVO

O aplicativo Uber foi criado no ano de 2009 na cidade de São Francisco, na Califórnia – EUA, Hoje a empresa está avaliada em 84,2 bilhões de dólares (POZZI, 2019). Tem o objetivo de conectar motoristas particulares e passageiros através da tecnologia e encontra-se presente em mais de 10 mil cidades e 69 países (UBER, 2020).

O funcionamento do Uber ocorre como as várias outras formas de consumo colaborativo, existe o aplicativo com um sistema acessível que busca por motoristas mais próximos ao cliente ofertando uma viagem segura. Em semelhança aos serviços de mobilidade urbana, o Uber utiliza o GPS, onde é mostrado o trajeto que o motorista deve percorrer e o percurso que será realizado com o passageiro. Além disso, permite o compartilhamento do trajeto com amigos, oferta informações de ambos a fim de promover a segurança e o valor de pagamento é calculado através da quilometragem do percurso cobrando uma comissão de 20% sobre o valor da corrida, entre outros serviços (BARROS, 2015).

Diferencia-se dos grupos de carona por não dividir os custos do trajeto com o motorista. Por sua vez, não se enquadra na categoria de taxistas porque não são públicos e sim privados. É, portanto, um serviço remunerado de transporte de passageiros individuais que em seu propósito está o discurso de melhorar a cidade e as maneiras como as pessoas se locomovem. Para isso, oferece carros novos, limpos, e dentro de certos requisitos exigidos

⁶ Uber, Airbnb Sistema Bicicleta 99 POP

pela empresa, além de motoristas bem vestidos, educados e simpáticos (BARROS, 2015, p.2).

Nesse contexto, o Uber se apresenta como um novo negócio que pode facilitar a vida dos usuários e como um gerador de empregos. Os motoristas não contratados e sim cadastrados e vinculados ao sistema, podendo escolher onde e que horas trabalhar, os carros pertencem aos motoristas e não a empresa, eles não ganham salários fixos e a sua remuneração é de acordo com a quantidade de viagens feitas e pelo percurso com os usuários, é nesse cenário que o Uber fala de uma “cultura de responsabilidade mútua” (UBER, 2020).

O Uber chegou no Brasil em 2014, na cidade do Rio de Janeiro, em decorrência da Copa do Mundo. Começou a se destacar pelo seu serviço de consumo colaborativo e pela intensidade das críticas que enfrenta desde do seu surgimento no país. A profissão de taxista é regulamentada através da Lei Federal de N° 12.468 de 28 de agosto de 2011, que permite apenas a esta categoria o transporte público, individual e remunerado de passageiros. Com a implantação do Uber no Brasil a categoria de taxista traçou protestos contra, afirmando que a concorrência é desleal e que os motoristas particulares não precisaram da licença específica para este tipo de serviço (UBER, 2020).

Após esse momento de intolerância, iniciam-se os primeiros sinais de aceitação e convivência por parte do governo e taxistas. Essa atividade passou a ser respaldada na Constituição Federal, integra a Política Nacional de Mobilidade Urbana (Lei Federal 12.587/12) e já foi regulamentada em âmbito nacional pela Lei Federal 13.640/18.

2.4 OS IMPACTOS DA PANDEMIA DIANTE DO CONSUMO COLABORATIVO

Em dezembro de 2019 ocorreu um surto de pneumonia em Wuhan, província de Hubei, causada pelo novo coronavírus (COVID-19), disseminando-se rapidamente pelo mundo. No Brasil, os primeiros casos da Covid-19 apareceram e foram confirmados em fevereiro de 2020, crescendo e se espalhando rapidamente (BRASIL, 2020). Diante disto, os governantes decretaram o isolamento social com intuito de diminuir a transmissão do vírus.

O crescimento do vírus no país vem afetando de diversas formas a vida social do brasileiro. Os âmbitos que mais sofreram alterações foram o consumo e a economia. Por causa das medidas de segurança a população passou a ter hábitos diferentes e mudanças na rotina, passando a consumir menos, afetando significativamente a economia (MELO, 2020).

Com essas medidas houve a diminuição das atividades industriais, redução do número de veículos em circulação, promovendo menos tráfego que acabaram por reduzir a poluição do ar (TAHIR; MASOOD, 2020). No entanto, ao mesmo tempo que se tem avanços nas questões ambientais, os impactos atuais e previstos na economia não são favoráveis (FIRMINO *et al.*, 2020).

Diante dessas mudanças, os aplicativos de mobilidade tiveram que se reinventar. O Uber, por exemplo, passou a adotar medidas rígidas de segurança, como o uso de máscaras pelo motorista e usuário, higienização do carro por uma empresa especializada e a disponibilidade de álcool em gel para motoristas e usuários (UBER, 2020).

De acordo com uma pesquisa do Datafolha (2020), 38% dos indivíduos que não possuem veículo próprio, afirmam que a bicicleta é a maneira mais segura para se locomover durante a pandemia. Logo em seguida tem-se o aplicativo Uber, empatado tecnicamente pela margem de erro com (35%). Posteriormente o Táxi (9%), e por último o transporte público atingiu apenas 4% de preferência na opinião dos entrevistados.

Além disso, a pesquisa também demonstrou que os novos hábitos aumentaram a utilização de aplicativos de *delivery*, o Uber lançou os serviços de Uber Eats, que se trata da entrega de comida. De acordo com o Datafolha (2020) somente 47% da população havia utilizado um aplicativo de entrega antes da pandemia. Já o número de pessoas que fez um pedido na pandemia foi 72%, ou seja, houve um aumento de 25%.

Sabe-se que inúmeros são os impactos no consumo em geral, nos serviços colaborativos e nas condições socioeconômica do consumidor. Faz-se necessário reconhecer que se trata de um momento decisivo para o enfrentamento das desigualdades sociais, pois a descompensação socioeconômica acaba aumentando expressivamente. Com isso, há a necessidade de buscar caminhos que minimizem os agravos da pandemia que atingem os grupos mais vulneráveis.

3 METODOLOGIA

A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, considerando o melhor percurso a ser adotado para o alcance dos objetivos.

Trata-se de um estudo de caráter exploratório e descritivo com abordagem quantitativa. A pesquisa exploratória visa detectar situações, permitindo que o pesquisador se detenha a um conhecimento mais ampliado acerca da problemática (OLIVEIRA, 2011). E a pesquisa qualitativa caracteriza-se em auxiliar o pesquisador pois ela se utiliza dos ensinamentos, relações de conhecimentos e opiniões de cada indivíduo de acordo com a sua concepção. Apresentando princípios de conduzir o pesquisador (MYNAYO, 2012).

A pesquisa foi realizada com 125 habitantes da cidade de Fortaleza/CE, que utilizam algum tipo de serviço de consumo colaborativo, e a escolha foi feita por meio da amostragem com uma pesquisa coletada através do preenchimento de formulário virtual, na qual quando encontrar um participante que se encaixe nos critérios de inclusão. Foi solicitado que o ele(a) indique outros participantes (COSTA, 2018). Participaram da pesquisa consumidores maiores de dezoito anos.

A coleta de dados ocorreu através de um roteiro de perguntas subjetivas e objetivas, onde foram abordadas questões acerca do consumo colaborativo. Esta etapa desenvolveu-se no mês de maio de 2021 e foi realizada por meio de um *link* através de um questionário eletrônico *online* no *Google Forms* onde os entrevistados responderam às perguntas, após o aceite da pesquisa.

Essa escolha de coleta de dados ocorreu devido ao momento atual de pandemia, evitando assim o contato físico entre pesquisador e participantes, mas serão respeitados todos os princípios éticos e legais.

Para Faleiros (2016), o meio de coleta *online* é um dos instrumentos mais atuais utilizado para obter dados na pesquisa quantitativa, cujo pesquisador tem a oportunidade de ver opiniões, compreensão e informações de um modo virtual do público a ser estudado.

Os dados foram organizados primeiramente com a observação se foram preenchidos corretamente, posteriormente, será feita a exploração do material,

unindo respostas em comum. Por último, a organização dos dados e a sua interpretação.

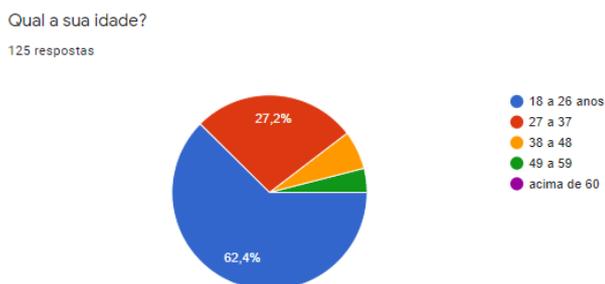
Segundo Oliveira (2011), a análise de dados é caracterizada por ser uma das etapas mais significativas da pesquisa. A análise de conteúdo quantitativa é determinada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, não se trata de um instrumento, e sim de um conjunto de apetrechos, podendo ser adaptável e aplicado a vários campos de pesquisa (BARDIN, 2011).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir dos dados coletados foi possível conhecer a percepção de consumidores acerca da utilização do consumo colaborativo automotor. A amostra foi composta por 125 pessoas e os dados a seguir apresentam algumas variáveis relevantes, com base nisso foram repassados para análise por meio de gráficos facilitando a compreensão visual do leitor.

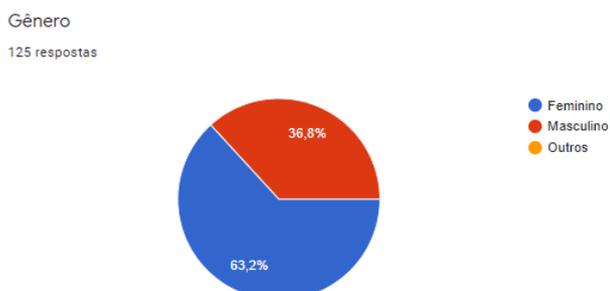
Nos gráficos a seguir, apresentam-se os dados sócio demográficos dos entrevistados.

Gráfico 1. Perfil sócio demográfico dos entrevistados (idade)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Gráfico 2. Perfil sócio demográfico dos entrevistados (gênero)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Nos gráficos 1 e 2, foi possível identificar em relação à distribuição etária, que 62,4% dos usuários são jovens (têm menos de 26 anos), sendo uma maior parte do sexo feminino 63,2%. Quando questionados em relação às atividades exercidas, vê-se que as mais recorrentes são o trabalho formal (79%), e estudantes (11,2%), os demais alegaram ser autônomos ou estar desempregados (9,8%). A partir dos dados, observa-se que esse tipo de transporte individual remunerado atende no Brasil a um público majoritariamente jovem, da classe média e com maioria de usuários do sexo feminino. Esse perfil dos usuários assemelha-se bastante com o estudo Rayle *et al.* (2016) que afirma uma predominância de jovens com maior status socioeconômico.

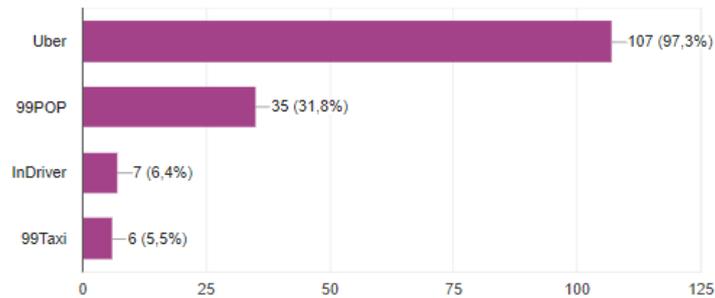
O gráfico 3 apresenta os dados em relação à utilização de algum aplicativo de consumo colaborativo. Com objetivo de identificar se os entrevistados já utilizaram ou utilizam aplicativos de consumo colaborativo e qual o aplicativo que eles usaram, em caso afirmativo, seguem os dados no gráfico de barras horizontais.

Gráfico 3. Média percentual sobre a utilização de aplicativos de consumo colaborativo



Se sim, quais?

110 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Percebeu-se que 87,2% dos entrevistados utilizam algum aplicativo móvel de consumo colaborativo. No tocante a quais os serviços mais utilizados, têm-se em primeiro lugar o Uber com (97,3%), seguido do 99POP com (31,8%), o InDriver com (6,4%) e por último o 99Táxi (5,5%).

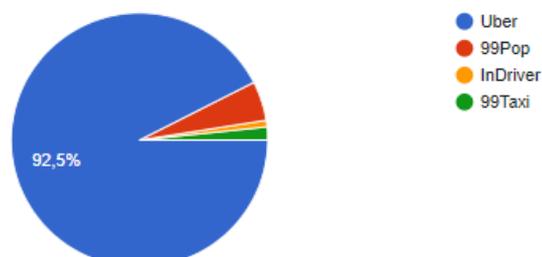
Corroborando com essa informação tem-se o estudo de Orsi, Cappelozza e Vieira (2018) que em relação à utilização de sites e aplicativos para consumir na economia compartilhada, as respostas foram entre os sites e aplicativos mais utilizados o Uber está com 90% dos usuários.

O gráfico 4 sobre qual aplicativo oferece o melhor serviço, buscou-se entender qual a visão do consumidor em relação à prestação de serviços de consumo colaborativo por aplicativo móvel.

Gráfico 4. Aplicativo que oferece o melhor serviço.

Na sua opinião, marque o aplicativo que oferece o melhor serviço

120 respostas

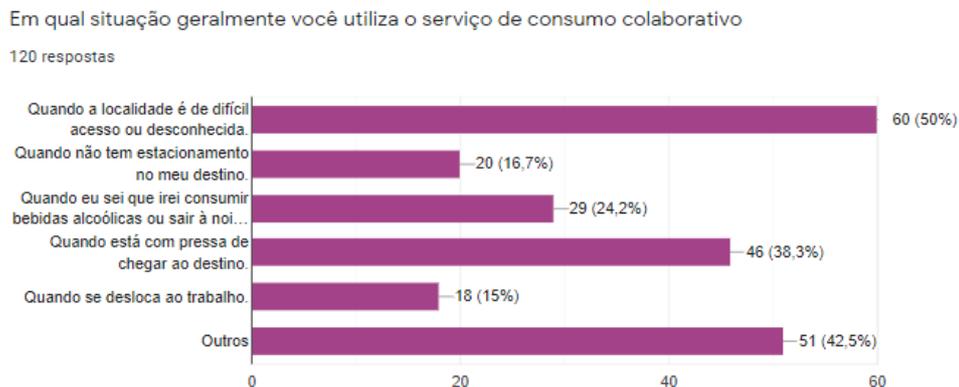


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Nesse sentido, salienta-se que em relação à opinião do público-alvo o aplicativo que apresenta um melhor serviço é o Uber com 92,5%, seguido do 99Pop, InDriver e 99Táxi que somam ao todo 7,5%. Assim como em outras pesquisas, o Uber está sendo visto como o aplicativo com melhor prestação de serviços.

O gráfico 5, procurou-se identificar a média percentual em relação a qual situação leva os entrevistados a utilizarem serviços de consumo colaborativo, como pode ser observado.

Gráfico 5. Situações que levam a utilização de serviço de consumo colaborativo



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Notou-se que a utilização desses serviços acontece por variados fatores. Cinquenta por cento das pessoas afirmaram utilizá-los quando a localidade é de difícil acesso ou desconhecida, 38,3% quando está com pressa de chegar ao destino, outros 24,2% quando vai consumir bebidas alcoólicas, 16,7% quando não há estacionamento e a maioria, 42,5% responderam que usam desses serviços por outros motivos.

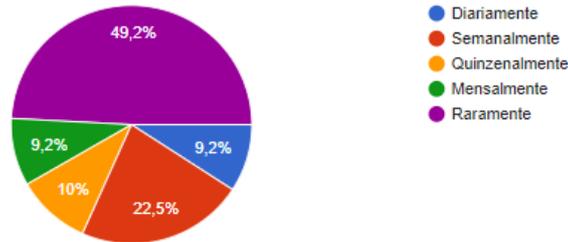
Como defendem Owyang (2013) e Botsman e Rogers (2011), os fatores que motivam e impulsionam as pessoas a participarem do consumo colaborativo são variados e estão relacionados a aspectos econômicos, tecnológicos e sociais.

O gráfico 6 traz informações acerca da frequência com as quais as pessoas utilizam esses aplicativos de consumo colaborativo.

Gráfico 6. Frequência de utilização de aplicativo colaborativo.

Com que frequência você utiliza o aplicativo colaborativo?

120 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

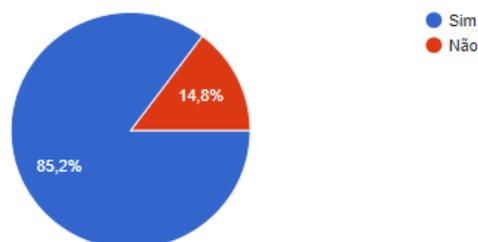
Percebeu-se que a grande maioria dos entrevistados relatou utilizar raramente esses aplicativos 49,2%, enquanto 22,5% apontaram a utilização semanalmente, 10% utilizam quinzenalmente, outros 9,2% mensalmente, e apenas 9,2% utilizam diariamente.

No gráfico 7, sobre a utilização do consumo colaborativo durante a pandemia, buscou-se identificar qual o percentual de adesão e quais os motivos que levaram as pessoas a utilizarem esses serviços durante a pandemia.

Gráfico 7. Utilização de serviço de consumo colaborativo na pandemia.

Você utilizou o serviço de consumo colaborativo durante a pandemia?

122 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Observa-se que 85,2% dos entrevistados utilizaram algum serviço de consumo colaborativo durante a pandemia. Estudos apontam que apesar do modelo de consumo colaborativo já existir há muitos anos, ganhou mais forças com a popularização dos *smartphones*, e com a pandemia ele ganhou mais um impulso, passando a ser uma das fundamentais tendências econômicas (FRAGA, 2020).

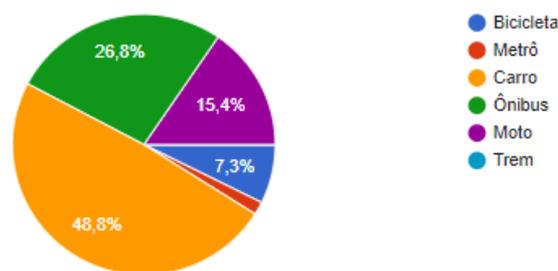
Quando questionados acerca dos motivos que os levaram a utilizar esses serviços durante a pandemia, foram diversos os resultados, mas um dos principais motivos, com 85,2% das respostas, consiste na utilização para idas ao trabalho e hospital, para evitar o uso de ônibus por conta da aglomeração, deslocamento, visitar a família e medo do contágio. Os demais (14,8%) não responderam, ou alegaram não utilizar esses serviços.

O gráfico 8 aponta de modo geral qual a principal forma de deslocamento dos sujeitos entrevistados, a fim de entender melhor os meios de locomoção mais utilizados.

Gráfico 8. Principal forma de locomoção.

De modo geral, qual a sua principal forma de deslocamento?

123 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Este levantamento apontou que o principal meio de deslocamento utilizado pelos sujeitos da pesquisa é o carro com 48,8%, em segundo tem-se o ônibus com 26,8%, a moto com 15,4% e o trem com 7,3%.

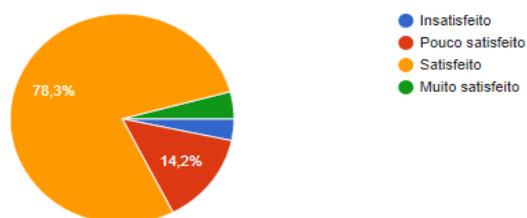
Discordando dessa informação, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicado (IPEA) no geral, o transporte público é o meio de locomoção mais utilizado pelos brasileiros, com 44,3% das citações, seguido pelo carro, com 23,8%. E em relação às diferenças entre os gêneros no deslocamento, as mulheres tendem a adotar como principal meio de locomoção o ônibus (transporte público), os homens são mais propensos que elas a usar como principal meio de locomoção o carro da família.

O gráfico 9, quanto ao grau de satisfação e o quão vantajoso são serviços de aplicativos de consumo colaborativo. Buscou-se identificar se os usuários estão muito satisfeitos até pouco satisfeito, muito vantajoso ou até pouco vantajoso.

Gráfico 9. Grau de satisfação e o quão vantajoso são serviços de aplicativos de consumo colaborativo

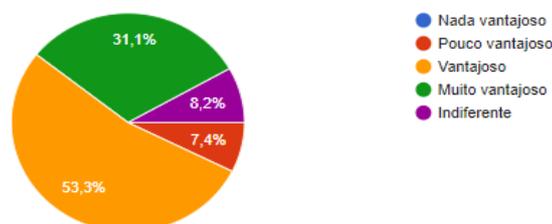
De forma geral, o quão satisfeito você está com os serviços de aplicativos de consumo colaborativo?

120 respostas



O quão vantajoso é a utilização dos serviços de aplicativo de consumo colaborativo

122 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Os usuários apresentaram 78,3% estarem satisfeitos com os serviços de consumo colaborativo, e 14,2% relataram estarem pouco satisfeitos. Além disso, em relação ao quão vantajoso, 53,3% dos entrevistados demonstraram achar vantajoso, 31,1% acham muito vantajoso, 8,2% indiferente e apenas 7,4% acham esses serviços pouco vantajosos.

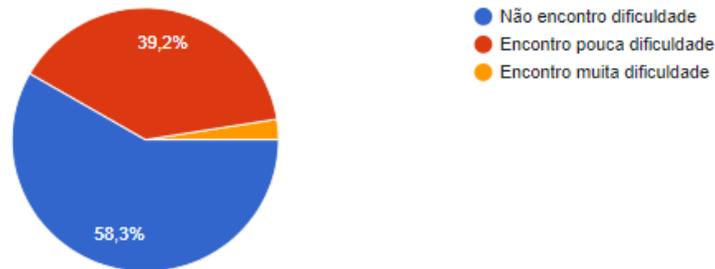
Corroborando com isso, um levantamento feito em todas as capitais pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) aponta que **89% dos brasileiros que já experimentaram alguma modalidade** de consumo colaborativo ficaram satisfeitos e apenas 2% dos entrevistados ficaram insatisfeitos, enquanto 9% estão indiferentes.

Em relação ao nível de dificuldade ao utilizar esses aplicativos, o gráfico 10 representa a média percentual quanto ao grau de dificuldade que os usuários encontram.

Gráfico 10. Grau de dificuldade encontrado na utilização de aplicativos de consumo colaborativo.

Qual o grau de dificuldade você encontra na utilização do aplicativo de consumo colaborativo?

120 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

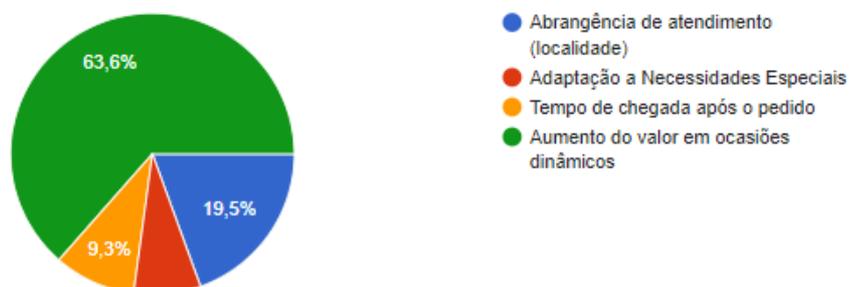
Grande parte dos usuários entrevistados, 58,3% afirmaram não encontrar dificuldades ao utilizarem os aplicativos de consumo colaborativo, outros 39,2% relatam encontrar pouca dificuldade e uma pequena parcela dos entrevistados expuseram encontrar muita dificuldade. Deixando evidente que esses aplicativos são de fácil acesso e manuseio.

No gráfico 11, sobre quais as maiores dificuldades encontradas em relação à utilização dos serviços de consumo colaborativo, buscou-se entender melhor que questões levam os usuários a considerar esses serviços difíceis.

Gráfico 11. Quais as maiores dificuldades encontradas em relação à utilização dos serviços de consumo colaborativo.

Quais das opções abaixo você considera a maior dificuldade encontrada em relação à utilização dos serviços de consumo colaborativo?

118 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

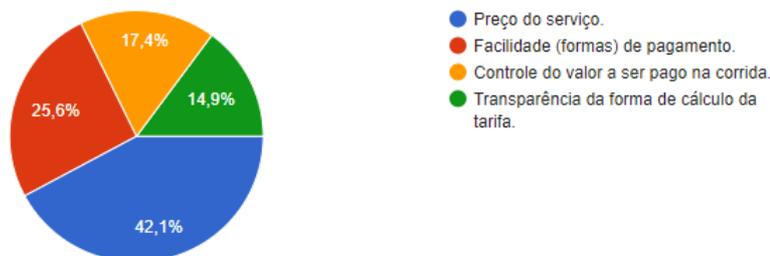
Foi possível identificar que 63,6% dos indivíduos da pesquisa consideram o aumento do valor em ocasiões dinâmicas, sendo a maior dificuldade: 19,5% apontam a abrangência de atendimento e 9,3% consideram o tempo de chegada após o pedido como dificuldade. Com isso, entendeu-se que as questões de valores são as que mais influenciam na percepção dos usuários sobre o quão dificultoso é os serviços de consumo colaborativo.

O gráfico 12 traz a relação sobre o custo e benefício dos serviços de consumo colaborativo na visão do consumidor.

Gráfico 12. Qual custo x benefício em usar o serviço de consumo colaborativo.

Qual o custo x benefício você considera em usar o serviço de consumo colaborativo ?

121 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Nesse sentido, 42,1% consideram o preço como sendo o melhor custo benefício desses serviços, 25,6% apontam a facilidade nas formas de pagamento, 17,4% sobre o controle do valor a ser pago na corrida e 14,9% afirmam que a transparência da forma de cálculo da tarifa como sendo o melhor custo benefício. A partir desta análise, entendeu-se que pôr o preço do serviço ser considerado baixo ele é visto como algo benéfico entre os participantes.

Segundo Bezerra (2017), as pessoas consideram os aplicativos de mobilidade urbana como serviços ideais, pois ao se compararem com os táxis tradicionais, os preços são baixos, além disso, consideram os motoristas mais atenciosos e os carros mais confortáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou o perfil dos usuários de transporte por aplicativo compartilhado na cidade de Fortaleza - CE. Quanto a isto, considera-se que os objetivos foram alcançados em seus resultados, pois apesar das limitações nas publicações acerca do assunto, foi possível, através da coleta de dados, ampliar os conhecimentos sobre do consumo colaborativo e as questões que os englobam na percepção dos entrevistados.

A relevância desta pesquisa se dá pela necessidade de entender de maneira mais ampla o consumo colaborativo e suas vertentes, através da percepção dos indivíduos com relação a essa forma de consumo e os impactos que essa nova modalidade de consumir e pensar causam na sociedade.

A coleta de dados se deu através de um questionário *online*, no qual os usuários do serviço compartilharam suas opiniões e percepções. Salienta-se que os resultados desta coleta evidenciam que progresso tecnológico representa um fator facilitador no que tange à questão da acessibilidade, da comunicação e da averiguação de informações. Além disso, foram identificados os principais motivos pelos quais o usuário opta pelo serviço de compartilhamento, tais como: o custo-benefício e a praticidade. Também é possível notar que o serviço satisfaz as necessidades de seus usuários, se mostrando um serviço bastante completo.

Quanto às limitações para a realização desta pesquisa, destaca-se a dificuldade de encontrar literatura voltada a este assunto, por ser um tema pouco trabalhado. Ademais, sugere-se, em trabalhos futuros, que a temática seja explorada a partir da construção de estudos que analisem a visão do consumidor sobre os serviços de consumo colaborativo, com métodos que busquem outros campos de estudo.

Assim, é fundamental compreender que o consumo colaborativo não é caracterizado como algo que veio para construir um novo sistema de consumo, e sim para aperfeiçoar o já existente, e está inteiramente associado a inovação econômica, cultural e social, ao qual se deve dar atenção para que haja desenvolvimento e resultados positivos no futuro.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. C. P. **Uber: o consumo colaborativo e as lógicas do mercado**. In: Congresso Internacional de Comunicação e Consumo. Anais [...]. 2015.

BEZERRA, Aline Crisnir Torres. **Uber: a gestão do relacionamento em novos modelos de negócio**. Monografia de Graduação). Departamento de Comunicação, Centro de Comunicação, Turismo e Artes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil, 2017.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu – como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**, Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRASIL. Ministério da Economia. **Confira as medidas tomadas pelo Ministério da Economia em função da Covid-19 (Coronavírus)**. Gov.br, [Brasília], 6 abr. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/confira-as-medidastomadas-pelo-ministerio-da-economia-em-funcao-do-covid-19-coronavirus>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, DF, 2012.

CARPENEDO, L. D. C. **Consumo Colaborativo na Era da Internet: A manifestação do Mercado Colaborativo em Porto Alegre (RS)**. In: INTERCOM–XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro. 2015. p. 1-15.

COSTA, B. R. L. **Bola de neve virtual: O uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 7, n. 1, 2018.

FACHIN, P. **Compartilhamento não ‘bate’ com a realidade altamente comercial - entrevista especial com Tom Slee**. Revista IHU online da Unisinos, São Leopoldo, novembro, 2017.

FALEIROS, F. et al. Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 25, n. 4, 2016.

FIRMINO, T. T. et al. **Conexões colaborativas: proposição de uma Agenda 2020 em tempos da Pandemia do Covid-19**. Id on Line Rev.Mult.Psic., Outubro/2020, vol.14, n.52, p. 513-524. ISSN: 1981-1179.

FRAGA, Fellipe Vilas Bôas; OLIVEIRA, Bruno Bastos. **O consumo colaborativo como mecanismo de desenvolvimento sustentável na sociedade líquida-moderna**. Dissertação (Mestrado em Direito – Empreendimentos Econômicos,

Desenvolvimento e Mudança Social) – Universidade de Marília, Marília. Uberlândia, 2020.

HALL, G. **A Uberfication of the university**. Mineapolis, junho, 2016.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mobilidade urbana no Brasil**. In: IPEA. Infraestrutura social e urbana no Brasil: subsídios para uma agenda de pesquisa e formulação de políticas públicas. Brasília: Ipea. 2019.

MANOVICH, L. **Software takes command**. Disponível em: <<http://lab.softwarestudies.com/2008/11/softbook.html>>. Acesso em 18 março de 2021.

MELO, C. **Como o coronavírus vai mudar as nossas vidas: 10 tendências para o mundo pós-pandemia**. A vida no centro, São Paulo, 9 abr. 2020. Disponível em: <https://avidanocentro.com.br/blogs/tendencias-mundo-pospandemia/?fbclid=IwAR23hhzHxqDjM5ZM5HX8kVjmMvDir0cKIm9hyOAUy4rfPFfsOmmlqbnE7C0>. Acesso em: 20 março de 2021.

MENEZES, U. G. **Desenvolvimento sustentável e economia colaborativa: Um estudo de múltiplos casos no Brasil**. Porto Alegre, 2016.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011.

OLMOS, O. M. Q.; FAVERA, R. B. D. **A Polêmica em Torno do Aplicativo UBER no Brasil: argumentos de direito contra e a favor da sua manutenção**. Seminário Nacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2015.

ORSI, Daniella Fernandes De Oliveira; CAPPELLOZZA, Alexandre; VIEIRA, Almir Martins. **Práticas de consumo colaborativo na cidade de São Paulo: um estudo nos estratos econômicos A e B**. RISUS – Journal on Innovation and Sustainability, São Paulo, v. 9, n.3, p.109-121, Set. 2018.

POZZI, S. **Uber estreia na Bolsa com valor de mercado de 82,4 bilhões de dólares**. Nova York, 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/09/economia/1557399108_045920.html. Acesso em 28 de abril de 2021.

RAYLE, Lisa et al. **Just a better taxi? A survey-based comparison of taxis, transit, and ridesourcing services in San Francisco**. Transport Policy, v. 45, p. 168-178, 2016.

SILVA, C. S. **Consumo colaborativo em Porto Alegre: percepções dos usuários quanto ao serviço de compartilhamento de bicicletas Bike POA**. Porto Alegre, 2013.

TAHIR, M. B.; MASOOD, A. The COVID-19 outbreak: other parallel problems. **SSRN**, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3572258>>. Acesso em: 20 março de 2021.

UBER. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt/>>. Acesso em: 18 março 202

EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AÇÕES DE INOVAÇÃO REALIZADAS DURANTE A PANDEMIA DE COVID POR UMA LOJA DO SETOR VESTUÁRIO EM FORTALEZA

Francisca Luíza Rodrigues Fabricio¹

Natyele Alves de Oliveira²

Cristiane Madeiro Araújo de Souza³

Maria Neurilane Viana Nogueira⁴

Adalberto Benevides Magalhães Neto⁵

RESUMO

A relevância da atuação do empreendedorismo feminino vem sendo bastante abordado na literatura acadêmica. O empreendedorismo é analisado por temas: o perfil do público empreendedor feminino, as ferramentas e estratégias que auxiliam na execução e os resultados alcançados dessas ações. O presente estudo tem como objetivo geral: elencar as ações inovadoras/diferenciadas realizadas por uma empreendedora do setor de vestuário na cidade Fortaleza durante a pandemia. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa a partir da coleta de dados realizados, através de um questionário elaborado pelo *Google Forms* e aplicado de forma online para uma empresa com público feminino no ramo de vestuário. Com o levantamento e a análise das informações ao longo da pesquisa, foi possível concluir que as ações desenvolvidas pela marca estudada têm impactos positivos nas metas operacionais, auxiliando também no atingimento dos objetivos da organização.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Estratégias. Pandemia.

ABSTRACT

The relevance of the performance of female entrepreneurship has been extensively addressed in the academic literature. Entrepreneurship is analyzed by themes: the profile of the female entrepreneurial public, the tools and strategies that assist in the execution and the results achieved from these actions. clothing in the city Fortaleza during the pandemic. Methodologically, a survey was conducted based on the data collected, through a questionnaire prepared by Google Forms and applied online for a company with a female audience in the clothing industry. With the survey and analysis of information throughout the research, it was possible to conclude that the actions developed by the studied brand have positive impacts on the operational goals, also helping to achieve the organization's objectives.

Keywords: Entrepreneurship. Strategies. Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema que ganhou espaço nos estudos administrativos nos últimos anos. A globalização e as modificações nas relações de trabalho fazem com que indivíduos partam para áreas inexploradas, dando importância às ideias e aos sonhos, criando o próprio negócio. Esse contexto, denominado empreendedorismo, pode ser definido como um conjunto de hábitos e características pessoais cuja base é a captação de ideias e iniciativas, transformando-as em oportunidades de negócio (FILION, 1997).

A Primeira Revolução Industrial europeia chegou ao Brasil trazendo a necessidade de construção das principais infraestrutura de transporte e escoamento de mercadorias. Dentro desse novo contexto, o empreendedorismo no Brasil começou a ter visibilidade a partir do final do século XVII, período no qual o país começou a ser palco de grandes projetos empreendedores.

No que tange ao assunto abordado, um personagem despontou, Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá que era conhecido por seus inúmeros projetos comerciais na fabricação de engenhos de açúcar e empreendimentos inovadores para a época. Com o passar dos anos, vários empreendedores deixaram sua marca na história brasileira. No entanto, somente nos anos 90, no período pós-ditadura e com a abertura econômica, entrada de capital estrangeiro e aumento da competitividade, que a cultura empreendedora cresceu no país (WILLIARTS, 2016).

Assim, Dornelas (2018, p. 29) afirma que o conceito de empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. Dentro deste novo contexto, o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (DOLABELA, 2010, p. 25).

A atividade empreendedora não é recente, existe desde sempre, pois inovar faz parte da natureza humana. Schumpeter (1939), complementa que o empreendedor é o agente essencial do processo de desenvolvimento e sua ação consiste em realizar algo que normalmente não é feito na trajetória comum da rotina dos negócios. Inovação é a chave para a criação de novas demandas por produtos e serviços e o empreendedor é o agente que inicia novos negócios para explorar essa inovação.

Com o aumento da quantidade de empreendedoras, cresce o número de mulheres que almejam ter o seu próprio negócio, o público feminino começou a ter mais espaço no mercado de trabalho e ganhou novas oportunidades para montar o seu próprio negócio. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2019, 9,3 milhões de mulheres já eram empreendedoras, o que representa 34% dos donos de empresas. A atuação do papel feminino no empreendedorismo brasileiro vem crescendo nas últimas pesquisas feitas. O nível de escolaridade das empreendedoras é 16% superior ao dos homens e elas são mais jovens na comparação na pesquisa. Porém, devido à pandemia do Covid-19, as empresas necessitam adequar-se a uma nova realidade de vendas conhecida como *Home Office* ou Vendas Online para exercerem suas funções.

Diante da realidade enfrentada pelas organizações, 46% das empresas optaram pela modalidade de *home office* durante a pandemia, segundo a Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise covid-19 realizada em julho de 2020. O estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) coletou, em abril do ano de 2020, dados de 139 pequenas, médias e grandes empresas que atuam em todo o Brasil.

Com a pandemia, as lojas de vestuários tiveram que se adequar ao modelo de vendas *online*, sendo assim, muitos escolheram as redes sociais como estratégias de divulgação, pois o volume de pessoas dentro das residências cresceu no período em virtude do isolamento social motivado pela pandemia. Porém, as empresas não tiveram tempo hábil para preparação e organização a estas mudanças, assim como as demais empresas, o que ocasionou impactos positivos e negativos.

Diante disso, surge como problema de pesquisa: Quais as ações inovadoras realizadas por uma empreendedora do setor de vestuário na cidade Fortaleza durante a pandemia de Covid? E definiu-se como objetivo geral: analisar as ações inovadoras/diferenciadas realizadas por uma empreendedora do setor de vestuário na cidade Fortaleza durante a pandemia. E como objetivos específicos: i) identificar as ações inovadoras pela empreendedora utilizadas durante a pandemia de Covid; ii) identificar os desafios enfrentados pela empreendedora durante a pandemia e iii) compreender as motivações da empreendedora pela execução de determinadas estratégias de marketing na pandemia.

A relevância desse tema tem como base como o público cearense feminino conseguiu se reinventar e definir estratégias de marketing diante de uma pandemia mundial e sua relevância para a área acadêmica como material de apoio. Os estudos pesquisados na área relatam, em sua maioria, a perspectiva teórica das estratégias de marketing aplicadas a diversos ramos e áreas do mercado. Essa pesquisa aborda como diferencial, nesse contexto, a atuação do empreendedor na criação de ações de marketing inovadoras, exibindo, então, a ótica de mercado sobre as estratégias aplicadas no negócio, em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados principais estudos sobre empreendedorismo, motivações para empreender e as características comportamentais de David McClelland.

2.1 EMPREENDEDORISMO

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019) estima-se que existam um total de 53,4 milhões de brasileiros à frente de alguma atividade empreendedora, envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já estabelecido. O empreendedorismo teve um crescimento total de 9,031 milhões, microempreendedores individuais (MEIs).

Além disso, conforme uma pesquisa feita pelo Sebrae em 2020, o Brasil caminha para recordes em número de empreendedores na história, com esta parcela correspondendo a 30% do Produto Interno Bruto brasileiro.

O empreendedor, independentemente do porte da empresa em que atua, é o agente da inovação e da destruição criativa, esta entendida como a força propulsora não só do capitalismo como do progresso material. Quase todos os negócios, por mais fortes que pareçam em dado momento, acabam falindo, e quase sempre porque não foram capazes de inovar (SCHUMPETER, 1939).

Ainda de acordo com Schumpeter, (1939), a expressão “destruição criativa” como contornos quase lendários e é frequentemente repetida em palestras, livros e reuniões empresariais, tornando-se praticamente senso-comum e palavra de ordem

em alguns ambientes. Contudo, a grande chave de sua sobrevivência dos empreendedores é o crédito barato e farto, geralmente, tais personagens são financistas, rigorosos com relação ao risco e atentos às novas oportunidades e de novos negócios.

Para Dolabela (2008, p. 59) define que o empreendedorismo “é uma palavra nova, que deriva da livre tradução da palavra “*entrepreneurship*” e é empregada para intitular estudos referentes ao empreendedor, sua descrição, origem e atividades e meio em que atua”.

O empreendedorismo feminino em crescimento inspira várias mulheres a abrirem o seu próprio negócio. Hoje, já existem 24 milhões de mulheres empreendedoras no Brasil, segundo a pesquisa Empreendedorismo Feminino no Brasil, publicada em 2019 pelo Sebrae em parceria com o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*). Cada vez mais as mulheres vêm se destacando em tudo que fazem, entretanto o desafio ainda é muito difícil, pois ainda existem obstáculos por ser mulher e ter o seu próprio negócio. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) Ser empreendedor significa ser um realizador, que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação.

Para Drucker, a criatividade não depende de inspiração, mas de estudo árduo, de um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode - e precisa - haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Entre os tópicos abordados, destacam-se "A Inovação Deliberada e as Sete Fontes de Oportunidade Inovadora", "A Ideia Brilhante" e "Os Princípios de Inovação"

O conhecimento é o principal ativo estratégico da organização. Portanto, cabe à empresa administrá-lo com o objetivo de otimizar o desempenho organizacional (CAVALCANTI, 2011).

Os ganhos com os próprios negócios ajudam as mulheres a ter sua própria renda e a ajuda financeiramente, deixando assim as mulheres mais confiantes e crescendo com seus lucros e reduzindo as diferenças de entre homens e mulheres (FIA,2020).

Pombo (2017, p. 1) complementa que “ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) as características de empreendedores podem ser consideradas como a habilidade em executar, adaptar de modo cognitivo e aprender com o fracasso.

2.1.2 Motivações Para Empreender

“Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de pessoas para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2005, p. 132). Entre os fatores que motivam os empreendedores, podem ser citados os seguintes:

- a) Fatores pessoais: Desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo de ganhar dinheiro, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego;
- b) Fatores ambientais: Analisar e identificar oportunidades de negócios ou a possibilidade entrar um projeto;
- c) Fatores sociológicos: Possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família. Existem ao menos quatro motivos para o empreendedorismo: empreendedorismo por necessidade; empreendedorismo por vocação; empreendedorismo inercial e empreendedorismo pelo conhecimento.

Para Salim (2004), a decisão de abrir o próprio negócio, muitas vezes, vai amadurecendo, a partir de acontecimentos pessoais e circunstanciais que resultam na abertura da empresa – quer por sua iniciativa ou por acontecimentos que a obrigam a tal.

Assim, o empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo. Se queremos ser bastante objetivos, é bem por aí! Só que, para nós, ele vai um

pouco mais além. O empreendedor busca sempre resolver os gargalos, lidando com desafios e criando soluções eficazes.

De acordo com a pesquisa GEM (2019), Em lugar das categorias “por necessidade” e “por oportunidade”, a pesquisa passou a considerar novas possibilidades. Foram apresentadas quatro afirmações aos empreendedores, para que eles se manifestassem positivamente ou negativamente em relação a cada uma delas. Quase 90% dos empreendedores iniciais brasileiros concordam (total ou parcialmente) que a escassez de emprego constitui uma das razões para desenvolver a iniciativa empreendedora com a qual estão envolvidos.

Empreender é uma iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes, com alterações que envolvem inovação e riscos. (DORNELAS,2008).

Torna-se como empreendedorismo por necessidade para aqueles que por não terem oportunidade no mercado de trabalho resolvem abrir o seu próprio negócio, criando assim uma renda para atender às suas necessidades. E, oportunidades para aqueles que enxergam o crescimento do mercado como uma forma lucrativa e que podem suprir as necessidades da população.

O desenvolvimento de um novo empreendimento com base no trabalho de um inventor com frequência exige o conhecimento de um empreendedor e uma abordagem de equipe para a criação do novo empreendimento (HISRICH, PETER. 2004).

2.2 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DE DAVID MCCLELLAND

O psicólogo e teórico americano David Clarence McClelland (1917-1998) teve durante a sua carreira o lançamento de várias obras, mas, a pesquisa mais importante de sua carreira foi a teoria desenvolvida sobre as necessidades adquiridas, que busca explicar a motivação dos indivíduos, através da satisfação de suas necessidades. Ela esclarece que os indivíduos têm três necessidades que merecem atenção: a necessidade de realização dos seus projetos, de poderes (sentir que é reconhecido) e de associação. O autor afirma que todos os desejos desenvolvidos pelos indivíduos são resultados de suas experiências durante a vida e da interação com o meio e com outras pessoas, e cada indivíduo possui um tipo de

necessidade diferente e isso é individual. Portanto, a necessidade de realização é o que motiva a buscar e atingir seus objetivos. (McClelland, 1998).

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL

De acordo com Conrado Adolpho, marketing nada mais é do que os desejos e as necessidades do consumidor, e o que nós fazemos é utilizar as ferramentas que julgamos serem as corretas para o nosso método de trabalho. Adolpho descreveu que as estratégias de marketing digital são importantes para a organização, sendo assim, a partir delas é possível coletar dados, planejar uma estratégia de divulgação e tornar a empresa relevante na internet. O Marketing digital conta com um composto dos 8P 'S sendo: pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, programação, personalização e precisão (ADOLPHO, 2011).

2.3.1 Mídias Sociais

As mídias sociais atualmente tornaram-se ferramentas indispensáveis, o conceito de mídia social é, por vezes, um tanto vago. Segundo Recuero (2011, p.01) “Mídia social é aquela ferramenta de comunicação que permite a emergência das redes sociais”. Para que isso aconteça, explica a autora, é necessário que a lógica seguida pela mídia de massa, em que um emite para todos, mude e passe a ser utilizada a lógica da participação, em que muitas pessoas emitem e recebem de outras muitas pessoas.

Atualmente, de acordo com o site relatório *Digital (2021)*, existem cerca de 150 milhões de usuários de redes sociais no Brasil. Os dados foram realizados a partir de uma pesquisa de janeiro deste ano e revelam que 70,3% da população brasileira utiliza alguma rede social no seu dia a dia. Entre as redes mais utilizadas no Brasil estão o Youtube, o *Whatsapp*, o Facebook e o Instagram. Em destaque, a mais utilizada atualmente é o Instagram.

Em contrapartida, a partir das plataformas digitais surgiram também algumas profissões, tais como: o influenciador digital. De acordo com a pesquisa do site, FIA (2020), influenciar significa induzir alguém a fazer alguma coisa, a se comportar de determinada maneira ou pensar de um modo específico. Portanto, é quem exerce influência. Os influenciadores digitais são pessoas que se expressam através das

redes sociais, gerando conteúdo e, por meio dele, impactam indivíduos e comunidades.

O site de análise de dados *Statista (2021)*, aponta que existem cerca de 99 milhões de usuários brasileiros no Instagram. O Brasil fica atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia em relação ao número de usuários ativos nesta rede social. Ao longo dos anos, o Instagram ganhou diversos recursos para continuar relevante em relação às redes sociais mais novas, sendo a função mais recente o *Reels*, que possibilita com que os usuários compartilhem vídeos pequenos, tal como o *Tik Tok*.

2.3.2 Email Marketing

De acordo com a pesquisa realizada pela revista eletrônica Resultados Digitais, o *Email Marketing* é toda comunicação via *email* que acontece entre uma empresa e seus contatos ou clientes. Uma campanha de *Email Marketing* pode ser desenvolvida em texto ou HTML e conter produtos, promoções, conteúdos etc. Em geral, as mensagens são enviadas com uma ferramenta de disparo de *emails*.

A ferramenta de e-mail marketing possibilitará ao estúdio uma forma de divulgação de suas promoções e novidades aos seus clientes enviando um e-mail semanalmente pelo proprietário, a fim de ampliar suas vendas e conseqüentemente aumentar o seu lucro. Sendo assim, o e-mail possibilitará uma forma de contato com maior formalidade entre o estúdio e seus clientes.

3 METODOLOGIA

Nesta seção do trabalho, descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa, bem como os instrumentos a serem utilizados para atingir os objetivos propostos.

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho acadêmico foi um estudo de caso com o processo metodológico de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e descritivo cujo objetivo foi identificar as ações inovadoras realizadas por uma empreendedora do setor de vestuário na cidade Fortaleza durante a pandemia de Covid. As pesquisas bibliográficas foram feitas através de sites de artigos científicos, em plataformas como *Google Acadêmico*, *EBSCO* e *SCIELO*.

O objeto de estudo foi escolhido devido à necessidade que a empresa teve para enfrentar a crise causada pela pandemia do Covid-19 que alterou sua modalidade de trabalho de forma física para *online*. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista com a gestora da empresa, *Google meet*, com perguntas abertas e fechadas, aplicado no mês de maio de 2021. Ademais, este trabalho constitui-se de um estudo de caso em uma marca cearense com público-alvo feminino do setor de vestuário de Fortaleza constituída há 2 anos, cujos consumidores são pessoas físicas e pequenos comerciantes varejistas.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão descritos os dados coletados e as análises factíveis para obtenção das informações sobre as ações inovadoras realizadas por uma empreendedora do setor de vestuário na cidade Fortaleza durante a pandemia. Para isto, foi realizado um estudo de caso exploratório, na forma de entrevista estruturada na qual foram aplicadas 10 (dez) perguntas através do *Google meet*.

A análise de conteúdo foi realizada e as transcrições foram analisadas conforme procedimentos qualitativos típicos da análise de conteúdo de Bardin (2010). No que se refere à questão 1, em relação às ações de inovação no período da pandemia que a empresa MaryLu utilizou, a empreendedora diz ter otimizado o atendimento via WhatsApp Business organizando de forma rápida e cronológica cada cliente e criou o site próprio para vendas online.

Nas questões 2 e 3, no que concerne ao tipo de empreendedorismo, ela relatou que foi por oportunidade. Além disso, a empresa possui loja física e vende via e-commerce. Para Salim (2004) a decisão de abrir o próprio negócio, muitas vezes, acontece, a partir de acontecimentos pessoais e circunstanciais que resultam na abertura da empresa – quer por sua iniciativa ou por acontecimentos que a obrigam a tal.

Na quarta questão, foi perguntado sobre as ferramentas tecnológicas que a empresa utilizou para atingir seu público-alvo e realizar as suas vendas. A empreendedora relatou que escolheu o Instagram.

Contudo, na quinta questão, de acordo com a percepção da empreendedora, os fatores motivacionais que a levaram a empreender foram: “*A liberdade de tempo, ganhos ilimitados e o atendimento ao público. Sabe-se que empreender é uma*

grande tarefa hoje em dia e com nossos produtos e serviços desejamos oferecer um atendimento prazeroso aos nossos clientes vendo-os satisfeitos com nossos produtos e com isso atingindo nosso objetivo geral da empresa, a satisfação total do consumidor.”

Esta fala alude à afirmação de McClelland (1998) de que os indivíduos têm três necessidades que merecem atenção: a necessidade de realização dos seus projetos, de poderes (sentir que é reconhecido) e de associação. Onde todos os desejos desenvolvidos pelos indivíduos são resultados de suas experiências durante a vida e da interação com o meio e com outras pessoas, e cada indivíduo possui um tipo de necessidade diferente e isso é individual.

Na questão seguinte, quanto às estratégias de marketing foram adotadas para obter vendas na pandemia, a gestora relatou que buscou parcerias com *digitais influencers* no ramo, fez campanhas com frete grátis em alguns períodos, foi feito o cartão presente e incluiu mimos e *tags* da marca aos clientes na finalização do seu pedido.

De acordo com a pesquisa do site, FIA (2020), influenciar significa induzir alguém a fazer alguma coisa, a se comportar de determinada maneira ou pensar de um modo específico. Portanto, é quem exerce influência. Os influenciadores digitais são pessoas que se expressam através das redes sociais, gerando conteúdo e, por meio dele, impactam indivíduos e comunidades.

Em relação aos desafios, na questão sete, foi pedido para a empreendedora citar quais foram os desafios enfrentados durante a pandemia. Empreendedora: “Percebemos que a demanda da loja tanto física quanto site aumentou muito durante a pandemia, onde nosso maior desafio foi conseguir atender tanto aos clientes que já nos compravam tanto quanto aos novos que vieram devido às nossas ações promovidas no período. Prezamos muito pelo atendimento humanizado no qual os clientes se sintam como se estivessem em sua casa e sempre buscamos fazer o seu atendimento personalizado pelo seu nome. A satisfação dos clientes com a marca MaryLu é o que nos impulsiona diariamente”.

O resultado acima corrobora com os dados do IBGE (2020) em relação à atuação do papel feminino no empreendedorismo brasileiro que vem crescendo nas últimas pesquisas feitas.

Na questão 8, foi pedido para a empreendedora citar as ações inovadoras que a marca começou a utilizar durante a pandemia para aumentar as vendas. Ela mencionou o site “como divisor de águas da marca, nele podemos levar aos nossos clientes todas as nossas mercadorias, expor nosso trabalho, trabalhamos com fotos profissionais, podemos incluir benefícios aos clientes, tais como: cartão fidelidade, frete grátis + cupom de descontos etc. Além disso, é possível obter relatórios de vendas importantíssimos para que possamos montar nossas próximas estratégias de mercado. Além de que, quais produtos estão sendo mais vendidos, qual a forma de pagamento é mais escolhida, como podemos rastrear onde são feitas as maiores compras por estado e etc.”

Para Drucker, a criatividade não depende de inspiração, mas de estudo árduo, de um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode - e precisa - haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Entre os tópicos abordados, destacam-se "A Inovação Deliberada e as Sete Fontes de Oportunidade Inovadora", "A Ideia Brilhante" e "Os Princípios de Inovação".

Dentre dos pontos levantados, temos como relevantes :a importância do acompanhamento do crescimento do mercado junto com a necessidade de implementação de estratégias foram algumas ações pontuadas na entrevista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente teve como objetivo artigo analisar quais as ações inovadoras realizadas por uma empreendedora do setor de vestuário na cidade Fortaleza durante a pandemia. Para tanto, foi realizada uma entrevista com uma empreendedora no ramo de vestuário da cidade de Fortaleza.

Através da análise da entrevista pode-se atender aos seguintes objetivos específicos propostos: i) identificar as ações inovadoras pela empreendedora utilizadas durante a pandemia de Covid; ii) identificar os desafios enfrentados pela empreendedora durante a pandemia e iii) compreender as motivações da empreendedora pela execução de determinadas estratégias de marketing na pandemia.

Quanto ao primeiro objetivo, verificou-se que a empreendedora não teve nenhuma ação desenvolvida pelo marketing na pandemia, de acordo com a resposta

dela e teve dificuldades para atender os clientes antigos e os novos. Para divulgar a marca só usa uma ferramenta de redes sociais que é o Instagram e o site da loja.

Contudo, no segundo objetivo específico, os desafios enfrentados pela empreendedora na pandemia, foram o atendimento pelo *Whatsapp* e pelo site, sempre tentando atender os clientes com rapidez para a compra do seu produto.

Vale ressaltar que no terceiro objetivo verificou-se que não houve motivações da empreendedora em executar determinadas estratégias de marketing na pandemia. Para divulgar a marca da loja, ela apenas usou ferramentas, tais como: Instagram, *Whatsapp* e site da própria empresa.

Ademais, na entrevista, identificou-se que o empreendedorismo cresceu muito no último ano, e umas das formas mais usadas para divulgar uma marca é a redes sociais (Instagram) para alcançar o público desejado.

Posto isso, através das respostas obtidas na pesquisa, pode-se identificar que a empreendedora utilizou a pandemia para que sua marca pudesse crescer no mercado e assim adquirir experiência com essa nova modalidade de trabalho, aspecto esse que vem reforçando a necessidade de mudanças e a implementação de estratégias para uma nova realidade atual no mercado.

A partir dessa análise foi sugerido para a empresa propostas de algumas ferramentas para que possam abranger a maioria das mídias digitais. Além disso, sugere-se que ela não utilize apenas o Instagram, mas o máximo possível de redes sociais. Entende-se que isso gera custos para implantação, mas é necessário para o melhor desenvolvimento da marca. Também foi apresentada a ideia de utilizar a ferramenta do e-mail marketing cujo objetivo é enviar e-mails personalizados para seus clientes, os quais terão acesso rápido às promoções.

Recomenda-se a realização de novos estudos com o objetivo de aprofundar mais sobre o tema apresentado a fim de uma maior exploração de conteúdo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

CAVALCANTI, 1. **Inovações tecnológicas. Gestão da Inovação**. Pág. 13. Acesso em 03/05/2021 às 18:58.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30ª ed. São Paulo: Cultura, 2006 - acesso em 14/03/2021 às 15:00.

DOLABELA. **A corda e o sonho**. Revista HSM Management, 80, pp. 128-132, 2010.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018. Acesso em 02/05/2021 às 15:48.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2008.

DRUCKER, P. F. (2000). **Inovação e espírito empreendedor**. Brasil: Pioneira. Pág. 378.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003. acesso em 19/05/2021 às 14:41.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987. acesso em 03/04/2021 às 21:13.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de À. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. <https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/> acesso 01/06/2021 as 20:46. Rev. de Empreendedorismo, **Inovação e Tecnologia**, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539
<https://seer.imes.edu.br/index.php/revistas/article/viewF%20ile/612/522> - acesso em 31/03/2021 as 18:15.

SCHUMPETER, J. A. (1988). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural.

GESTÃO ESTRATÉGICA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO HOSPITALAR EM TEMPOS DE PANDEMIA

Paulo Vitor dos Santos Neri¹
Anne Gabrielle Cruz de Oliveira Freire²
Maria Neurilane Viana Nogueira³
Cristiane Madeiro de Araújo de Souza⁴

RESUMO

A sociedade contemporânea enfrenta desde o início de 2020 uma pandemia que mudou grande parte do comportamento mundial por causa do fácil contágio do Sars-Cov-2, mais conhecido como Covid-19. As mudanças no segmento da saúde devido ao cenário pandêmico evidenciaram a necessidade de melhorias em vários âmbitos dos sistemas de saúde e a necessidade de atenção à gestão estratégica. O objetivo deste trabalho é identificar qual a importância da gestão estratégica na prestação de serviços de atendimento de uma organização hospitalar em tempos de pandemia da Covid-19 em Fortaleza, Ce. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista. A pesquisa foi realizada no mês de maio com gestores, com abordagens individuais aos respondentes. A pandemia da Covid-19 apenas evidenciou a necessidade de reestruturação do atendimento e da gestão estratégica, que podem ser alcançados por uma gestão estratégica assistencial e administrativa, proporcionando suporte mais coerente e rápido neste momento no qual cada hora de atendimento é muito importante.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Prestação de serviços. Pandemia.

ABSTRACT

Since the beginning of 2020, society has been facing a pandemic that has changed much of the world's behavior due to the easy contagion of Sars-Cov-2, better known as Covid-19. Changes in the health sector due to the pandemic scenario highlighted the need for improvements in various areas of health systems and the need for attention to strategic management. The objective of this work is to identify the importance of strategic management in providing care services in a hospital organization during the pandemic of Covid-19 in Fortaleza, Ce. This is exploratory and descriptive research. The instrument used for data collection was the interview. The survey was conducted in May with managers, with individual approaches with the respondents. The Covid-19 pandemic only highlighted the need to restructure service and strategic management, which can be achieved through strategic care and administrative management, providing more coherent and faster support at this time when every hour of service is very important.

Key words: Strategic management. Services. Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea enfrenta desde o início de 2020 uma pandemia que mudou grande parte do comportamento mundial por causa do fácil contágio do Sars-Cov-2, mais conhecido como Covid-19, segundo a Organização Panamericana de Saúde (OPAS, 2020) o vírus mudou grande parte do comportamento mundial por causa de seu fácil contágio e letalidade. Diante de cenário tão preocupante, se fez necessário desenvolver novas estratégias de reorganização dos serviços assistenciais para que houvesse um atendimento mais amplo e urgente aos novos usuários dos sistemas de saúde. Além disso, as mudanças no segmento da saúde devido ao cenário pandêmico evidenciaram a necessidade de melhorias em vários âmbitos dos sistemas de saúde e a necessidade de atenção à gestão estratégica

A OPAS (2020), explana ainda que o coronavírus teve seu primeiro caso na cidade de Wuhan na China e, em menos de três meses, a doença infecciosa tornou-se uma pandemia, instaurada em todos os continentes. Necessário e efetivo para o enfrentamento da Covid-19 e diminuição do índice de contágio, o distanciamento social, rotineiro para a atual população globalizada, vem se mostrando um obstáculo importante. Além dessa medida, também é essencial o uso de máscaras faciais tanto em adultos, crianças e principalmente, idosos, assim como a utilização frequente de álcool em gel com o objetivo de higienizar as mãos.

Em consonância, Santos (2020) pontua que, devido ao alto nível de transmissibilidade, o distanciamento social mostra-se como uma ferramenta eficaz, evitando o contágio dessa doença viral. Sua eficácia se comprova por meio de indicadores como a taxa de ocupação de Unidades de Tratamento Intensivos (UTIs) e a mortalidade, que começaram a cair após a imposição dessa pelos poderes federais e municipais, mantendo os cidadãos em suas casas e o funcionamento exclusivo dos serviços essenciais.

No início da pandemia, algumas atividades ficaram sobrecarregadas e, posteriormente, os sistemas de serviços entraram em colapso. Consultas, cirurgias e até mesmo a comunicação com os fornecedores foram dificuldades que passaram a ser realidade no atendimento público e privado. Isso refletiu inclusive no Ministério da Saúde, que passou a ter problemas em atender serviços básicos como a

divulgação de leitos de UTIs disponíveis para os pacientes com Covid-19 em estado grave (CRUZ, 2020).

Vários setores enfrentam crises por conta de abalos econômicos que afetam diretamente sua desenvoltura nesse cenário pandêmico, atualmente evidente e facilmente observados por conta da alta globalização. Antes mesmo da pandemia, que teve início no final do ano de 2019, um dos setores que mais precisava de uma reformulação era o da saúde, tanto em sua parte assistencial como na administrativa, se fazendo necessário a reorganização, fundamentalmente, de suas atividades para melhor alcançar seu funcionamento (SILVA, 2011).

Gandra (2020) indica que, na região Norte e Nordeste, o número de usuários da rede pública, em percentual, chega a quase 90%. Esse número indica um grupo enorme de pessoas que não possui condições de pagar um plano particular e precisa migrar ou fazer uso do SUS para cuidar da saúde. Por esses motivos, os gestores hospitalares, sejam eles com formação médica ou não, necessitam mudar a forma de gerir as unidades, pois o número de usuários, principalmente nas instalações públicas, só cresce.

Minimizar as consequências danosas, antes mesmo da Covid-19, já era uma atividade indispensável. Para Damázio (2020, p. 3), “gerir uma organização altamente complexa, em um ambiente complexo, que acena com mudanças estruturais, tem se mostrado uma questão importante, à medida que a demanda explode e a concorrência se estabelece”.

Os fatores mais atenuantes para as unidades básicas, que dependem do Governo para o seu perfeito funcionamento, são a escassez tecnológica, seja para ajudar os médicos nos resultados ou para os gestores na comunicação e planejamento, falta de insumos, preços elevados e uma afluência de causas que vão se desdobrando por anos, causando um desgaste exacerbado (SILVA *et al.*, 2017).

De acordo com o Instituto Brasileiro para Segurança do Paciente (IBSP, 2018), pesquisas da Universidade Harvard, Emory e Stanford, nos Estados Unidos, analisaram as mortes, em 137 países de baixa renda ou em desenvolvimento, que poderiam ter sido evitadas caso os pacientes tivessem recebido bom atendimento. O Brasil foi incluído nessa pesquisa, concluindo que mais pacientes morreram em decorrência de serviços de saúde de baixa qualidade, que por falta de acesso a

eles. Quase 60% das mortes desses países poderiam ter sido evitadas ou postergadas, mas aconteceram em razão de problemas de qualidade da assistência.

Diante desse contexto, surge como problema de pesquisa: qual a importância da gestão estratégica na prestação de serviços de atendimento de uma organização hospitalar em tempos de pandemia da Covid-19 na cidade de Fortaleza/CE? E como objetivo geral: explicar a importância da gestão estratégica na prestação de serviços de atendimento em uma organização hospitalar em tempos de pandemia de Covid-19 na cidade de Fortaleza.

Tem-se como objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever as ações estratégicas utilizadas pelos gestores;
- b) Explicar como as ações estratégicas contribuem para a qualidade da prestação de serviços.

A escolha do tema justifica-se pelo seu grande impacto mundial, por sua importância em debatê-lo, assim como a necessidade de ação sobre esse assunto em relação às mudanças administrativas, trazendo uma nova estratégia que proporcione, inicialmente, um bom atendimento para o paciente e influencie diretamente na evolução de usuários em leitos. A pandemia trouxe desafios, mas a resposta para essa situação começa por uma nova estratégia que trabalhe não só na melhoria de números e tabelas, mas na humanização de todo o processo dentro do sistema hospitalar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para referenciar o assunto abordado, algumas pautas são importantes para o entendimento mais fidedigno deste artigo, dentre elas podemos citar: discorrer sobre estratégias, diretrizes e dimensões de modo a trazer para o leitor uma realidade do ambiente hospitalar que por vezes se torna desconhecida por ser um ambiente de atuação selecionado no que tange o conhecimento.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Administrar e gerir situações, mesmo fora do contexto organizacional, é uma prática natural para o ser humano. Diante disso, Santos *et al.* (2020) acreditam que

as revoluções, guerras ou até mesmo conflitos familiares necessitam de uma atenção específica para que o problema em questão seja resolvido de maneira mais fácil e rápida. Em relação à saúde coletiva, as instituições hospitalares usam estratégias específicas de diferentes modos para trazer uma fluidez maior para os processos. Mintzberg (2007) propõe uma visão em relação ao contexto da estratégia de maneira bem mais ampla, como pode ser visto no quadro 1.

Quadro 1 – Visão de Mintzberg (2007) em relação ao contexto da estratégia

Categoria	Escolas	Processos	Características
Prescritiva	Design	Concepção e adaptação	Processos conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades
	Planejamento	Formalização	Requer procedimentos formais e estruturados.
	Posicionamento	Analítico	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição.
Descritiva	Cognitiva	Mental (Criação)	Processo individual, informal e intuitivo.
	Aprendizagem	Aprendizagem (emergente)	Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista.
	Poder	Político (Negociação)	Interesse coletivos são negociados e desvendados no âmbito macro e micro.
	Ambiental	Reativo	As características ambientais definem a estratégia.
Prescritiva/Descritiva	Empreendedora	Visionária (Previsão)	Centralização no líder e em sua visão
	Cultural	Coletivo	Processo social e interativo influenciado pela a cultura da organização
	Configuração	Transformação e configuração	Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores.

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000) *apud* Escrivão *et al.* (2007, p. 4).

No decorrer de inúmeras fases e significados, o termo “estratégia” evoluiu para uma disciplina do conhecimento em gestão, a gestão estratégica, com conteúdo, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço nos âmbitos acadêmico e empresarial (DESS, LUMPKIN, & EISNER, 2007).

Segundo Stead & Stead (2008), a gestão usa o antigo termo militar, general, para fazer uma associação entre a atividade deste e a do gestor da organização. A estratégia representa, na atualidade, um importante instrumento de gestão empresarial num mercado competitivo e turbulento, possuindo como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil, utilizando, para

isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva (DESS, LUMPKIN, & EISNER, 2007).

Freixo e Rocha (2014), concordam que a tecnologia é de suma importância para solidificar a estratégia escolhida pelo setor estratégico, que se utiliza de ferramentas como a informação, ativo de vital importância para as organizações. É impensável uma organização sobreviver nos dias de hoje sem uma área de tecnologia de informação e comunicação, a fim de gerir as informações operacionais e fornecer informação de gestão aos executivos, no *timing* adequado, abrangendo todas as vertentes do negócio, possibilitando aos gestores a tomada de decisões estratégicas acertadas ao bom desempenho da organização.

Ao longo dos últimos anos, houve o crescimento no número de *standards* desenvolvidas com o propósito de garantir e possibilitar uma melhor utilização desse recurso vital que domina o dia a dia das organizações. São exemplos: A ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*; ISO/IEC 20000; O *Control Objectives for Information and related Technology* (CobIT®); ISO/IEC 27001; ISO/IEC 15504 (FREIXO & ROCHA 2014).

Burmester (2017), apresenta a gestão da qualidade hospitalar como o debate da qualidade nos serviços hospitalares na perspectiva da gestão, de forma integrada e holística, buscando um modelo de união perfeita entre a gestão e a assistência, observando a organização e suas práticas como um todo. O foco do estudo está no micro atendimento oferecido em unidades hospitalares, clínicas e ambulatoriais, desenvolvendo e explanando um arquétipo de excelência para essas organizações, com foco não apenas na solução de problemas, mas no pós ocorrência, buscando a antecipação de eventos, para que problemas não ocorram.

Quando Cordilha e Lavinias (2018, p. 3) redigem sobre os sistemas de saúde no mundo, há uma ênfase a respeito do quanto que a medicina mudou seu olhar para a condução dos problemas dentro das unidades e isso afeta diretamente a gestão de todos os setores. Pois, com o passar dos anos, a reestruturação foi um processo inevitável na busca da promoção e da prevenção da saúde. Pensar exclusivamente na cura fazia com que todos os outros procedimentos ficassem lentos, pois a possibilidade de um paciente reincidir na mesma patologia era bem recorrente.

De acordo com o Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEPP, 2000), primeiramente, no início da década de 80, o marco institucional da saúde brasileira pode ser apresentado como centralizador, elitista, com foco no particular e em sua cura, no lugar no comunitário e na prevenção, além de duplo comando e intensa superposição de funções nos três níveis do governo. Esse panorama inicia sua mudança com a criação de ações integradas de saúde realizadas pelo SUDS e, após, SUS.

Esse processo pode ser identificado no atendimento realizado pelo médico e pelos demais profissionais do hospital. Nele, o auxílio é caracterizado como o serviço e é recebido pelo paciente ao mesmo tempo em que é realizado pelo médico. Em serviços complementares, como coleta de exames, o resultado é obtido posteriormente, mas sua aplicação por meio do diagnóstico médico é simultânea ao atendimento (BRASIL, 1990).

Para que parte desse processo aconteça exatamente dessa forma, é válido para o gestor a análise de um tripé que faz parte da vida do paciente com as seguintes informações: meio físico (condições geográficas, infraestrutura básica, etc.); meio socioeconômico e cultural (emprego, renda, educação, etc.); garantia de acesso aos serviços responsáveis pela promoção, proteção e recuperação da saúde (BRASIL, 1990).

A correlação dos ambientes irá identificar as melhores oportunidades a serem realizadas, quais serão os riscos ou ameaças que a empresa poderá ter na execução da ação, quais são os pontos fracos a serem aprimorados e, o mais importante, quais são os pontos fortes da empresa que devem ser mantidos e aprimorados continuamente para maior valorização por parte dos clientes e das partes interessadas (CORDILHA & LAVINAS, 2018).

2.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), a Atenção Primária à Saúde (APS) é uma estratégia para organizar os Sistemas de Saúde de maneira a possibilitar o "acesso universal aos serviços" e a "atenção integral e integrada ao longo do tempo". O número de estudos evidenciando o impacto positivo

da APS sobre os sistemas de saúde aumentou muito a partir da década de 1990 (CASTRO *et al.*, 2012).

A assistência hospitalar no Sistema Único de Saúde (SUS) é organizada a partir das necessidades da população, a fim de garantir o atendimento aos usuários, com apoio de uma equipe multiprofissional, que atua no cuidado e na regulação do acesso, na qualidade da assistência prestada e na segurança do paciente (BRASIL, 2017).

De forma integrada aos demais pontos de precaução da Rede de Atenção à Saúde (RAS) e com outras políticas inter setoriais, a assistência tem como objetivo garantir resolutividade da atenção e continuidade do cuidado, assegurando a equidade e a transparência, sempre de forma pactuada com os Colegiados do SUS. A Política Nacional de Atenção Hospitalar resultou da necessidade de reorganizar e qualificar a atenção hospitalar no âmbito do SUS (BRASIL, 2017).

Conforme a descrição sobre o sentido de princípios, foram identificados três elementos que compõem a base cognitiva, ideativa e filosófica do sistema brasileiro e que foi inscrita na Constituição Federal de 1988: Universalidade, Equidade e Integralidade.

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. (BRASIL, 1988, p. 63)

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para Lovelock e Wirtz (2011), a qualidade de serviço deve ser uma das principais linhas orientadoras das organizações empresariais, já que a ausência de qualidade confere às mesmas uma grande desvantagem concorrencial, e é um elemento que potencializa o afastamento de clientes.

Segundo Abrantes (2012), para atingir uma gestão assertiva dos recursos, se faz necessário a mensuração da qualidade e satisfação dos usuários dos serviços de saúde, resultando no foco no cidadão pelo sistema de saúde. Para isso, alinhou-se estratégias para ouvir os usufruidores e seus pensamentos a respeito dos serviços de saúde, traçando estudos de abordagem qualitativa e quantitativa, buscando conhecer a opinião dos usuários hospitalares.

A primeira versão da norma ISO 9001, publicada em 1987, passou por quatro revisões nos anos 1994, 2000, 2008 e 2015. A norma ISO 9001:2008 estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão. O modelo baseia-se nos princípios da gestão da qualidade total, que envolvem: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em fatos, e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (VITORELI & CARPONETTI, 2013).

A gestão de qualidade deve oferecer uma opção para reorganização gerencial das organizações, pois as tendências em gestão reforçam a ideia da qualidade como instrumento-chave na busca da sobrevivência em um mercado competitivo. A gestão de qualidade tem como princípio a filosofia orientada para a satisfação do usuário, na busca de motivação, no envolvimento dos profissionais e de todos os colaboradores e na integração e interação nos processos de trabalho (DUARTE & SILVINO, 2012 *apud* PEREIRA E PEREIRA, 2015).

De acordo com Feldman *et al.* (2005), para garantia e segurança dessa qualidade de assistência que está sendo prestada ao cliente no âmbito hospitalar, desde 1970 o Ministério da Saúde desenvolveu o tema Qualidade e Avaliação Hospitalar, partindo, a princípio, da publicação de Normas e Portarias a fim de regulamentar essa atividade.

Atualmente, trabalha-se na implantação de um sistema eficaz e capaz de controlar a assistência de saúde no Brasil. Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a partir de 1989, a Acreditação passou a ser elemento estratégico para o desenvolvimento da qualidade na América Latina (FELDMAN *et al.*, 2005).

No que tange a área de prestação de serviços de saúde existente no Brasil, dados da Confederação Nacional da Indústria (2014) apontam que a maioria da população brasileira a considera precária. Ou seja, para 61% dos habitantes entrevistados, a qualidade do sistema público de saúde do país é “péssima” ou “ruim”, com nítidos reflexos no sistema privado, evidenciando, assim, condições inadequadas para atender as demandas deste contingente.

2.3.1 Dimensões dos serviços

Os sistemas de saúde são muito robustos para se subdividir em poucas dimensões. “A complexidade da Saúde no Brasil demanda uma visão ampla da qualidade, sob diversos ângulos. Mas como medir a qualidade, avaliá-la e aprimorá-la?”, questiona o Diretor Executivo da ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados), Carlos Figueiredo, na abertura do Seminário sobre “Novas dimensões da qualidade”, realizado no dia 18 de maio 2016, durante a Feira Hospitalar (ANAHP, 2016).

Nessa perspectiva, podemos destacar que, segundo Figueiredo (2016), o Institute of Medicine dos Estados Unidos anteriormente os critérios, logo, as dimensões, da qualidade que os cuidados da saúde devem ser avaliados: segurança, efetividade, centralidade no paciente, oportunidade, eficiência e equidade.

Em consonância, Luiz Felipe Gonçalves, Superintendente Médico assistencial do Hospital Mãe de Deus (RS) discorreu a respeito da metodologia do *Planetree*, em fase de implantação e com foco no usuário além da qualidade para a reestruturação do serviço. Esse deveria ser o cenário comum para todas as organizações, buscando atualizar frequentemente seus modelos de atendimento e suas tecnologias para uma atenção estruturada nesse propósito que possui dificuldades e implementação e efetivação, principalmente nos sistemas de saúde brasileiros pouco estruturados (ANAHP, 2016).

Dessas seis dimensões citadas anteriormente, pressupõem que a assistência à saúde deva ser estruturada conforme apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da Assistência à Saúde IBSP (2015):

DIMENSÕES	
SEGURA	Segurança do paciente se traduz por tudo aquilo que deve ser feito para evitar que os pacientes sofram danos desnecessários causados pela assistência que deveria apenas ajudá-los. A base das características;
EFETIVA	A assistência deve ser realizada com base nas melhores evidências científicas, com foco em fazer a coisa certa para quem precisa. Não cometer excessos, nem deixar de realizar quaisquer medidas, desde que sempre seja observado o princípio de fazer a coisa certa, para a pessoa certa, na hora certa;
CENTRADA	O paciente deve ser capaz de ser ativo nas decisões sobre qualquer

NO PACIENTE	intervenção. Suas vontades e dúvidas devem ser sempre levadas em conta. Os valores e preferências de um indivíduo sempre devem estar contemplados para as tomadas de decisão
OPORTUNA	Qualquer perda ou atraso de tempo deve ser evitado a todo custo, tanto do ponto de vista do paciente, quanto do ponto de vista de quem presta a assistência;
EFICIENTE	A assistência ao paciente deve ser racional, sem desperdícios, sem excessos. Não devem ser gastos quaisquer recursos sem real necessidade, seja a realização de um simples exame, o uso de um equipamento, uma complexa cirurgia, leitos hospitalares ou até recursos humanos
IGUALITÁRIA	A qualidade da assistência prestada deve ser igual para qualquer ser humano, não importando gênero, raça, idade, religião, condição econômica ou característica social ou cultural.

Fonte: Adaptado IBSP, 2015.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, desenvolvida por meio de técnicas e procedimentos científicos, em relação aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Exploratório pelo fato de se buscar maiores dados sobre as estratégias atuais que são utilizadas na rede hospitalar. Segundo Gil (2010), pesquisas exploratórias têm o objetivo de possibilitar uma maior proximidade com o problema, buscando torná-los mais explícitos ou a construir hipóteses. E descritivo porque tem como objetivo descrever a importância da qualidade do atendimento.

A pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa também descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (PRODANOV & FREITAS, 2013).

O procedimento técnico o qual se fez uso para realização dessa pesquisa é a pesquisa bibliográfica e de campo. Quanto a sua natureza, classifica-se como qualitativa e quantitativa, pois traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas por meio de dados e tabulações (RODRIGUES, 2007). A amostra selecionada é não probabilística, visto que os respondentes foram

selecionados por estarem apenas local e na hora certa, de forma aleatória e racional (ANDRADE, 1998).

A amostra, que segundo Matias-Pereira (2010), define-se como parte da população selecionada de acordo com uma regra e também pode ser percebida como um subconjunto de elementos pertencentes a uma população corresponde, foi composta por 12 gestores que atuam desde atenção primária até o âmbito da atenção terciária.

Diante disso, esses gerentes desempenham papéis de supervisão, coordenação, regulação e vigilância. Alguns fazem parte da rede particular, mas a grande maioria faz parte do SUS (Sistema Único de Saúde). Em referência à formação acadêmica de cada um, tivemos perfis diversos entre cursos assistenciais, como medicina e enfermagem, e outros com uma formação mais técnica, como administração.

O instrumento utilizado para a coleta de dados dos pesquisados na presente pesquisa foi a entrevista (conforme observa-se no Apêndice A). As entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de maio de 2021 com abordagens individuais a cada um dos respondentes e, conforme classificação de Yin (2001), constituíram-se no principal meio de coleta de dados desse estudo. Ao mesmo tempo em que essas foram espontâneas, também constaram questões estruturadas e abertas. Os entrevistados foram profissionais da linha de frente do Covid-19 na parte assistencial e administrativa.

O questionário aplicado no decorrer do diálogo foi elaborado no *Google Forms* e todos os gestores o responderam na primeira parte da entrevista. Logo após, foi aberta uma conversa sobre as principais estratégias aplicadas no cenário de pandemia do Covid-19 e novas abordagens desenvolvidas.

Os dados obtidos no decorrer da coleta de dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin e, em seguida, a tabulação foi realizada com o auxílio do *Google Forms*.

4 DESENVOLVIMENTO

Na presente seção do artigo, explana-se os dados coletados no decorrer da aplicação do instrumento de coleta e suas análises.

4.1 ANÁLISE DE DADOS

Foram desenvolvidas e analisadas 12 entrevistas. Sobre os participantes dessa, observa-se de acordo com a Tabela 1 (Lista de entrevistados e suas respectivas funções), que a constituição de nove mulheres e três homens no estudo, dos quais verificou-se que 66,7% desses têm entre 18 e 35 anos.

Tabela 1 – Lista de entrevistados e suas respectivas funções

Entrevistados	Função
H1	Coordenadora de Unidade (Posto de saúde)
H2	Gestora de uma Regional em Fortaleza-CE
H3	Supervisora Epidemiológica
H4	Gestora dos Serviços Sociais
H5	Administradora Imunológica
H6	Coordenadora da Atenção Primária
H7	Supervisor dos Serviços de Hotelaria
H8	Gestora da Vigilância Epidemiológica
H9	Supervisora do Centro Cirúrgico
H10	Coordenadora de Pesquisas (Infectologia)
H11	Coordenador de Unidade (UPA)
H12	Gestora da Atenção Epidemiológica

Fonte: Elaborada pelo autor.

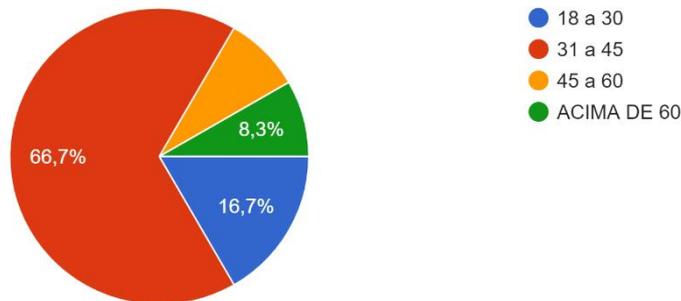
4.2 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Percebe-se nas primeiras perguntas que a nova gestão 4.0 aborda uma recente cosmovisão em relação à idade e ao gênero dos gestores hospitalares. No passado, o mercado exigia experiência em relação ao tempo, ou seja, quanto mais idade e tempo de carreira, na teoria, melhor seria esse gestor.

De acordo com os dados, grande parte dos entrevistados têm menos de 45 anos e a menor parcela do gráfico foi ocupada pela terceira idade. Outro dado alcançado foi o gênero. Observa-se um crescente aumento na quantidade de mulheres na área da gestão, com uma ampliação na escala de ocupação por nível de conhecimento e trabalho desempenhado.

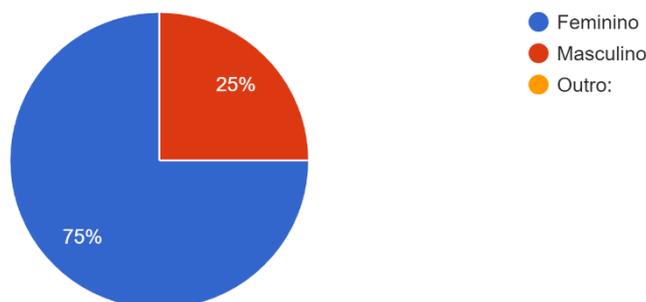
01. IDADE

12 respostas



02. GÊNERO

12 respostas



4.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Há um hiato desproporcional entre o sistema de saúde público e o privado, pois o setor estratégico funciona diferente para ambos, não só nas formas de conduta, mas também no seu desenvolvimento. Nesse sentido, as falas de H8 e H11 corroboram os assuntos relacionados à necessidade e critérios, assim como Vitoreli e Carponetti (2013), que abordam justamente essa questão da qualidade nos serviços hospitalares através da ISO 9001, que promove a qualidade como o principal ponto.

A entrevistada H4 verbalizou sua opinião sobre a importância das reuniões:

Uma rotina hospitalar que tem um setor estratégico alinhado com o tático muito provavelmente tem suas reuniões estratégicas como parte de um cotidiano completamente pensado e estudado, pois a reunião não se trata de um intervalo ou uma pausa no dia e sim um momento para reavaliar o que já está acontecendo bem como fazer um planejamento das novas condutas.

Uma concordância absoluta dos entrevistados está na defesa da participação de pessoas com um potencial de conhecimento aplicado maior. De acordo com Lovelock e Wirtz (2011), a qualidade de serviço deve ser uma das principais linhas orientadoras das organizações, logo, os especialistas são essenciais para basear a tomada de decisão.

A entrevistada H1, detentora de uma vivência mais próxima ao paciente, concorda plenamente com IBSP (2018), mesmo com todos os percalços dos novos cenários, fazer a coisa certa para a pessoa certa nesse tempo de pandemia é crucial para todo o sistema de saúde.

O entrevistado H5 afirmou que, majoritariamente, suas decisões afetam diretamente o paciente, assim como pontua Burmester (2017), que busca traduzir a gestão hospitalar propondo uma abordagem integrada, sistêmica e coerente de um modelo que harmonize gestão e assistência, mediante práticas configuradas dentro de uma proposta que entenda a organização como um todo.

De acordo com a entrevistada H9, novas estratégias trazem uma conduta que tenta ao máximo não cometer erros, principalmente neste caso em que o ambiente em questão é o centro cirúrgico. O pensamento da H9 se atrela ao de Cordilha e Lavinias (2018), que traz justamente para temática de sua pesquisa a correlação

entre os ambientes hospitalares que, mesmo sendo bem diferentes uns dos outros, não devem conter erros em nenhum âmbito.

No livro *Gestão da Qualidade Hospitalar*, com edição renovada em 2017, o autor descreve explicitamente que o atendimento de qualidade não é uma opção e sim uma obrigação de todo o sistema de saúde, trazendo mais confiabilidade não só para o paciente como para o funcionário. A entrevistada H3 pertence ao serviço de atenção primária, dessa forma ela condena qualquer falha dentro do sistema que possa ser evitado com atitudes simples. Perdas e atrasos são intoleráveis para sua equipe, logicamente, sem uma justificativa plausível é compreensível.

De acordo com Ribeiro e Gimenez (2017), a complexidade da Saúde no Brasil demanda uma visão ampla da qualidade sob diversos ângulos. A entrevistada H7 abordou, em sua entrevista, a realidade do Sistema Único de Saúde, descrevendo-o como bem mais difícil quando não há eficiência e qualidade, o que ocasiona um problema para o paciente que é um dos principais atores desse processo.

Todos os atributos que fazem um serviço de atendimento de qualidade ser uma realidade passam pelos pontos de liderança, comprometimento e, principalmente, o conhecimento técnico, ideia essa obtida ao observar que a maioria dos entrevistados optaram por esses indicadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O vírus Sars-Cov-2 gerou uma pandemia mundial, responsável por diversas mortes e milhares de infectados. O Covid-19 foi o autor de inúmeros colapsos de saúde em inúmeros países, inclusive no Brasil. A observação de toda cadeia de serviços de saúde e sua gestão é imprescindível para o enfrentamento dessa crise mundial.

As mudanças necessárias devido ao cenário pandêmico evidenciaram a necessidade de melhorias em vários âmbitos dos sistemas de saúde. No que diz respeito aos profissionais do atendimento, as mudanças nas vestimentas que se usavam para atender, a redução dos atendimentos, a readequação das medicações para abrangerem uma maior quantidade de tempo, além do adiamento de cirurgias consideradas simples (no primeiro momento da pandemia) e as consultas que

ficaram restritas a casos específicos, são fatores que mostram a necessidade de uma gestão estratégica eficiente.

Além disso, essas estratégias servem de auxílio para a diminuição do contágio ao reduzir o nível de exposição ao vírus. Dessa forma, o paciente que recebe o atendimento é beneficiado por um ambiente hospitalar mais seguro ou, em outros casos, nem precisaria ter esse atendimento físico, gerando assim uma conduta mais segura para todos.

O presente artigo teve como objetivo explicar a importância da gestão estratégica na prestação de serviços de atendimento em algumas organizações hospitalares em tempos de pandemia de Covid-19 na cidade de Fortaleza. Foram identificados na literatura alguns fatores considerados influenciadores da percepção do gestor sobre a qualidade dos serviços prestados.

A julgar pela avaliação dos dados, conclui-se, de uma maneira geral, que os resultados obtidos através da pesquisa respondem com sucesso aos objetivos preestabelecidos para este artigo, com a junção das respostas do questionário e das entrevistas via *Google Meet*.

O atendimento, mesmo antes da pandemia, já era relevante para o paciente. A pandemia da Covid-19 apenas evidenciou a necessidade de reestruturação do atendimento, que pode ser alcançado por uma gestão estratégica assistencial e administrativa, proporcionando suporte mais coerente e rápido neste momento no qual cada hora de atendimento é muito importante.

Por conta de sua grande relevância, as contínuas pesquisas na área de gestão estratégica são de grande importância para o segmento da saúde. Diante disso, é mostra-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisa a respeito do assunto, focando em questionamentos mais detalhistas, com cruzamento de dados. Além disso, para pesquisas futuras, deve-se desenvolver pesquisas quantitativas em relação a gestão estratégica em ambientes hospitalares.

O campo de estudo escolhido para a pesquisa se tornou difícil pelas novas orientações de conduta hospitalar, toda a amostra de respondentes esteve a disposição para contribuir com o artigo, mas infelizmente por questões de segurança sanitária a maioria das entrevistas foram feitas online e não nas unidades hospitalares. Mesmo o número de entrevistados sendo pequeno em relação as proporções que a pandemia atingiu, a entrevista aberta torna as respostas

fidedignas com os resultados obtidos desta maneira cada gestor além de responder perguntas no questionário fechado ainda teve o direito da palavra para expor problemas maiores que a pandemia trouxe.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, M. J. A. **Qualidade e satisfação**: opinião dos utilizadores de serviços de saúde hospitalares. Coimbra: [s.n.], 2012. Dissertação de mestrado. Disponível em [www:http://hdl.handle.net/10316/20506](http://hdl.handle.net/10316/20506). Acesso em 06 jan 2021.

ANAHP - Associação Nacional de Hospitais Privados. Seminário Novas Dimensões da Qualidade em Saúde. **Portal ANAHP**, 2016. Disponível em: <https://www.anahp.com.br/noticias/seminario-novas-dimensoes-da-qualidade-em-saude/>. Acesso em: 06 jan 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. P. 63.

BRASIL. **Lei nº 8.080**, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 de setembro de 1990.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP). **Portal do Ministério da Saúde**, 2017. Disponível em <https://antigo.saude.gov.br/atencao-especializada-e-hospitalar/assistencia-hospitalar/politica-nacional-de-atencao-hospitalar-pnhos>. Acesso em: 06 jan 2021.

BURMESTER, H. **Gestão da qualidade hospitalar**, Brasil: Saraiva, 2012.

BURMESTER, H. **Gestão da qualidade hospitalar**, Brasil: Saraiva, 2013.

CASTRO, R. C. L. de *et. al.* Avaliação da qualidade da atenção primária pelos profissionais de saúde: comparação entre diferentes tipos de serviços. **Cad. Saúde Pública**, Porto Alegre, v. 28, n. 9, p. 1772-1784, Set 2012.

CORDILHA, A. C.; LAVINAS, L. Transformações dos sistemas de saúde na era da financeirização. Lições da França e do Brasil. **Ciênc. saúde colet**, v. 23, n. 7, p. 2147-2158, jul 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018237.11422018>. Acesso em: 06 jan 2021.

CRUZ, R. P. "Hospitais estão sobrecarregados" por covid-19, diz Ministério da Saúde. **Portal R7**, 2020. Disponível em: <https://noticias.r7.com/brasil/hospitais-estao-sobrecarregados-por-covid-19-diz-ministerio-da-saude-08052020>. Acesso em: 06 jan 2021.

DAMÁZIO, Luciana Faluba. **Os desafios da gestão estratégica na saúde**. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2020.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

FELDMAN, L. B. *et. al.* História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação. **Acta paul. enferm.**, v. 18, n. 2, p. 213-219, Jun 2005. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0103-21002005000200015>. Acesso em: 06 jan. 2021.

FREIXO, J.; ROCHA, A. Arquitetura de Informação de Suporte à Gestão da Qualidade em Unidades Hospitalares. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Lousada; v. 14, p. 1-15, 2014.

GANDRA, A. IBGE: 59,7 milhões de pessoas tinham plano de saúde em 2019. **Agência Brasil**, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-09/pesquisa-diz-que-597-milhoes-de-pessoas-tinham-plano-de-saude-em-2019>. Acesso em: 06 jan 2021.

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

IBSP - Instituto Brasileiro para Segurança do Paciente. As 6 dimensões da qualidade na assistência à saúde. **Portal IBSP**, 2015. Disponível em: <https://www.segurancadopaciente.com.br/noticia/as-6-dimensoes-da-qualidade-na-assistencia-a-saude/>. Acesso em: 06 jan. 2021.

_____. Baixa qualidade da saúde mata mais do que dificuldades de acesso. **Portal IBSP**, 2018. Disponível em: <https://www.segurancadopaciente.com.br/seguranca-e-gestao/baixa-qualidade-da-saude-mata-mais-do-que-dificuldades-de-acesso>. Acesso em: 06 jan. 2021.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Services Marketing: People, Technology and strategic**. 7 ed. New Jersey: Pearson 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEPP - NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS. **Descentralização dos Serviços de Saúde no Brasil: A Efetividade do Gerenciamento e Gasto nos Municípios Habilitados para a Gestão Semiplena no Período de 1994-1997**. Unicamp, 2000, caderno 45.

OPAS - Organização Panamericana de Saúde. Folha informativa sobre Covid-19. **Portal OPAS**, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 06 jan. 2021.

PEREIRA, G. S.; PEREIRA, S. S. A importância da qualidade do serviço na gestão hospitalar. **Revista Eletrônica Atualizada de Saúde**, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Rio Grande do Sul: Universidade Freevale, 2013.

SANTOS, T. B. S *et al.* Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 25, n. 9, 2020. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.33962018>

SILVA, A. C. da *et. al.* Desmonte e Sucateamento do Sus: o ataque neoliberal à política de saúde no Brasil. **In: 7º Seminário FNCPS: Saúde em Tempos de Retrocessos e Retirada de Direitos**. Alagoas, v. 1, n. 1, 2017.

SILVA, A. X. da. A reforma sanitária brasileira em debate. **In: V jornada Internacional de Políticas Públicas**. Maranhão, 2011.

STEAD, J.G.; STEAD, W.E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v.1, n.1, p.62-81, 2008.

VITORELI, G. A.; CARPINETTI, L. C. R. Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: estudo de casos múltiplos. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 204-217, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100015>.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. 3ed. Nova York: SAGE Publications, Inc; 2011.

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE E PIZZARIA NA CIDADE DE FORTALEZA-CE

Philippe Ferreira de Almeida Gonçalves¹

Ana Carla Cavalcante das Chagas²

Maria Neurilane Viana Nogueira³

Adalberto Benevides Magalhães Neto⁴

RESUMO

A presente pesquisa objetiva identificar os desafios e oportunidades na gestão de uma empresa familiar localizada em Fortaleza-CE. O referencial teórico analisa, inicialmente, os conceitos de gestão familiar, abordando as principais características de empresas familiares, as oportunidades e os desafios da gestão familiar. Para a obtenção dos dados, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com dois gestores de um restaurante e pizzaria localizado na cidade de Fortaleza. Utilizando uma abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de caso. As análises realizadas deixaram claro que as dificuldades estão na falta de padrão de processos e falta de um planejamento. Já aos pontos fortes, estão relacionados diretamente à confiança mútua dos gestores organizacionais. Finalmente, foram sugeridas cinco ações para que possam ser colocadas em práticas.

Palavras-chave: Ações de melhorias. Desafios. Gestão familiar. Oportunidades.

ABSTRACT

This research aims to identify the challenges and opportunities in the management of a family business located in Fortaleza-CE. The theoretical framework initially analyzes the concepts of family management, covering the main characteristics of family businesses, the opportunities and challenges of family-managed firms. To obtain the data, two semi-structured interviews were carried out with two managers of a restaurant and pizzeria located in the city of Fortaleza. Using a qualitative approach, a case study was conducted. The study concluded that the difficulties lie in the lack of process standardization and lack of planning. Strengths, on the other hand, are directly related to the mutual trust of organizational managers. Finally, the study suggested five actions for improving practices.

Keywords: Improvement actions. Challenges. Family management. Opportunities.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado encontra-se cada vez mais competitivo e isso independe da área de atuação do negócio. Torna-se necessário um maior empenho para uma gestão empresarial de sucesso e uma empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte. Grandes dificuldades são encaradas rotineiramente nas empresas e estar preparado é algo fundamental.

No entanto, nem toda gestão encontra-se preparada para os problemas de sua empresa, tendo assim dificuldades comuns como analisar e estudar aspectos e características de seu negócio, não levando em consideração a análise de fatores internos e externos que influenciam completamente na gestão de um negócio.

Nesse contexto, a maioria das empresas mais afetadas por toda essas dificuldades, são as micro e pequenas empresas e de estrutura familiar. Segundo pesquisa do site Pwc Brasil, baseado em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país.

Apesar do grande mercado e sua importância para economia, essas empresas familiares são as que mais sofrem para se manter de portas abertas, devido a muitos problemas como falta de planejamento, controle de finanças, conflitos familiares, sucessão familiar despreparada, entre muitos outros.

As empresas familiares englobam tanto micro e pequenas empresas, como multinacionais, sendo formada por três fatores, que são eles: a família, a empresa e o patrimônio, sendo este último a representação de toda a renda familiar (GONÇALVES, 2012).

Segundo Camfield *et al.*(2010), as empresas familiares representam uma força importante para a economia de um país, fazendo com que cada vez mais surjam estudantes da área de administração e profissionais interessados em pesquisá-las e melhor compreendê-las.

Dito isto, este estudo se justifica, visto as oportunidades e desafios encontrados por empresas familiares. Há um maior interesse em pesquisar de maneira mais profunda, principalmente devido a empresa a ser pesquisada ser da família do autor do trabalho, sendo possível realizar possíveis sugestões de melhorias para a organização. Além disso, a pesquisa irá contribuir para o aumento do arcabouço teórico sobre a temática, trazendo relatos de gestores da empresa familiar. Sendo assim, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: *quais os desafios e oportunidades na gestão de empresa familiar através de um estudo em uma pizzeria e restaurante na cidade de Fortaleza-CE?*

Este estudo tem como objetivo geral identificar os desafios e oportunidades na gestão de uma empresa familiar localizada em Fortaleza-CE. Assim, pretende-se

abordar os seguintes objetivos específicos: i) investigar as principais motivações para a abertura do empreendimento; ii) analisar a visão dos gestores de empresa familiar sobre os seus principais desafios e oportunidades; iii) sugerir ações de melhorias para a empresa analisada.

A metodologia de natureza qualitativa faz uso de entrevistas com os dois proprietários de uma empresa familiar no ramo de pizzaria e restaurantes em Fortaleza-CE. A coleta de dados aconteceu por base da entrevista semiestruturada através do *google meet* de forma individual com os dois gestores da empresa analisada no período de abril a maio de 2021.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Após essa introdução, encontra-se o referencial teórico. Os aspectos metodológicos são abordados na terceira parte deste trabalho. Em seguida está a análise e discussão dos resultados. E, por fim, serão apresentadas as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos vindouros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Quanto à estrutura do referencial teórico, este artigo apresenta quatro seções. A primeira é a busca pela contextualização da gestão empresarial. A segunda, refere-se a descrição da empresa familiar. E, por fim, as dificuldades e oportunidades na gestão da empresa familiar.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A partir de um conceito amplo, a gestão empresarial é uma ferramenta que visa como estratégia melhorias contínuas através de ações envolvendo todos os processos organizacionais, como sua estrutura organizacional, controle financeiro, administração de recursos humanos e muitas outras áreas da empresa, que precisam de manutenção cotidiana para uma boa saúde empresarial e otimização de bons resultados. De forma mais específica, pode-se dizer que a gestão empresarial é um modelo de trabalho, através do qual formata a estrutura hierárquica de uma empresa (NUNES, 2017). Barbará (2008) definem gestão como um conjunto de

atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalação com responsabilidade, autoridade e relação definidas.

No entanto, a gestão empresarial em uma definição macro, não é apresentada apenas como ferramenta para ações que conduzam a empresa e em que caminho seguir. Segundo Palis (2021) com todos os processos organizados e o controle da empresa em mãos, é possível identificar mais facilmente os pontos de falhas, os gargalos das estratégias e as oportunidades de melhoria, que podem potencializar os resultados do negócio. Dessa forma, a gestão empresarial consegue alcançar melhores níveis de produtividade da equipe e competitividade no mercado.

Alguns exemplos de situações que causam uma má gestão empresarial são gastos maiores do que o faturamento, atividade de equipamentos obsoletos, ausência de planejamento financeiro, negligenciar controle de fluxo de caixa, má gestão de capital de giro, má gestão de estoque, não separar finanças empresariais e pessoais, entre muitos outros (FIA, 2018).

Conforme Vieira (2015), mesmo uma empresa sendo simples de pequeno porte, onde o dono desenvolve todas as funções sozinho, é imprescindível saber como conduzir ações voltadas ao crescimento sustentável do negócio. É importante dominar e aprimorar conceitos básicos empresariais para o sucesso da empresa. Quando uma empresa é de pequeno porte, muitas vezes, existem muito mais tarefas do que mão de obra para sanar essas atividades rotineiras. Levando isso em consideração, a atenção deve ser redobrada, necessitando assim, de uma boa gestão empresarial. Diante disso, as tomadas de decisão sendo corretas e assertivas, diminuem significativamente o risco de erro através de ações precipitadas.

A gestão empresarial é algo de extrema importância em qualquer empresa. É um assunto que interessa a todas as empresas, independentemente do porte e agrega muito no crescimento corporativo. Em meio a um mundo globalizado com concorrência ampla, a gestão empresarial acaba tornando-se não só um conceito importante a ser adotado, mas fundamental como ferramenta de qualidade, somando na organização como todo e na imagem diante ao mercado.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

Borges *et al.* (2013), explicam que a empresa familiar é criada através de membros de uma família que possuem uma ligação e resolvem desenvolver um negócio, podendo dentro dessa empresa desenvolver vários papéis, como dono, parente ou gestor. Tal estrutura de negócio, que é bem tradicional, traz como característica marcante a participação de membros da mesma família em todos os níveis da empresa, desde o cargo mais alto ao cargo mais baixo. Essas empresas familiares tradicionais, comumente possuem capital fechado, sendo administrado por membros da família, que como consequência acaba tendo as rendas e patrimônios dos membros agregado aos da empresa, trazendo uma certa ausência de transparência nas contas do empreendimento.

Outra grande característica que se encontra na empresa familiar é a preocupação com a sucessão do negócio (SOUZA, 2020). Apesar de algumas empresas familiares não sobreviverem após a aposentadoria ou falecimento do fundador, essas empresas são fundadas e administradas como um bem familiar, ou seja, um patrimônio, que deve ser passado de geração em geração, fundamentando um sentimento de perenidade.

Para Silva (2019), a empresa familiar é aquela que geralmente foi fundada e desenvolvida por uma pessoa que, com o tempo, agregou mais membros da família, de forma que pudesse atribuir posteriormente a sucessão do negócio. Também é designada familiar, a empresa na qual tem autoridade majoritária nas mãos dos membros de uma família, que, em função desse poder, detém também o comando empresarial. Segundo Gonçalves (2012), entre os membros da família existe um vínculo emocional muito forte, e costuma-se contratar membros da família, seja por questão de confiança ou por solidariedade familiar.

2.2.1 Características da empresa familiar

As empresas familiares possuem características peculiares em relação às demais. Vieira *et al* (2015) diz que a cultura das empresas familiares é diferente da cultura de empresas profissionais, pois nas empresas familiares, os laços familiares se misturam aos da empresa, e a cultura recebe influência de características da cultura da família do gestor fundador.

Moreira Júnior. e De Bortoli Neto (2007) dividem as características das empresas familiares em seis principais que são elas: i) decisões tomadas com base em aspectos emocionais; ii) dificuldades na descentralização do poder; iii) lealdade e dedicação como critérios de avaliação de pessoas; iv) confiança mútua; v) existência de conflitos entre a família; vi) tendência do sucedido em escolher um sucessor com perfil igual ao seu.

Já Valério (2015) apontou cinco características que estão no DNA da empresa familiar desde o seu início. São elas: i) preocupação com a perenidade; ii) desejo familiar em estar na gestão da empresa; iii) tolerância com baixos resultados; iv) expectativas com os retornos de investimentos; v) emoção x razão.

Além de tais características, Valério (2015) enfatiza sobre os pontos fortes que as empresas familiares apresentam, que permitem bons resultados, como comando único centralizado, disponibilidade de recursos financeiros e administrativos da própria família, lealdade na organização interna e com o fundador, grupo de administradores e envolvidos mais atentos com o andamento da empresa, maior possibilidade de continuidade nas diretrizes administrativas.

2.3 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Independente de qual seja o modelo de negócio, gerir seu empreendimento de maneira eficiente e eficaz é muito importante para o administrador. Gestão para Rodriguez (2010) se define como sendo a forma que os relacionamentos entre as pessoas acontecem, na busca de um objetivo comum. Tratando-se de uma empresa familiar, essa relação por objetivos comuns é muito mais perceptível, devido aos laços emocionais e a estrutura envolvendo os pilares: família, patrimônio e gestão.

Segundo Abreu (2016) o planejamento na gestão não pode ser dispensado nos casos de empresas familiares. É muito mais importante nesse tipo de empresa, levando em consideração os laços entre os colaboradores. Recomenda-se que seja colocada em prática a correta definição da atuação de cada funcionário, inclusive os pertencentes à família que gerencia o negócio. A elaboração, aplicação de um organograma e um bom andamento gerencial, possivelmente antecipado pelo plano de negócio, vai fazer a diferença nestes empreendimentos. Para Córdova, Alberton

e Lana (2014) o tipo de estrutura e de gestão exerce grande influência no desempenho de uma empresa, em especial as empresas familiares.

De acordo com Lethbridge (1997) seguindo o modelo de classificação mais conhecido, podemos classificar a empresa familiar em 3 tipos, são elas: a) Empresa familiar tradicional – Aquela que tem como regime financeiro o capital fechado e tem todo seu poder exercido por completo pelos membros da família; b) Empresa familiar híbrida – Semelhante a empresa familiar tradicional, todo seu poder ainda é exercido por totalidade por membros da família, trazendo como diferença o regime financeiro que nessa modalidade se constitui como de capital aberto; c) Empresa de influência familiar – É estabelecida sobre regime de capital aberto. Essa categoria traz como diferença das demais o modelo de poder, que por deter apenas parte das ações, se concentra em exercer influência estratégica da empresa.

2.3.1 Desafios e oportunidades na empresa familiar

Como toda empresa, independente do seu porte ou modelo, as dificuldades e problemas internos sempre irão existir. Evidentemente, empresas familiares não fogem dessa regra e enfrentam desafios importantes em sua trajetória, muitos deles derivados da estreita ligação entre a atividade do negócio e a vida familiar de seus colaboradores.

Segundo Paim (2016) nesse sentido se destacam:

- Conflito de interesses entre membros da família;
- Disputas de poder entre membros que exercem função na gestão do negócio e aqueles que não fazem parte do cotidiano da empresa;
- Divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções no negócio;
- Conflitos com sócios, gestores e colaboradores não membros da família controladora;
- Divergências sobre as questões e definições financeiras do negócio;
- Dúvidas e dificuldades no planejamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno;
- Demais desafios da Gestão de um negócio.

São vários os desafios de se trabalhar em uma empresa familiar, mas, com os desafios, surgem as oportunidades e também as realizações para uma nova gestão, visando sempre melhorias para toda a estrutura e processos da empresa. Para Kobielski (2017) a gestão de empresas familiares é uma das tarefas mais delicadas que existem, pois envolve pessoas do mesmo sangue. E, por esse motivo, deve ser muito bem administrada para que os envolvidos não se sintam lesados ou menos favorecidos. Tendo isso em vista, algumas práticas são importantes como oportunidade de resolução de problemas da empresa, são elas:

- Separação de gastos pessoais dos gastos da empresa;
- Não conceda privilégios aos parentes;
- Determine o salário de cada membro da família;
- Tenha um planejamento bem definido;
- Saiba administrar problemas e conflitos (Foco no resultado, Comunicação, Acordo familiar);
- Mantenha uma rotina de controle de desempenho e análise dos resultados.

Segundo dados do Sebrae (2019), de acordo com o quadro a seguir, os principais pontos fortes e fracos de uma empresa familiar, são:

Quadro 1- pontos fortes e fracos de empresas familiares

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Comando único e centralizado	Dificuldade em separar racional e emocional
Estrutura administrativa pequena	Resistência à mudança
Equipe determinada e dedicada	A postura de autoritarismo
Confiança mútua	Laços afetivos extremamente fortes
Desenvolvimento em conjunto	Expectativa de alta fidelidade dos colaboradores
Investimento em novas capacitações	Jogos de poder
Importantes relações na comunidade e comerciantes	Falta de planejamento

Fonte: elaborado pelo autor (2021) baseado em Sebrae (2019)

Ainda, torna-se necessário enfatizar a importância de planejar com antecedência os próximos sucessores da empresa, pois assim há um melhor

planejamento para evitar erros futuros sobre a gestão empresarial e conflitos que poderão acontecer devido à sucessão de herdeiros.

3 METODOLOGIA

Acerca da metodologia para produzir este trabalho, foi realizada a pesquisa qualitativa, ou seja, o pesquisador interage diretamente com o fenômeno estudado. Quanto ao método, o formato escolhido foi o estudo de caso e sociais específicos, em determinado tempo descritivo. Um estudo de caso pode ser definido como uma análise de fenômenos e localidade delimitados (RAGIN; BECKER, 1992; SUDDABY; BRUTON; STEVE, 2015).

Quanto ao instrumento será utilizado para a coleta de dados um roteiro semiestruturado de perguntas, elaboradas a partir de um estudo prévio sobre oportunidades e dificuldades de empresas familiares. O roteiro será composto por 18 perguntas, na qual as quatro primeiras referem-se às características pessoais dos entrevistados. Serão realizadas entrevistas individuais em horários marcados, seguindo uma lógica de perguntas que foram introduzidas durante a pesquisa, a fim de que os participantes interajam e apresentem suas opiniões acerca da gestão da empresa familiar e principalmente, as suas oportunidades e dificuldades em relação ao gerenciamento da empresa.

O estudo de caso consiste em uma pesquisa baseada em um determinado grupo de pessoas, especificamente, a fim de validar o referido estudo. Conforme Chizzotti (2006), um estudo de caso é um conjunto organizado de pesquisa que tem como objetivo a junção das informações mais relevantes, com a missão de eliminar dúvidas, ter concisão em suas questões, e indicar o caminho correto para ações futuras.

Segundo Malhotra (2001), o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. O presente trabalho tem como foco a pesquisa exploratória que visa à descoberta, o achado ou a explicação de fatos que não estão evidentes (CARNEIRO, 2018).

Quanto ao procedimento, foi realizado através do *google meet* uma entrevista semiestruturada com os dois gestores da pizzaria e restaurante em estudo. A escolha da empresa aconteceu por conveniência, pois há uma facilidade de contato

com os dois gestores. Não foi aplicado a pesquisa em outra empresa, pois a intenção também está relacionada a sugerir ações de melhorias para a empresa estudada.

Após a coleta de dados, com os dois entrevistados, foi necessário realizar a transcrição para o *software Word*. Cada entrevista apresentou, em média, 45 minutos. Após a transcrição das entrevistas, foram analisados os discursos dos interlocutores através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A técnica de análise de conteúdos consiste na categorização dos elementos constituintes dos conceitos de gestão empresarial, dificuldades e oportunidades do gerenciamento de empresas familiares.

Os resultados são expostos e discutidos na seção a seguir. Para manter o anonimato dos interlocutores, os seus nomes foram codificados com a letra E (abreviatura de “entrevistado”), um número ordinal para diferenciá-los e o gênero (exemplo: E1, sexo feminino; E2, sexo masculino).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo encontra-se estruturado em quatro seções, a saber: descrição e história da empresa, o perfil dos gestores, a análise das principais dificuldades e oportunidades da empresa e, por fim, a sugestões de ações de melhorias.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A Pizzaria & Restaurante em estudo, atualmente, tem como atividades principais dois segmentos do ramo de alimentação. Primeiramente, foi estabelecido como atividade principal a produção e vendas de pizzas. Contudo, ao passar dos anos, com a intenção de alavancar as vendas e atrair mais clientes, o segmento de restaurante foi implantado como mais uma forma de gerar receita. A empresa conta com muita dificuldade nas atividades diárias, desde de compras de mercadorias ao processo final venda, atendimento ao cliente. Hoje os dois processos de produção da empresa, são fabricação de pizzas e o de pratos típicos de restaurantes (como carnes e mariscos), e alguns pratos regionais.

Todo o processo se inicia com as compras de mercadorias para produção dos produtos, que são efetuadas em uma famosa área comercial em Fortaleza, que se chama Mercado São Sebastião, onde se concentra um comércio paralelo de mercadorias voltadas para abastecer os segmentos de restaurantes, bares e pizzarias, entre outros desse ramo alimentício. Após o abastecimento de matéria prima para a produção, então surge o processo de fabricação.

4.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES

Segundo Borges *et al.*, (2013), a empresa familiar tem como característica a participação dos membros da mesma família e que desenvolvem os cargos mais altos ao mais baixo da organização.

Ao questionar os gestores em momentos diferentes, ambos mencionaram que são proprietários da pizzaria, mas que fazem tudo, desde o processo de compras, decisões estratégicas até o momento de quando há necessidade de servir nas mesas.

“Aqui somos eu, meu esposo e meu filho, então, quando é necessário, faço tudo, pois não vou ficar de braços cruzados esperando alguém tomar decisão e sabendo que precisa de algum tipo de atitude” E1

“ Eu, minha esposa e meu filho, somos os principais responsáveis por realizar as atividades, e por isso, somos o faz tudo, pois os funcionários nem sempre possuem a mesma vontade de ajudar como o dono. Concorda?” E2

Para os proprietários, apenas gerir o negócio não é algo rentável, mas colocar a mão na massa faz total diferença. Na entrevista com os gestores, nota-se que os mesmos não conseguem delegar as atividades para seus colaboradores, o que deve dificultar diretamente nas decisões das organizações, pois destinar tempo para atividades que não sejam estratégicas dificulta as decisões e o crescimento do negócio.

4.2.1 Características do empreendimento

A empresa familiar muitas das vezes é fundada por um membro da família e que posteriormente vai “agregando”, oferecendo oportunidades para outros membros da mesma família, uma espécie de solidariedade (GONÇALVES,2012). Ao

analisar o início do empreendimento e como mesmo encontra-se hoje, é possível descrever que apenas o cônjuge e o filho são parte integrante da família nesse empreendimento.

“Aqui eu comecei porque eu sempre trabalhei na área de alimentação e aí eu só trouxe o meu esposo e meu filho, porque sei que mais gente na família, pode causar confusão, mas não tenho nenhum tipo de conhecimento na área da gestão” E1

O início do negócio aconteceu devido a gestora ter experiência na área de alimentação, gostar da área e verificar a oportunidade de seguir empreendendo nesse setor, mas o destaque na sua fala é que a mesma não possui nenhum tipo de experiência na área da gestão.

Ainda, ao questionar quem é responsável por pensar estrategicamente, a gestora menciona que atualmente é o seu filho que faz o curso de administração, mas que não tinha um interesse no negócio da família, mas com a perda do emprego, começou a se dedicar e que atualmente, já pensa em continuar apenas com o negócio da família. O desejo da gestora, confirma uma das características enfatizadas por Valério *et al.*, (2015), que é o desejo de um familiar permanecer na gestão da empresa. Ainda, destaca-se que há uma lealdade na organização interna e com o fundador (VALÉRIO *et al.*, 2015).

4.3 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

O planejamento na gestão não pode ser um item dispensado nos casos de empresas familiares (ABREU,2016). Com isso, ao questionar os gestores como funcionava o processo de planejamento, seja de compras, crescimento, gerenciamento de estoque, observou-se que isso não tem sido o fator mais importante.

“Como falei anteriormente, aqui nós não temos nenhum tipo de planejamento. Eu e meu esposo somos mais aquela mão na massa. Nosso filho é que agora tem demonstrado interesse em pensar de forma administrativa, mas é um pouco difícil porque meu esposo é um pouco cabeça dura, entendi?” E1

“Eu acho que o planejamento é não deixar faltar as coisas. Se não deixar faltar, tudo dá certo”. E2

Quanto a gestão da empresa, pode-se observar que a E1 possui essa visão da importância do planejamento, mas já o entrevistado E2, não identifica que é uma oportunidade, mas acredita que fazer tudo certo é o suficiente.

4.4 DESAFIOS NA EMPRESA FAMILIAR

Sabe-se que todos os negócios, organizações, possuem dificuldades, principalmente relacionado a gestão empresarial. Para isso, esse estudo analisou como característica, um trabalho realizado por Paim (2016), em que destacam os principais desafios na empresa familiar.

A o questionar aos gestores quais as principais dificuldades encontradas no seu negócio, as respostas foram:

“uma coisa boa e diferente dos outros negócios que vejo que são familiares, na nossa empresa, nós não temos muita discordância das ideias, nós sempre pensamos juntos. Às vezes, meu esposo até não gosta muito de ouvir nosso filho, mas com aquele jeitinho sabe? Tudo fica bem. Eu vejo como principal dificuldade, o planejamento do negócio, a falta de conhecimento que nós temos sobre as funções a desempenharem e vejo também essa questão de funcionários de carteira assinada, pois vejo que é necessário, mas não sei muito por onde começar. Outro ponto também, é a questão de que ainda somos MEI, o que não dá pra todos serem sócios” E1

É possível destacar que os principais desafios estão relacionados a questão de regime jurídico, falta de um planejamento, falta de conhecimento das suas funções, carteira assinada dos colaboradores.

Para Palis (2012), quando os processos estão organizados e o controle em mãos, é possível a identificação mais facilmente de falhas no negócio. Com isso, essa empresa até pode apresentar falhas, mas não é possível identificar com uma maior facilidade, pois não há um processo bem definido.

4.5 OPORTUNIDADES NA GESTÃO FAMILIAR

Assim como toda organização possui dificuldades, há também oportunidade e facilidades por ter relação com alguns tipos de organizações. Com isso, buscou-se analisar as principais oportunidades da pizzaria e restaurante no que diz respeito a família. Para o Sebrae (2019), algumas oportunidades são: a confiança mútua, importantes relações na comunidade e comerciantes, investimento em novas

capacitações. Ao questionar os gestores sobre quais as oportunidades em trabalhar na gestão familiar, relatou-se o seguinte:

“Geralmente aqui nós pedimos a opinião um dos outros, não há hierarquia, mas claro que eu e meu esposo atualmente temos uma voz de decisão maior” E1

“O bom de trabalhar em família, é que nós nos entendemos, conversamos entre nós e muitas vezes tomamos decisões em conjunto” E2

Ao analisar as principais contribuições, nota-se que há uma tendência maior para que a gestão dessa empresa tome decisões conjuntamente, pois há uma estrutura administrativa pequena e a confiança mútua faz diferença na hora da tomada de decisões.

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Para as sugestões de melhorias da empresa, foi necessário realizar uma análise da fala dos gestores, com o objetivo de identificar as possibilidades de melhorias para a organização. Para que houvesse essas sugestões, utilizou-se das variáveis a serem melhoradas, os objetivos estratégicos e, por fim, a sugestão de ação, de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 2- sugestão de ações

VARIÁVEIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	SUGESTÃO DE AÇÃO
Falta de um relacionamento personalizado com os clientes	Aumentar o relacionamento personalizado com os clientes	Disponibilizar um cadastro para clientes e quando realizarem o pedido, já possuir o endereço e aprofundar o relacionamento
Falta de planejamento estratégico	Melhorar a estratégia da empresa	Realizar um planejamento estratégico
Falta de um padrão nos processos	Melhorar os processos internos	Realizar um fluxograma com os processos internos e melhoria nos padrões de entrega dos produtos
Falta de funcionários com carteira assinada	Melhorar as condições trabalhistas	Realizar a assinatura da carteira de funcionários
Falta de treinamento dos gestores	Melhorar a capacitação dos gestores	Realizar cursos e treinamentos dos gestores

Fonte: elaboração própria 2021

Para as sugestões, utilizou-se como critério, ações mais básicas e que podem ser realizadas em um curto período de tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face ao objetivo geral desse trabalho que é identificar os desafios e oportunidades na gestão de empresa familiar localizada em Fortaleza-CE, foi realizado duas entrevistas semiestruturadas com dois gestores de um restaurante e pizzaria na cidade de Fortaleza.

Para atingir o primeiro objetivo específico, investigar as principais motivações para a abertura do empreendimento, notou-se que isso deu-se devido aos gestores já possuírem conhecimento na área de alimentação. Não possuem experiência na área de gestão, mas acreditavam que o conhecimento na área do negócio seria suficiente.

Para o segundo objetivo específico, analisar a visão dos gestores de empresa familiar sobre os seus principais desafios e oportunidades, identificou-se que os desafios estão na falta de planejamento, falta de processos definidos, pouco conhecimento dos gestores na área de gestão. Já para os pontos forte, verificou-se que a confiança mútua, a pequena estrutura administrativa, são fatores primordiais para que as oportunidades sejam alcançadas.

Para o terceiro objetivo específico, sugerir ações de melhorias para a empresa analisada, foi possível sugerir cinco ações que poderão ser realizadas a curto prazo.

Como limitações desse estudo, pode-se destacar o pouco tempo dos gestores para aprovarem as ações de melhorias para o estabelecimento. Como estudos futuros, sugere-se analisar outros estabelecimentos e realizar um comparativo.

Por fim, é possível afirmar que todos os objetivos foram atingidos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vitor. Sebrae. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. 19 de dezembro 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e->

sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 abril 2021.

BARDIN , L. **Organização de Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70. 2011

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração**. In: administração com habilitação em gestão de sistemas de informação da far, Goiás, 2008.

BORGES, L. A. da S.; SILVA, M.; URBANAVICIUS JUNIOR, V. **Modelos de gestão utilizados pela empresa familiar: madeireira piranguinhense situada no sul de minas gerais**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO SUL MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA, 5., 2013, Itajubá, MG. Anais... Itajubá, MG: FACESM, 2013. Disponível em: <<http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%206.pdf>>. Acesso em: 12 maio de 2015.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CÓRDOVA, J. P.; ALBERTON, A.; LANA, J. **Classificação de empresas hoteleiras familiares e desempenho: um estudo nas cidades de Itapema e Porto Belo/Sc**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/169.pdf>>. Acesso em: 02 de abril de 2021.

CAMFIELD, Cláudio Eduardo Ramos. et al. **A Sucessão em Empresas Familiares de Santa Maria – RS**. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, 6., 2010, Recife.

CARNEIRO, D. S. **Pesquisa de Mercado**. Unifametro: Fortaleza, 2018.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências sociais e humanas**. Petrópolis: Vozes, 2006.

FIA – Fundação Instituto de Administração, **Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplicar**. 22 de agosto 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>>. Acesso em: 20 de março de 2021.

GONÇALVES, V. **A empresa familiar e suas características**. Novo Negócio. 2012. Disponível em: <http://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>. Acesso em: 2 de abril de 2021.

KOBIELSKI, Luis. **Affectum Consultoria**. Seis dicas para melhorar a gestão de empresas familiares. 12 de setembro 2017. Disponível em: <<https://affectum.com.br/blog-affectum-consultoria/6-dicas-para-melhorar-a-gestao-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 02 de abril de 2021.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. In: **Revista do**

BNDES, pág. 185-199, v. 1, n.1, 1997

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto alegre: bookman, 2001.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo, DE BORTOLI NETO, Adelino. Empresa familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo, DE BORTOLI NETO, Adelino. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas de Administração**. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 1-11. outubro/dezembro de 2001.

NUNES, L. S. C. **Análise da profissionalização das empresas familiares: prática e gestão nas pequenas e micro empresas de São Luis**. São Luis, 2017.

SAMPAIO, Luciano. **PwC Brasil**. Empresas familiares e plano de sucessão. Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html#:~:text=Dados%20do%20Instituto%20Brasileiro%20de,75%25%20do%20trabalhadores%20no%20pa%C3%ADs.>>. Acesso em: 27 de abril de 2021.

PALIS, Daniel. **Calina Marketing Digital**. Gestão empresarial e sua importância para a empresa. 05 de abril 2021. Disponível em: < <https://calina.ag/artigos/saiba-aqui-o-que-e-gestao-empresarial-e-sua-importancia-para-empresa>>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

PAIM, Flávio. **Administradores**. Desafios de gestão em empresas familiares. 11 de novembro 2016. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 02 de abril de 2021.

RODRIGUEZ, V > R. MARTIUS. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 02 de abril de 2021.

SILVA, V.F; LOZADA, G; VILLANI, P. M.; FERREIRA, A.G; XARÃO, J.C. **Gestão de empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Grupo A Educação, 2019. Acesso em: 01 de outubro de 2020

SOUZA, Vitoria. **Empresa familiar: veja dicas e os cuidados necessários para ter sucesso neste modelo**. 2020. Disponível em <https://conube.com.br/blog/empresafamiliar/> >. Acesso em: 18 de março de 2021.

SUDDABY, R.; BRUTON, G. D.; STEVE, . **Entrepreneurship through a qualitative lens: insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity**. Journal of Business Venturing ; Innovation U 2.0; reinventing university roles in a knowledge economy: Venturing, 2015.

VIEIRA, J. F. **Gestão de pessoas**. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383>.
Acesso em: 08 de março de 2021.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; MACCARINI, Grégory; FREIRE, Patricia de Sá; ZILLI, Julio Cesar; SOUZA, Izabel Regina de. **ANÁLISE DE MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO PARA IMPLANTAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES. GESTÃO CONTEMPORÂNEA: REVISTA DE NEGÓCIOS DO CESUCA -ISSN 2446-5771**, [S.l.], v. 2, n. 3, nov. 2015. ISSN 2446-5771.

VALÉRIO, Eduardo. Negócio & Gestão Empreendedor. **Características exclusivas de uma empresa familiar**. 14 de agosto 2015. Disponível em:
<https://empreendedor.com.br/noticia/confira-as-caracteristicas-exclusivas-de-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 01 abril 2021

SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DE MARKETING SUSTENTÁVEL EM UMA INDÚSTRIA DE ÁGUA MINERAL

Ivens Lopes Maia⁷
Maria Irene Soares de Brito⁸
Zaila Maria de Oliveira⁹
Adalberto Benevides Magalhães Neto¹⁰
Diana Maria Cavalcante Morais¹¹

RESUMO

O presente trabalho tem como tema de análise a aplicação de marketing sustentável em uma indústria de água mineral. O objetivo do artigo é identificar os impactos gerados a partir da utilização do marketing sustentável. Configura-se como objetivo secundário a percepção de gestores quanto à adoção de estratégias de marketing sustentável, a incorporação de hábitos sustentáveis por parte dos colaboradores e a transformação dessas estratégias em vantagem competitiva. A metodologia utilizada caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem quantitativa, com objetivo exploratório, por meio de questionário aplicado. Os resultados apontam na direção de impactos positivos advindos da ligação entre estratégias de marketing sustentável e políticas gerenciais de aplicação de conceitos sustentáveis dentro da organização. Pode-se concluir que o marketing sustentável ajuda na identificação da marca nesse nicho mercadológico e impacta de forma positiva junto ao consumidor final.

Palavras-Chave: Marketing. Organizações. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The present work has as subject of analysis the application of sustainable marketing in a mineral water industry. The purpose of the article is to identify the impacts generated from the use of sustainable marketing. A secondary objective is the perception of managers regarding the adoption of sustainable marketing strategies, the incorporation of sustainable habits by employees and the transformation of these strategies into competitive advantage. The methodology used is characterized as a case study with a quantitative approach, with an exploratory objective, through an applied questionnaire. The results point towards positive impacts arising from the link between sustainable marketing strategies and managerial policies for the application of sustainable concepts within the organization. It can be concluded that sustainable marketing helps in identifying the brand in this market niche and has a positive impact on the final consumer.

Keywords: Marketing. Organizations. Sustainability.

⁷ Graduada em administração pelo Centro Universitário Fametro- Unifametro

⁸ Graduada em administração pelo Centro Universitário Fametro- Unifametro

⁹ Professora de administração do Centro Universitário Fametro- Unifametro

¹⁰ Professor e Coordenador de administração do Centro Universitário Fametro- Unifametro

¹¹ Professora de administração do Centro Universitário Fametro- Unifametro

1 INTRODUÇÃO

A lógica do mercado pressupõe competitividade entre as empresas. Nesse sentido, a busca por estratégias que possam diferenciar o produto oferecido daquele que o concorrente anuncia têm sido alvo de muitos debates. Como afirma Monteiro et al (2014) o cenário empresarial tem sido marcado pela intensa competitividade e pela busca de soluções que atendam ao perfil de consumidores cada vez mais exigentes e diversos. Assim sendo, as empresas têm investido cada vez mais em estratégias de marketing, em aprimoramento de seus produtos e na escuta de seus clientes.

É importante salientar que as relações de consumo foram alteradas em virtude de transformações sociais experimentadas ao longo da evolução histórica dos mercados. Ao vender um produto a empresa deve estar atenta para a compreensão de que ali não está apenas um objeto, mas que aquela compra deve estar agregada a uma experiência agradável para o cliente.

Os pontos aqui evidenciados englobam a temática deste trabalho, visto que o marketing verde, como é conhecido, é uma das ações projetadas por empresas no sentido de agregar valor ao produto, afinal, cresce mundialmente um questionamento sobre a escassez de recursos naturais e o uso racional dos mesmos, logo produtos e empresas passam a ter a necessidade de atender a essa demanda do mercado.

Para ilustrar a questão, faz-se necessário que se perceba o marketing verde dentro do seu real conceito, porém, ainda é comum que se acredite que anúncios e promoções atrelados a uma ideia de ecologia são práticas de marketing verde. Na verdade, é necessário se distanciar dessa concepção de que palavras como “reciclável” e “ecologicamente correto”, são práticas de sustentabilidade organizacional. O que se propõe como correto é que esses conceitos sejam incorporados à dinâmica organizacional, trazendo para os valores da empresa esse olhar e reverberando a prática em seus produtos (MONTEIRO et al., 2014).

Assim, partindo das premissas apresentadas no preâmbulo deste texto surge a questão problematizadora que norteará a discussão da pesquisa, sendo ela: “Quais os impactos observados a partir da aplicação dos conceitos de marketing sustentável nas organizações?”

A busca por resolver a questão trouxe à luz do debate algumas proposituras, estas filtradas e refletidas culminaram na construção de um objetivo que, de maneira geral, norteará as intenções do presente artigo: identificar os impactos gerados a partir da aplicação do marketing sustentável em uma indústria de água mineral.

Para atender a essa demanda os objetivos específicos são: i) conhecer a percepção dos gestores sobre as estratégias de marketing sustentável; ii) identificar se a consciência ambiental empresarial influencia os funcionários; iii) verificar se as ações de marketing verde influenciam os resultados.

Do ponto de vista de justificativa, o trabalho levanta a questão da mudança de perfil e os recentes acontecimentos na esfera do meio ambiente que apontam para um crescimento econômico atrelado a uma política de uso racional dos insumos, para que crescimento econômico e vida possam caminhar em equilíbrio.

No aspecto de estruturação, a presente seção é responsável por apresentar a questão problematizadora deste artigo, bem como o objetivo geral e seus objetivos específicos, além de trazer a justificativa para a realização de tal pesquisa. Na seção de fundamentação teórica serão abordados tópicos relacionados ao conceito de sustentabilidade, a relação de ganho competitivo e a aplicação do marketing sustentável, e as características que desenham as ações de marketing sustentável. A seção metodologia trará de forma resumida o percurso metodológico da pesquisa, enquanto no campo de resultados e discussões serão explorados os aspectos extraídos da coleta de campo após a realização da aplicação de instrumento específico, seguido das referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A RELAÇÃO: MARKETING E MARKETING SUSTENTÁVEL

A propaganda e divulgação da oferta de produtos e serviços sempre foi fator importante para as empresas, afinal nenhum negócio sobrevive sem dar vazão ao que produz (DIAS, 2009). Porém, com a evolução dos conceitos administrativos e a profissionalização do gerenciamento de negócio, o marketing recebeu novas atribuições que o tornam imprescindível nos dias atuais. Por isso, de acordo com Neves (2009, p.18), “marketing é um processo social e de gestão, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outras”.

Já a relação que se estabelece entre o marketing e o marketing verde advém deste último ser uma ramificação do conceito original. Segundo Dias (2017) o marketing verde não deve ser visto apenas como um conjunto de procedimentos que adotam utilização de materiais que visem proteger o meio ambiente, mas de estabelecer uma relação entre empresa, cliente e meio ambiente, na qual os princípios de sustentabilidade possam ser aglutinadores entre as partes.

Conceitualmente, o marketing sustentável aparece em razão da exigência, cada vez maior, de consumidores com relação às questões ambientais. Por esse motivo, as empresas resolvem adotar medidas de sustentabilidade em suas ações estratégicas, levando ao desenvolvimento dessa modalidade de marketing.

Esse ramo do marketing tem se apresentado com muita força, visto que cresce na sociedade o apelo por uma relação mais equilibrada entre homem e natureza. Assim, a utilização do marketing verde como estratégia permite associar a marca a uma imagem de preservação da natureza e de engajamento nesse propósito (ALMEIDA, 2010).

Porém, é necessário chamar a atenção para um fato que muitas vezes é esquecido, a utilização do marketing verde não deve ser encarada como um ativismo ecológico, ao contrário, dirige-se a um desenvolvimento pautado na ética ambiental e que extrapola a questão do consumo de produtos para se transformar em hábitos e atitudes da sociedade (ROSSI; PADOIM; SARTORI, 2012).

2.2 GESTÃO SUSTENTÁVEL: O COLABORADOR COMO TRANSMISSOR DE PRINCÍPIOS

Retomando um ponto abordado no tópico anterior, passa-se a aprofundar a incorporação das concepções ambientais e a formação de uma estrutura ética dentro da organização. Sobre a necessidade de envolvimento de toda a empresa no processo, Monteiro et al. (2014) lembra que na sociedade deste século as empresas têm papel importante, pois refletem desejos, devem equacionar necessidades e se misturam ao trato social, sendo os desafios deste parte considerável da missão das empresas.

A falta de preocupação com os recursos naturais fez com que por muito tempo se produzisse sem qualquer respeito ao meio ambiente, não importava o quanto de matéria-prima estava sendo utilizada ou desperdiçada.

Talvez se as empresas soubessem que o risco ambiental traz prejuízos também para os seus negócios passassem a colaborar mais e há mais tempo, pois os impactos da sustentabilidade já começam a ser analisados em escala financeira (YURI, 2010).

O tema sustentabilidade e exploração racional de recursos naturais passou a ser foco do planejamento estratégico de grandes empresas, estas viram oportunidade de ganhos de suas marcas junto ao público e incorporaram à sua gestão os princípios de desenvolvimento sustentável.

A adoção, por parte dos colaboradores, se dá quando no próprio ambiente de trabalho é possível ver medidas como “adote um copo” ou placas em áreas de atendimento que pedem para “apagar as luzes ao sair”, essas ações continuam na reutilização de materiais de escritório, mobiliário feito com material reciclado, envio de documentos sem o uso do papel, entre outras medidas que fortalecem o entendimento do consumidor de que a empresa não só prega a sustentabilidade, mas que todos que dela fazem parte assimilam e praticam essa ideia (PIRES; VASCONCELOS; GOMES, 2014).

Ou seja, não basta parecer “verde” a empresa precisa ter a sustentabilidade em seu DNA, para que o público realmente acredite em seus produtos e serviços e para que sua marca se estabeleça como um diferencial no mercado.

Por fim, medidas como as mencionadas acima são integrantes do que se chama governança corporativa, mais precisamente de um de seus quatro pilares, a responsabilidade corporativa. Nesta, cada um dos membros da companhia procura associar as práticas sustentáveis e os valores difundidos em prol de uma cultura de atendimento às partes interessadas, sejam elas: sociedade, acionistas ou consumidores (HERNANDES, 2014).

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES DE DECISÃO DE COMPRA

O consumidor tem ficado exigente com o passar do tempo. Existe hoje uma parcela significativa de clientes que se preocupa com a aquisição de produtos e serviços ecologicamente responsáveis.

Segundo Celestino (2016) há mudança no consumo, saindo de uma prática compulsiva para uma sustentável., estimulada pela crescente degradação do ecossistema. Nesse sentido, cresce a procura pelo chamado produto ecológico,

que nas palavras de Dias (2014) representa um produto que em todo seu processo de fabricação, começando pela escolha das matérias-primas até chegar ao consumidor final, não se utiliza de elementos que agridam o meio ambiente.

Ademais, o crescimento da procura e a exigência do consumidor estabelece uma mudança de comportamento que deságua na tomada de decisão de compra. Assim, o cliente mais exigente procura informações, verifica as marcas de acordo com o comportamento no quesito sustentabilidade e, no momento da compra, opta por aquela que se conecta melhor com a política sustentável admirada por ele (DIAS, 2014).

Se os fatores ambientais representam um forte apelo social na atualidade, por conseguinte, é possível inferir que o consumidor tome a decisão de compra influenciado pelos conceitos de sustentabilidade e consumo racional, mas para que isso ocorra ele precisa saber qual o nível de comprometimento da empresa com a temática ambiental.

2.4 GERENCIAMENTO DE MARCA

Segundo Zanirato e Rotondaro (2016) o trabalho das marcas em gerenciar seu ativo de imagem é parte das ações estratégicas de seus departamentos de marketing, que ao perceberem um cenário de crescimento potencial para a ideia consumo racional e da busca por produtos e empresas imbuídos em se engajar na preservação ambiental, fortalece as ações de marketing “verde”.

Nesse sentido, Kaneko, Correia e Gonçalves (2015) afirmam que as ações de marketing verde surgem para apoiar e acompanhar todo o processo de desenvolvimento, concepção de produto, linha de produção, venda, entrega e até mesmo o descarte do produto. As informações sobre essas mudanças lançadas sobre a produção e consumo precisam receber destaque e chegar até o consumidor.

Mas qual seria o motivo para se preocupar com a consolidação de uma marca? E por que atrelá-la ao conceito de ética ambiental? Segundo Monteiro et al (2012, p.7) “A partir do momento em que o consumidor identifica os atributos de uma determinada marca, seja por meio de propaganda boca a boca ou pela experiência que teve com ela, cada atributo torna-se conectado a essa marca em maior ou menor grau”. De conexão em conexão é possível construir e solidificar a

imagem da empresa, ampliando sua base de clientes e fidelizando certos nichos de mercado.

Por fim, Kaneko, Correia e Gonçalves (2015) afirmam que se colocar em evidência por meio de reposicionamento do marketing poderá implicar em fortalecimento da marca, bem como será possível, através do engajamento junto a temática ambiental, gerenciar a marca de tal forma que fique conhecida e respeitada como uma marca ecológica.

3 METODOLOGIA

Esta seção trata dos procedimentos para a realização do estudo. A metodologia utilizada neste trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem quantitativa e com objetivo exploratório, onde foram estudados e analisados os impactos observados a partir da aplicação dos conceitos de marketing sustentável em uma indústria de água mineral.

O desenvolvimento metodológico dividiu-se em três momentos distintos: o primeiro baseado em uma revisão de literatura, onde foi possível dialogar sobre os temas afins ao objetivo do trabalho e trazer à tona, através de livros, artigos e periódicos, as visões de diferentes pesquisadores que militam no tema. A segunda parte foi a coleta de dados na empresa alvo deste estudo. E a terceira, o tratamento e a análise dos dados coletados para apresentação de resultados.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário de 10 questões fechadas para três critérios diferentes (Colaboradores, Processo de Produção e Indicadores Gerenciais). Para cada pergunta do questionário foi atribuído um valor de relevância (Quadro 1). Ao final, os resultados obtidos foram avaliados seguindo um critério de verificação dos impactos positivos oriundos da aplicação do marketing sustentável (Quadro 2), conforme abaixo:

Quadro 1 - Pontos por relevância da pergunta

1 (um): Para aquela pergunta que demonstra baixa relevância em relação ao tema avaliado;
2 (dois): Para aquela pergunta que demonstra uma relevância moderada em relação ao tema avaliado;
3 (três): Para aquela pergunta que demonstra grande relevância em relação ao tema avaliado;

Fonte: Adaptado de Coelho, Di Domenico e Pfitscher (2011).

Quadro 2 – Critérios de verificação dos impactos positivos da aplicação de marketing sustentável

PONTUAÇÃO OBTIDA	POSICIONAMENTO
Até 25% da pontuação total	Não é possível relacionar, de forma clara, o uso do marketing sustentável a impactos positivos na empresa em nenhum dos setores verificados.
De 26 a 50% da pontuação total	Há uma relação sutil entre a aplicação de marketing sustentável e impactos positivos na empresa, sendo perceptível apenas em um setor.
De 51 a 75% da pontuação total	É possível estabelecer uma relação entre a aplicação do marketing sustentável e impactos positivos na empresa, ainda que se verifiquem fragilidades em algum setor.
Acima de 75% da pontuação total	É possível estabelecer relação entre a aplicação de marketing sustentável e impactos positivos nos diferentes setores da empresa.

Fonte: Adaptado de Coelho, Di Domenico e Pfitscher (2011).

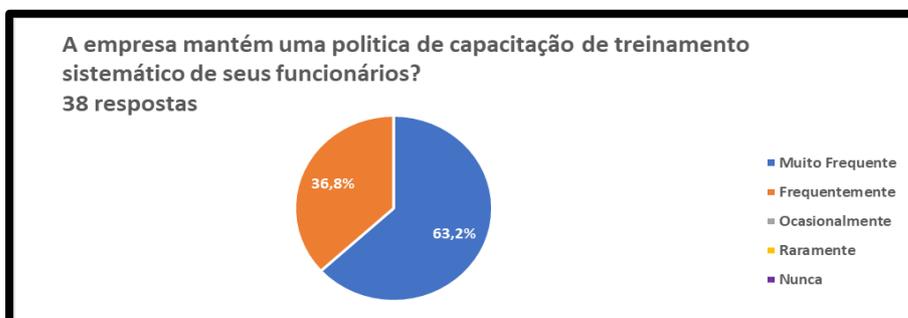
Por fim, os dados obtidos com a aplicação dos questionários aos líderes dos setores listados como critério para a pesquisa foram tabulados e apresentados, para a partir de sua análise conceber a discussão e o diálogo dos achados em confronto com a literatura para estabelecer os parâmetros finais do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 COLABORADORES

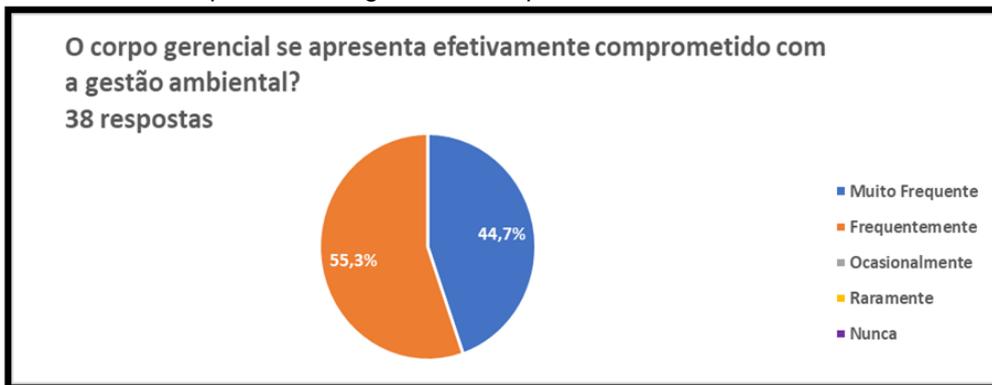
O primeiro campo analisado diz respeito ao setor dos colaboradores da empresa, no qual retornaram 38 questionários respondidos com resultados que serão apresentados a seguir.

Gráfico 01 – Política de capacitação e treinamento dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Gráfico 02 – Compromisso da gestão da empresa com o meio ambiente



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A pergunta do gráfico 01 leva a reflexão por parte dos colaboradores sobre a necessidade de periódico ciclo de treinamentos e capacitações a fim de otimizar o trabalho realizado, qualificando as práticas e melhor atendendo às demandas.

Segundo Fontes (2015, p.23) “Na ausência de algum tipo de treinamento, o meio de trabalho é frequentemente caracterizado por alta incidência de acidentes, desperdício excessivo, ineficiência, erros, elevada taxa de absenteísmo [...]”. É possível verificar que a empresa analisada mantém seus colaboradores em constante aperfeiçoamento, visto que as respostas às capacitações ocorrem de forma frequente ou muito frequente.

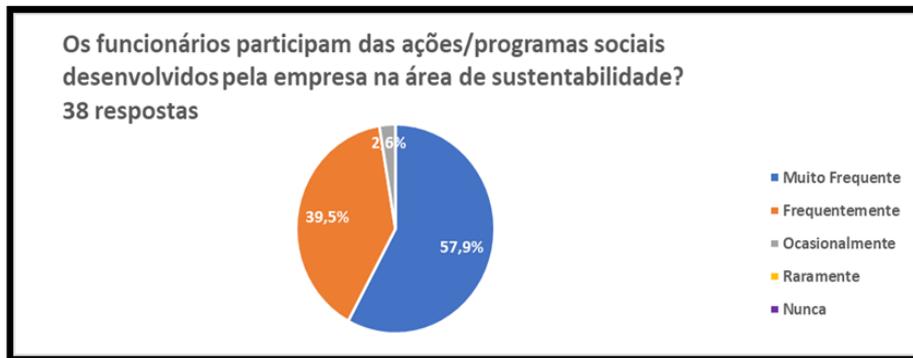
A segunda pergunta feita aos colaboradores versava sobre a gestão ambiental e o compromisso dos gestores da empresa. O gráfico 02 evidencia que a percepção de todos os colaboradores correspondentes é a de que os gestores da empresa são comprometidos com a o ideal ambiental, pois 55,3% das respostas afirmaram que frequentemente há esse comprometimento dos gestores com a questão ambiental e a outra parcela de pesquisados, correspondente a 44,7% percebe como muito frequente o compromisso dos gestores .

Vidal (2012); Dias (2017) salientam que não basta a adoção de estratégias de marketing sustentável, a empresa precisa incorporar tais conceitos ao seu dia-a-dia, inculcando nos colaboradores esse espírito, forjando assim, um discurso alinhado com a prática.

A questão seguinte se referiu à promoção de ações no campo da sustentabilidade por parte da empresa e a participação dos colaboradores nessas ações. Conforme o gráfico 03, participam de forma frequente ou muito frequente de

ações nesse sentido 97,4% dos respondentes. A questão permite também uma análise secundária, pois denota que a empresa analisada, de fato promove ações no campo da sustentabilidade em favor de seus colaboradores, contribuindo com a ideia de responsabilidade corporativa (DIAS, 2017).

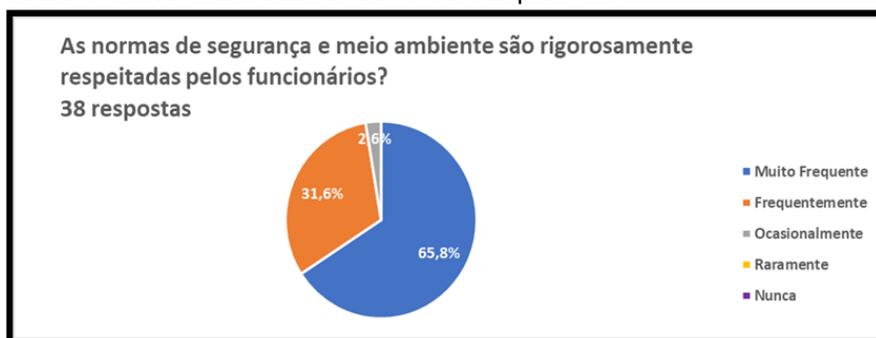
Gráfico 03 – Participação em programas e ações sociais/ambientais



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na sequência os pesquisados foram inquiridos a responder sobre o cumprimento de normas relacionadas à segurança e cuidado com o meio ambiente, nesse aspecto 65,8% e 31,6% responderam que esse respeito é muito frequente ou frequentemente, respectivamente, conforme demonstrado no gráfico 04.

Gráfico 04 – Normas ambientais e seu cumprimento



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O dado obtido reforça o entendimento de que há por parte da empresa a adoção de uma política bem estruturada e eficaz de gestão ambiental. É possível ainda inferir que a utilização de estratégias de marketing sustentável não é apenas uma forma de adequação às imposições do mercado atual, mas que práticas sustentáveis são parte integrante da concepção de negócio que a empresa tem e que é percebida de maneira satisfatória pelos seus colaboradores.

4.2 PROCESSO DE PRODUÇÃO

A segunda área analisada na pesquisa diz respeito ao processo de produção da empresa e suas práticas sustentáveis, este campo procurou perceber como os responsáveis pelo setor de produção observam a tomada de ações no campo do marketing sustentável a partir de seus postos na empresa, foram respondidos por 79 colaboradores do setor e os dados obtidos são apresentados a seguir.

Gráfico 05 – Reaproveitamento de insumos ao longo do processo produtivo



Fonte: Dados da pesquisa(2020)

Quando os colaboradores do setor de produção foram questionados sobre o reaproveitamento de insumos durante o processo produtivo, conforme demonstrado no gráfico 05, 73,4% deles responderam que é frequente acontecer o reaproveitamento de insumos ao longo da cadeia produtiva, denotando uma visão de otimização dos recursos naturais implementados. Segundo Kaneko; Correia; Gonçalves (2015) é importante que as empresas que buscam utilizar o marketing sustentável atendam a todos os preceitos éticos ambientais, entre eles, o de racionalizar o uso das matérias-primas necessárias à obtenção dos produtos, de tal forma a causar o menor impacto possível ao meio ambiente.

Gráfico 06: O controle de qualidade engloba normas de avaliação do impacto sobre o meio ambiente?



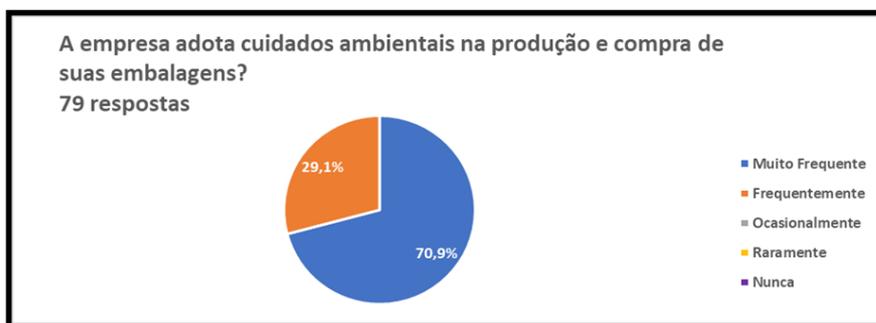
Fonte: Dados da pesquisa, (2020)

Vale ressaltar que aumentos ocasionais na utilização de insumos podem ocorrer em períodos de sazonalidade e ciclos naturais de diminuição da oferta de matérias-primas ou um aumento na demanda pelo produto. Sendo assim, os dados se alinham com ideias e premissas de uma oferta de produtos sustentáveis, bem como adoção de estratégias de marketing na mesma linha (YURI, 2010).

Também desperta interesse para o fato de que ao serem indagados sobre as normas aplicadas ao controle de qualidade da empresa e sua relação com os impactos ambientais, o gráfico 06 revela que 69,6% dos pesquisados afirmaram que existe frequência com relação ao padrão de qualidade e o respeito ao meio ambiente.

Segundo Pires, Vasconcelos e Gomes (2014) as respostas encontradas denotam que há na empresa um forte ambiente que envolve a “cultura sustentável”, pois não se trata de apenas se alinhar ao mercado e às exigências de consumidores que buscam por produtos responsáveis no aspecto ambiental, mas, na verdade, uma equação que resulta em não apenas oferecer produtos sustentáveis como também fazer com que todo o ambiente de trabalho e colaboradores vivenciem tais preceitos.

Gráfico 07 – A escolha de fornecedores e critérios de sustentabilidade



Fonte: Dados da pesquisa(2020)

Os dados obtidos no gráfico 07 sobre o cuidado da empresa com seus fornecedores e se estes também são escolhidos sob a égide de preceitos sustentáveis, apresentam que 70,9% afirmam ser frequente a opção por fornecedores que estão alinhados com as ideias de marketing sustentável.

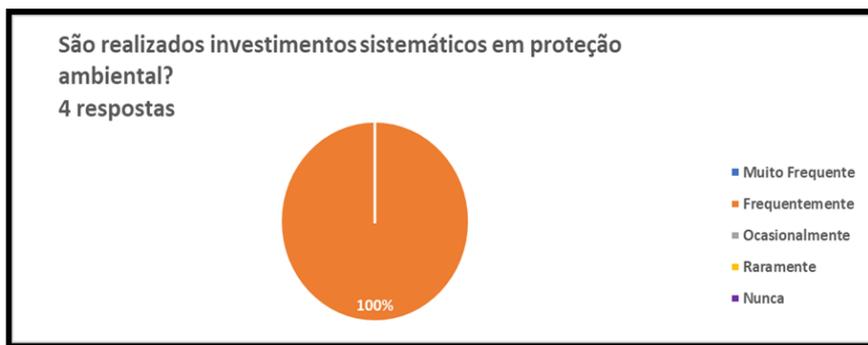
A partir desse consolidado é possível evidenciar que o conceito de marketing sustentável é cultivado na empresa e há previsibilidade de sua execução a partir de

investimentos específicos nesse setor. Assim como afirmam Monteiro et al (2012), o investimento na divulgação de ações sustentáveis favorece o posicionamento da marca, além de influenciar positivamente a decisão de compra dos clientes.

4.3 ÍNDICES GERENCIAIS

Esta seção analisou respostas de perguntas dirigidas aos gerentes da empresa, colaboradores que ocupam cargos diretivos e que, por conseguinte, possuem maior poder de decisão frente às questões que envolvem as estratégias de marketing sustentável. O consolidado com os dados obtidos se observa a partir dos gráficos abaixo:

Gráfico 08 – Sobre investimentos em proteção ambiental

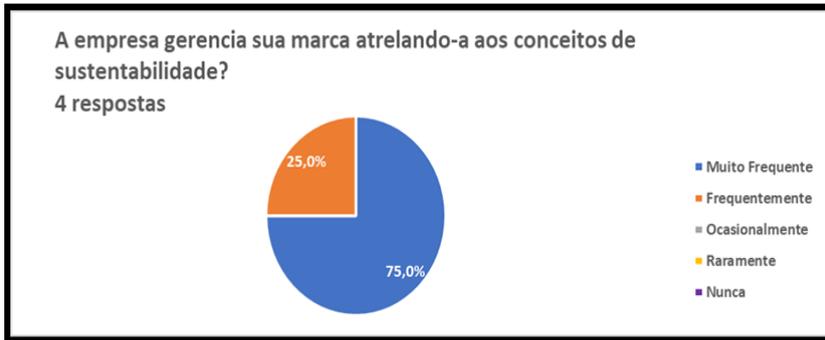


Fonte: Dados da pesquisa(2020)

Ao serem indagados sobre os investimentos da empresa em proteção ambiental, as respostas foram unânimes em retornar a preocupação percebida pela direção da empresa no trato com o meio ambiente, visto que todos afirmaram que os investimentos nesse quesito acontecem frequentemente, como percebido no gráfico 08.

Tais achados convergem no sentido de evidenciar uma política de marketing e gerenciamento da marca voltados para o meio ambiente e os ideais de sustentabilidade; afinal, como explica Celestino (2016), está em curso na sociedade contemporânea uma mudança de hábitos que se encaminha para valorizar atitudes alinhadas com ideais de cuidado com a natureza, de tal sorte que as formas predatórias de utilização dos recursos naturais são cada vez mais questionadas e rechaçadas pelos consumidores.

Gráfico 09 – Relação entre a marca e os conceitos de sustentabilidade

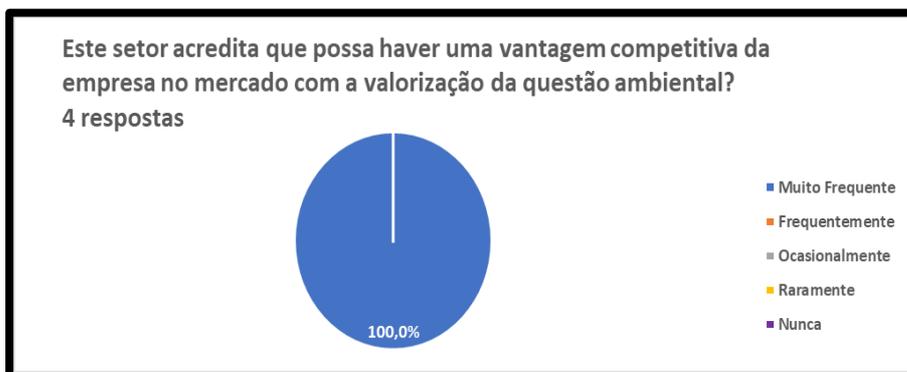


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A pergunta lançada aos gestores verificou a intencionalidade do investimento em sustentabilidade e o resgate desse investimento a partir de um gerenciamento de marca que coloque a empresa em evidência nos cuidados com o meio ambiente junto ao consumidor. Para tanto, os gerentes da empresa retornaram que 75% deles consideram que essa relação acontece com muita frequência, enquanto outros 25% responderam que essa relação ocorre frequentemente, de acordo com o gráfico 09.

Os resultados levam à reflexão de que a empresa investe na área de meio ambiente, seja na produção, distribuição, descarte, entre outras, pois percebe que tal investimento retorna em termos de venda de seus produtos, quando se estabelece uma identificação da empresa com a questão ambiental (KANEKO; CORREIA; GONÇALVES, 2015).

Gráfico 10 – Adoção de estratégias de marketing sustentável e vantagem competitiva



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A indagação proposta dá continuidade a construção de um arcabouço de ideias percebidas pelos responsáveis em gerenciar os resultados da empresa e quando indagados sobre a possibilidade de se estabelecer uma vantagem competitiva em favor de empresas que valorizam as questões ambientais, conforme demonstrado no gráfico 10, os gestores foram unânimes em afirmar que este olhar acurado sobre a responsabilidade ambiental se configura em um ativo importante para as empresas e que pode ser considerado um diferencial em relação às demais.

Tal sentimento se transmuta em ação quando, apoiado por Guimarães, Viana e Costa (2015), percebe-se que o alinhamento das empresas com práticas sustentáveis não é calcado a partir de um suposto “ativismo ecológico”, mas de um planejamento estratégico que visa incutir no cotidiano dos setores que compõem a organização aquelas ideias que permeiam a sustentabilidade ambiental, portanto, não se trata de discurso sobre meio ambiente, mas de fazer dessa preocupação com o futuro dos recursos naturais o próprio “DNA da organização”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto inspira que cada vez mais pessoas adotem para seu cotidiano ações de preservação, fato que inspira as organizações a mudarem seus planos estratégicos com adequações, afinal elas produzem para atender a demanda do público. Refletir e analisar essa situação é muito importante para compreender o desenvolvimento do mercado e como se darão as relações administrativas daqui em diante.

O presente trabalho buscou saber o impacto da estratégia de marketing sustentável em uma indústria de água mineral, procurando verificar como esses impactos são percebidos em sua cadeia produtiva sob o olhar de colaboradores em diferentes graus hierárquicos. Assim, foi possível observar como se desenvolve a política de sustentabilidade que chega até o produto finalizado, observado a ocorrência ou não de impactos nesse percurso.

Também foram objetos desse trabalho alguns aspectos mais específicos da análise, como perceber se os gestores verificam a atuação das estratégias de marketing, saber se as ideias de sustentabilidade se configuram em ações no dia-a-dia da empresa e de seus colaboradores e verificar se a cadeia de produção é comprometida em entregar produtos alinhados com as ideias repassadas aos

consumidores através das ações de marketing sustentável.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a adoção de estratégias de marketing sustentável favorecem impactos positivos em todos os setores da empresa, inclusive transmutando-se em resultados financeiros satisfatórios. Pormenorizando os resultados, verifica-se que a ideia de sustentabilidade não fica restrita ao marketing, mas ela se alastra por toda a empresa, envolvendo os mais diversos setores e colaboradores.

Os profissionais de gestão demonstraram clareza quanto à percepção da utilização das estratégias de marketing sustentável nos resultados da empresa. Ademais, em todas as partes da cadeia produtiva analisadas foi possível verificar o entendimento de que tais estratégias e espírito adotado na empresa, com relação ao meio ambiente, reflete-se no produto oferecido e se configura como um diferencial competitivo, gerando resultados financeiros na comparação com os concorrentes.

Por fim, sugere-se que aprofundamentos e ampliação de amostra sejam realizados no sentido de uma melhor compreensão acerca dos impactos gerados e como eles são revertidos nos dados concretos de análise administrativa da empresa. De toda sorte, o trabalho aqui apresentado contribui com percepções importantes acerca das exigências de mercado oriundas da pressão de consumidores, como é o caso da questão ambiental dos processos de produção e distribuição, e como as empresas têm lidado com o gerenciamento dessas questões através de suas ferramentas administrativas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. **Marketing Verde**: um estudo sobre o comportamento do consumidor de projetos arquitetônicos sustentáveis. 121p. Camboriú, 2010.

CELESTINO, Aline Maria. A importância do marketing verde nas estratégias de marketing sustentável. Trabalho de Conclusão de Curso. 81f. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Caraguatatuba, 2016.

COELHO, Eduardo; DI DOMÊNICO, Daniela; PFITSCHER, Elisete Dahmer. Análise de sustentabilidade ambiental: estudo de caso em uma fábrica de estofados. **Revista de Informação Contábil**, v. 6, n. 1, p. 66-84, 2011.

DAHLSTROM, R. **Gerenciamento de marketing verde**. São Paulo: Cengage Learning. 2011.

DIAS, R. **Marketing Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2014.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FONTES, Orisvaldo Silva. **A importância do treinamento e capacitação dos colaboradores dentro da empresa**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. 44f. Faculdade de Teologia Integrada – FATIN.

HERNANDES, Jose Paulo Guagliardi. **Marketing e sustentabilidade: sinergias e lacunas**. 2014. Tese de Doutorado. 237f. Universidade de São Paulo.

KANEKO, Anderson Toshiyuki; CORREIA, Dayane Neres; GONÇALVES, Murilo Murata. **Marketing verde como diferencial das empresas sustentáveis**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. 61f. Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM.

LANGE, Karina de Oliveira; TRINDADE, Luana de Oliveira; MARQUES, Jaqueline da Silva. Sustentabilidade e marketing verde nas empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 7, n. 14, 2018.

MONTEIRO, Thel Augusto et al. Impactos da consciência ecológica sobre atitudes do consumidor diante de produtos e marcas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 2, p. 3-17, 2012.

MONTEIRO, Thel Augusto et al.. A consciência ecológica do consumidor e o green marketing: um estudo de caso sobre as práticas de marketing sustentável no Brasil. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 11, n. 2, p. 84-97, 2014.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. 1. ed - 5, reimpressa.- São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, Gilson Scholl; VASCONCELOS, Eduardo Otávio Ferreira; GOMES, Sérgio Castro. Logística reversa: uma estratégia de sustentabilidade para as organizações. **Educação, Cultura e Desenvolvimento Regional**, v. 2, n. 1, 2014.

RODRIGUES, F. P. Aplicação do marketing sustentável nas empresas brasileiras. **Revista Científica UMC**, v. 3, n. 3, 2018.

ROSSI, J. G; PADOIM, V.; SATORI, A. **Marketing Verde: o diferencial competitivo adotado pelas organizações**. SemeAd. USP, 2012.

SILVA, Alex Souza da; LUIZ FILHO, Geraldo; OLIVEIRA DA SILVA, Marijane Cristina Oliveira da. Marketing Sustentável: Vantagem competitiva ou tentativa de sobrevivência? **Rios Eletrônica-Revista Científica da FASETE**, ano 5, n. 5, dezembro de 2011.

Disponívelem:<http://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2011/marketing_sustentavel.pdf>. Acesso em: 05 out 2020.

VIDAL, Lara Arcírio. **Marketing ambiental e consumo sustentável: a tendência de**

empresários e consumidores rumo ao mercado sustentável. Monografia. 58f. Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, 2012.

YURI, F. A era da biodiversidade: pesquisa/resultados. **Guia EXAME:** sustentabilidade, São Paulo, n. 11, p. 24-30, nov. 2010.

