

Resiane Silveira (Org.)

ADMINISTRAÇÃO CONTABILIDADE e ECONOMIA

Entendendo
Desafios

Volume
2023 **2**

EDITORA
UNION

Resiane Silveira (Org.)

ADMINISTRAÇÃO CONTABILIDADE e ECONOMIA

Entendendo
Desafios

Volume
2023 **2**

EDITORA
UNION

© 2023 – Editora Union

www.editoraunion.com.br

editoraunion@gmail.com

Organizadora

Resiane Paula da Silveira

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/Union

Revisão: Respective autores dos artigos

Conselho Editorial

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Dra. Náyra de Oliveira Frederico Pinto, Universidade Federal do Ceará, UFC

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Ricael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S587a Silveira, Resiane Paula da
Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios -
Volume 2 / Resiane Paula da Silveira (organizadora). – Formiga
(MG): Editora Union, 2023. 204 p. : il.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-84885-14-1
DOI: 10.5281/zenodo.7776464

1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Economia. 4. Desafios. I.
Silveira, Resiane Paula da. II. Título.

CDD: 658.4
CDU: 658

Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Union
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
www.editoraunion.com.br
editoraunion@gmail.com
Formiga - MG
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:
<https://www.editoraunion.com.br/2023/03/administracao-2.html>



AUTORES

**ALESSANDRA ZUCCO
ALEX FABIANO BERTOLLO SANTANA
ANA ROSA DO CARMO SANA
ANDERSON FERNANDES BARROS
ANTONIO FRANCISCO SAVI
ARQUIDANIA LÁSARA FRANCO MACIEL
ARTHUR FELLIPE FERRAZ BARBOSA
BRENDA NASCIMENTO BANDEIRA
CAMILLA STEINHAUS
DANYELLE CARVALHO MAGALHÃES
DÉBORA CONRADO DE OLIVEIRA
GISELLE GLEISEN SOUZA E SILVA
GUSTAVO BARBIERI LIMA
JADER DE MORA FAVARIN
JULIANO ALMEIDA DE FARIA
LARISSA SILVA PASSOS
LEANDRO JOSE NICHETTI
LUDMILLA SILVA GOMES
LUIZ MANOEL BORGES GOUVEIA
MAICON DA SILVA
MÁRCIA LANDERDAHL MAGGIONI
MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO
MATEUS ALVES DOS SANTOS
MYRIAM A. DORNELAS
PAOLA OTT ABREU
RAFAELA BUZKE GELOCH
RODNEY APARECIDO ALVES DA SILVA
SABRINA NASCIMENTO BORBA
TALITA GONÇALVES POSSER
TIAGO MENDONÇA DE JESUS
VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA
WALLACY DA SILVA COSTA**

APRESENTAÇÃO

A Administração é fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções criadas para gerir os meios de produção de forma que serviços sejam prestados de forma adequada e geralmente com o principal objetivo de maximizar os lucros de uma organização. Assim, da gestão de pessoas até a área financeira, busca as melhores estratégias para extrair o máximo de valor de cada uma dessas áreas, permitindo assim que a organização seja gerenciada com qualidade.

A Contabilidade é, na prática, a ciência da riqueza. Para os teóricos importantes dessa área de conhecimento, é uma ciência ou serviço social que estuda e coloca em prática funções de registro e controle relativas a atos e fatos da Economia e da Administração. De forma específica, estuda e controla o patrimônio das empresas por meio de registros contábeis dos fatos e suas respectivas demonstrações de resultados produzidos.

A Economia é uma ciência que estuda a produção, alocação e consumo de bens e serviço. O estudo da Economia é fundamental para a vida financeira das pessoas, dos negócios e dos investidores. Entender a dinâmica desse importante mecanismo é fundamental para a tomada de decisões inteligentes e antecipadas.

Unir conhecimentos de três grandes áreas: Administração, Contabilidade e Economia, faz da obra um instrumento rico para profissionais, docentes, acadêmicos e pesquisadores, na busca de pesquisa, o próprio conhecimento e base para que seja fonte de inspiração na melhoria de processos em organizações, bem como no meio acadêmico e científico.

SUMÁRIO

Capítulo 1 A CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS HOSPITALARES <i>Jader de Mora Favarin; Márcia Landerdahl Maggioni; Talita Gonçalves Posser; Sabrina Nascimento Borba; Rafaela Buzke Geloch; Vânia Medianeira Flores Costa</i>	9
Capítulo 2 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL DE UM FRIGORÍFICO DE ABATE DE SUÍNOS DO OESTE DO PARANÁ <i>Alessandra Zucco; Leandro Jose Nichetti; Brenda Nascimento Bandeira</i>	30
Capítulo 3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UM SETOR DE UM ÓRGÃO PÚBLICO <i>Anderson Fernandes Barros; Mariana Carolina Barbosa Rêgo</i>	40
Capítulo 4 CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO: O BRAÇO DA ONU NO ÂMBITO INTERNACIONAL <i>Wallacy da Silva Costa</i>	60
Capítulo 5 COMPRA HEDONISTA INFLUENCIADA PELAS MÍDIAS SOCIAIS TRABALHANDO A FAVOR DAS MARCAS <i>Débora Conrado de Oliveira; Gustavo Barbieri Lima</i>	75
Capítulo 6 A GLOBALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA REGIONAL <i>Camilla Steinhaus; Maicon da Silva</i>	94
Capítulo 7 O MUNDO DIGITAL COMO FATOR DE APRENDIZAGEM PARA O SÉCULO XXI: O AMBIENTE EDUCACIONAL ANTES E DEPOIS DA COVID19 <i>Ana Rosa do Carmo Sana; Luiz Manoel Borges Gouveia</i>	108
Capítulo 8 HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ALTERNATIVA VISANDO BEM-ESTAR E LUCRATIVIDADE <i>Ludmilla Silva Gomes; Arquidania Lásara Franco Maciel</i>	124
Capítulo 9 EFEITOS NA LOGÍSTICA DE MOBILIDADE URBANA PELA PANDEMIA: ESTUDO DE CASO <i>Paola Ott Abreu; Rodney Aparecido Alves Da Silva; Antonio Francisco Savi</i>	145

Capítulo 10 CONTRIBUIÇÃO GERENCIAL EM UMA FRANQUIA DE ESTÉTICA NO ESTADO DE SERGIPE <i>Alex Fabiano Bertollo Santana; Juliano Almeida de Faria; Mateus Alves dos Santos; Tiago Mendonça de Jesus</i>	156
Capítulo 11 ANÁLISE DOS 4 P'S DO MARKETING: O CASO DE UMA PADARIA <i>Danyelle Carvalho Magalhães; Arthur Felliipe Ferraz Barbosa; Giselle Gleisen Souza e Silva; Larissa Silva Passos; Myriam A. Dornelas</i>	178
AUTORES	199

Capítulo 1
**A CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS HOSPITALARES**

Jader de Mora Favarin
Márcia Landerdahl Maggioni
Talita Gonçalves Posser
Sabrina Nascimento Borba
Rafaela Buzke Geloch
Vânia Medianeira Flores Costa

A CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS HOSPITALARES

Jader de Mora Favarin

Bacharel em Ciências Contábeis (FAMES)

jader.favarin@hotmail.com

Márcia Landerdahl Maggioni

Doutora em Administração (PPGA/UFSM), Professora dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Metodista Centenário

marcia.maggioni@yahoo.com.br

Talita Gonçalves Posser

Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Administração (PPGA/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).

talita.gposser@gmail.com

Sabrina Nascimento Borba

Mestranda em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM)

sabrina.borba@gmail.com

Rafaela Buzke Geloch

Mestranda em Administração Pública (PPGAP/UFSM), Bacharel em Administração Universidade Franciscana (UFN)

rafageloch@gmail.com

Vânia Medianeira Flores Costa

Doutora em Administração (UFBA). Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM.

vania.costa@ufsm.br

RESUMO

A contabilidade, com o advento histórico, sofreu diversas mudanças, devido à necessidade de encontrar uma maneira menos complexa e mais eficiente para controlar o patrimônio. Como ferramenta facilitadora, o setor da empresa responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade é a controladoria. Sob essa ótica, entende-se que o controle é uma etapa do processo de gestão que visa garantir a integridade e continuidade da organização. Dentro deste contexto, o presente trabalho teve como objetivo identificar de que forma o gestor de uma distribuidoras de produtos hospitalares faz uso das informações contábeis para o processo de gestão da organização e coloca em prática ações de controladoria. Para atingir o objetivo proposto realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, onde o entrevistado respondeu oito perguntas elaboradas com base na literatura, a respeito da gestão da empresa. Os resultados evidenciaram que o gestor não faz o uso das informações contábeis na gestão da empresa, e tampouco existem processos relacionados à controladoria. Nesse sentido, a contabilidade é utilizada somente para o cumprimento das obrigações fiscais, de modo que as informações contábeis são repassadas para a empresa anualmente, no término do exercício fiscal. Fato que confirma que não há habitualidade da gestão em acompanhar seu desempenho periodicamente, especialmente no sentido de embasar decisões atuais e futuras. Para embasar o processo de gestão, o administrador faz uso de informações de controle internos, fornecidas pela própria empresa por meio de um sistema gerencial. O interesse da gestão está nos processos operacionais, não dando atenção a processos de planejamento, controle, nem em tomar como base para o processo decisório informações sólidas.

Palavras-chave: Contabilidade Financeira. Contabilidade Gerencial. Controladoria.

ABSTRACT

Accounting, with the historical advent, has undergone several changes, due to the need to find a less complex and more efficient way to control assets. As a facilitating tool, the sector of the company responsible for designing, preparing, implementing and maintaining the integrated operating, financial and accounting information system of a given entity is the controllership. From this perspective, it is understood that control is a stage of the management process that aims to guarantee the integrity and continuity of the organization. Within this context, this study aimed to identify how the manager of a hospital product distributor makes use of accounting information for the organization's management process and puts controllership actions into practice. To achieve the proposed objective, a semi-structured interview was carried out with the company's manager, where the interviewee answered eight questions based on the literature, regarding the company's management. The results showed that the manager does not use accounting information in the company's management, nor are there processes related to controllership. In this sense, accounting is used only for compliance with tax obligations, so that accounting information is passed on to the company annually, at the end of the fiscal year. A fact that confirms that there is no habit of management in monitoring its performance periodically, especially in the sense of basing current and future decisions. To base the management process, the administrator makes use of internal control information, provided by the company itself through a management system. Management's interest is in operational processes, not paying attention to planning and control processes, nor in taking solid information as a basis for the decision-making process.

Keywords: Financial Accounting. Management accounting. Controllership.

INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, a contabilidade sofreu diversas mudanças, devido à necessidade de encontrar uma maneira menos complexa e mais eficiente para controlar o patrimônio. Ainda que existam várias formas para se interpretar as informações contábeis, o método das partidas dobradas tem sido à maneira de controle patrimonial que perdura por alcançar posição de destaque diante da concorrência (MOREIRA et al., 2013). É preciso mais tempo, em função de sua lógica, permitir que a situação financeira e patrimonial da empresa seja verificada de forma clara (HIGA; ALTOÉ, 2015, p. 20).

Em cenários competitivos, a todo o momento gestores se deparam com a necessidade de tomar decisões, a informação pode ser vista como um instrumento para lidar com esse tipo de situação. Aqueles que souberem aplicar essa informação de modo eficaz, conseguiram destacar que além do cumprimento das obrigações legais, a contabilidade também desempenha a importante função de orientar a tomada de decisão do administrador, desempenhando o que é conhecido como contabilidade gerencial (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

A contabilidade como sistema de informação registra todas as transações ocorridas no âmbito empresarial, caracterizando-se como um grande banco de dados, que pode ser transformado em informações relevantes para o processo decisório. Barros (2004) ressalta que a contabilidade pode suprir o gestor com informações em todas as etapas do processo de tomada de decisão, como por exemplo: planejamento, execução e controle (BARROS, 2004). Padoveze (2012, p. 11) caracteriza como contabilidade gerencial a seção da ciência contábil que congrega as informações necessárias para o processo de tomada de decisão. Os fatos que fazem referência ao processo decisório de uma organização são questões de pesquisa e merecem atenção dos gestores, sejam eles de empresas de grande ou pequeno porte, devido à complexidade de resolução destes problemas diários (MOREIRA et al., 2013).

Como administradora das informações gerenciais, pode-se entender por controladoria o setor da empresa responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais,

financeiras e contábeis de uma determinada entidade (BARRETO, 2017). O responsável dessa área é chamado de *controller* e exerce papel de autoridade em seu departamento, pois é responsável de coordenar a administração rumo a decisões lógicas e que sejam consistentes com os objetivos da organização.

Sob essa ótica, entende-se que o controle é uma etapa do processo de gestão que visa garantir a integridade e continuidade da organização (BARRETO, 2017).

Com a intensa concorrência no mundo empresarial e com ela muitas novas empresas competentes surgem no mercado, as relações comerciais estão cada vez mais complexas. O que, empresarialmente, exige das organizações uma racionalidade flexível para mudanças e inovações diárias, mas infelizmente não há gestores competentes para abraçarem tais mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. É para trazer a luz a resolução desses conflitos que as empresas, acompanhadas por um *controller*, buscam aparar as arestas de informações gerenciais utilizadas pelos gestores para a tomada de decisão da empresa (HENRIQUE; UZAN, 2023).

Exposto tais considerações iniciais, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: *Como o gestor da empresa estudada faz uso das informações contábeis e coloca em prática ações relacionadas à controladoria?* A partir desta pergunta, o objetivo geral é identificar de que forma o gestor de uma distribuidoras de produtos hospitalares faz uso das informações contábeis para o processo de gestão da organização e coloca em prática ações de controladoria. Espera-se com este estudo colaborar com a empresa em estudo para fins de gestão, corroborando nos processos internos de elaboração e análise das informações contábeis gerenciais, ressaltando a importância e os benefícios de utilizá-las, bem como contribuir para o campo de estudo relacionados à contabilidade gerencial.

Posto isto, o presente estudo está dividido em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Posteriormente, na segunda seção é exposta uma revisão da literatura acerca do tema. Na terceira seção aborda-se os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização desse trabalho. Na seção seguinte, apresenta-se a análise dos resultados e por fim, encerra-se este trabalho com a apresentação das considerações finais.

REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção apresenta-se o embasamento teórico que fundamenta a presente pesquisa, contemplando a temática da contabilidade como sistema de informação, contabilidade financeira e contabilidade gerencial e a controladoria como ferramenta de gestão.

Contabilidade como Sistema de Informação

Entende-se como sistema de informação contábil o instrumento que coleta, processa e transforma os dados em informações, no formato de relatórios contábeis, os quais são destinados à administração, ao fisco e demais usuários externos interessados. Esse sistema destaca-se por poder ser integrado a outros sistemas de dados, principalmente os que dizem respeito aos fatores externos, propiciando informações importantes para os objetivos estratégicos das organizações (RONALDO et al., 2017).

Brizolla (2008, p. 17) entende os elementos que integram um sistema de informações podem ser definidos da seguinte forma:

- **Dados:** São caracterizados por um conjunto de observações que representam a “matéria prima”, mas por si só não permite assimilar algum conhecimento, ou não apresenta significado algum;
- **Informação:** Caracteriza-se por ser um dado processado de uma forma significativa ao usuário da informação, e tem valor para o processo decisório.
- **Processamento:** É o processo de transformação de dados em informações.

De maneira geral, a contabilidade caracteriza-se por registrar todas as transações ocorridas no ambiente empresarial, tornando-se um “banco de dados”. Tais informações são úteis à administração, pois representam um instrumento gerencial útil no processo de tomada de decisão e de controladoria (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000). Os autores ressaltam que apesar disso, existe frequente dificuldade para os gestores em entender as demonstrações contábeis legais, as quais são exigidas por força de lei para o atendimento de exigências fiscais, de forma a auxiliar o processo de gestão.

Müller (2009, p. 3) reforça que a ciência contábil é parte importante de um sistema de informação, que é utilizado pelos gestores por ser o registro de todas as

operações da empresa. A contabilidade recolhe os dados disponibilizados, os processa, organiza-os em demonstrativos e relatórios, e os fornece aos seus usuários. Os relatórios, por sua vez, são produzidos de acordo com as necessidades dos seus usuários, os quais podem ser de caráter interno, incluindo diretores, gerentes, pessoas do conselho administrativo e gestores em geral, e de caráter externo, envolvendo órgãos fiscalizadores, acionistas, fornecedores e clientes (MÜLLER, 2009, p. 3).

O objetivo primário da informação contábil é auxiliar pessoas dentro e fora das organizações a tomarem decisões. Essas pessoas podem ser executivos sênior, gerentes e até trabalhadores da “linha de frente” em qualquer tipo de organização e que desempenham qualquer função dentro da mesma. Essa informação também é de grande valia no ambiente externo a essa organização empresarial, sendo utilizada por credores, fornecedores, investidores e clientes (CHING, 2005, p. 4). Para o atendimento dos usuários externos à empresa, são produzidas demonstrações financeiras, geralmente anuais, as quais incluem o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração do Resultado (DR), a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), a Demonstração de Valor Adicionado (DVA) e as Notas Explicativas. Em certas circunstâncias, também podem ser solicitadas informações adicionais, inclusive esclarecimentos sobre alguma informação apresentada, em caso de o usuário ser algum órgão fiscalizador (MÜLLER, 2009, p. 4).

Considerando a utilidade demonstrada das informações contábeis, seja para uso interno ou externo às organizações, parte-se para a diferenciação da contabilidade em termos de sua aplicação financeira e gerencial.

Contabilidade Financeira x Contabilidade Gerencial

Entende-se por contabilidade financeira a contabilidade tradicional, que é utilizada para fins fiscais e obrigatória para entidades com fins societários e tributários. É regulada por órgãos governamentais, e tem como base os princípios contábeis geralmente aceitos (PADOVEZE, 2012, p. 12).

Em termos de definições conceituais dos objetivos da contabilidade financeira, os órgãos reguladores são as principais referências. Em nível mundial, o órgão regulador é o *International Accounting Standard Board* (IASB), nos Estados Unidos é

a *Financial Accounting Standard Board* (FASB), e no Brasil quem é encarregado desse papel é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007). O Quadro 1 apresenta os objetivos da contabilidade segundo esses órgãos.

Quadro 1 - Objetivos da Contabilidade Financeira

Fontes	Conceito/objetivo da Contabilidade Financeira
IASB (1989)	O objetivo das demonstrações contábeis é dar informações sobre a posição financeira, os resultados e as mudanças na posição financeira de uma empresa que sejam úteis a um grande número de usuários em suas tomadas de decisão.
FASB (1980)	A divulgação financeira deve fornecer informações que sejam úteis para investidores e credores atuais e em potencial, bem como para outros usuários que visem à tomada racional de decisões de investimento, crédito e outras semelhantes.
CVM (1986)	Permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Para a consecução desse objetivo, é preciso que as empresas deem ênfase à evidenciação de todas as informações que permitam não só a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre o seu futuro.

Fonte: Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007).

No entendimento de Salazar e Benedicto (2004), a contabilidade pode ser considerada como o pilar de uma empresa, e também como uma importante ferramenta para se tomar conhecimento das mutações ocorridas na mesma. E é por meio das principais demonstrações contábeis que os usuários obtêm informações para o processo de tomada de decisão. As principais demonstrações da contabilidade financeira são: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado (DR), Demonstração de Lucro e Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos (DOAR), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

Os relatórios contábeis exigidos por lei têm em vista apresentar ao usuário externo, informações unicamente monetárias de natureza econômica, financeira e patrimonial. As informações de caráter econômico representam a capacidade da organização em gerar riqueza por meio do fluxo de receitas e despesas responsáveis pelo resultado, o qual pode ser de lucro ou prejuízo. As informações de cunho financeiro são constituídas pelo fluxo de caixa, capital de giro e situação de liquidez

da organização. Já as informações de natureza patrimonial apresentam o conjunto de bens, direitos e obrigações, e também do patrimônio líquido, que fazem parte do patrimônio da organização (MARION; RIBEIRO, 2017).

Além da contabilidade financeira, com os demonstrativos exigidos por lei e com utilidade especialmente aos usuários externos, há na contabilidade a ênfase em um olhar de apoio ao gerenciamento das organizações, conhecida como Contabilidade Gerencial.

Padoveze (2012, p. 11) entende que a contabilidade gerencial é uma seção da ciência contábil que reúne as informações necessárias à administração e que fazem complemento às informações já presentes na contabilidade financeira. O autor reforça que esse enfoque é fundamental para todo tipo de organização, pois é responsável por fornecer informações para o processo de planejamento, controle das operações e tomada de decisão e complementa que não existe um modelo específico de relatório gerencial. Estas informações contábeis devem ser apresentadas em relatórios gerenciais desenvolvidos para cada tomada de decisão e adaptados para cada perfil de usuário.

De modo geral, entende-se por planejamento, o ato de estabelecer os objetivos da empresa e delinear os meios para alcançá-los. O controle envolve o *feedback*, que busca garantir que o plano seja executado adequadamente, ou que seja modificado, à medida que as circunstâncias aconteçam ou mudem. Já a tomada de decisão envolve a seleção de uma opção dentre as alternativas presentes nesse processo (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013, p. 3).

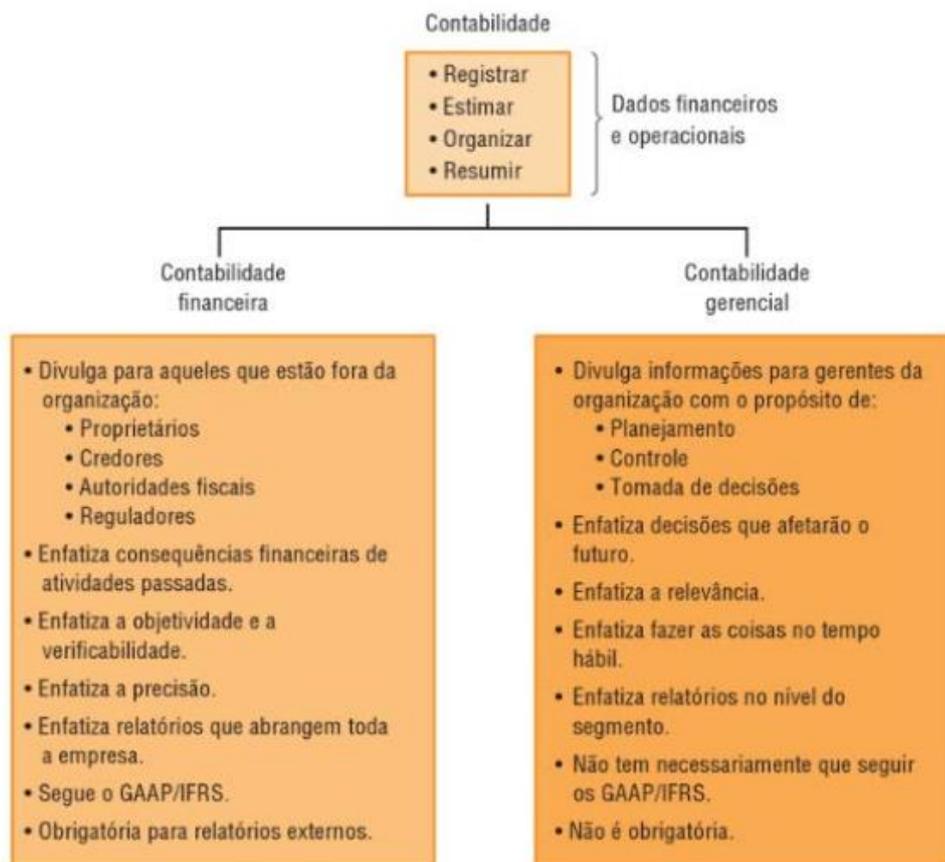
Esse processo tem por objetivo auxiliar na gestão empresarial, busca fornecer informação hábil para a eficácia da gestão de determinado empreendimento pela união de informações presentes na contabilidade financeira, de custos e na análise das demonstrações contábeis, utilizando-as de maneira mais analítica, com o intuito de amparar os gestores no processo decisório. Está reservada aos colaboradores da empresa responsáveis pela gestão, tem como objetivo amparar no processo decisório, por meio de informações expressas em forma de relatórios, e assim, auxiliar na administração empresarial (IUDÍCIBUS, 2017).

Marion e Ribeiro (2017) entendem que a contabilidade gerencial não pode ser tratada apenas como uma ramificação da contabilidade financeira, criada para o registro e controle das operações da entidade. Ela deve ser considerada como um processo que surgiu da necessidade das organizações, principalmente as com fins

lucrativos, em reduzir os custos e melhorar a qualidade dos seus produtos, sejam esses bens ou serviços, e desta forma aumentar a satisfação dos clientes.

Sendo assim, entende-se que a contabilidade financeira está sobretudo ligada aos princípios da contabilidade geralmente aceitos e a contabilidade gerencial está ligada a necessidade de informações que dão base para os processos de planejamento, controle, tomada de decisão e avaliação de desempenho. Salienta-se ainda que a contabilidade gerencial é mais analítica e detalhada que a contabilidade financeira. Esta por sua vez, apresenta seus relatórios aos usuários externos, em formatos sintéticos e em grandes números, um exemplo disso é o balanço patrimonial. A Figura 1 apresenta uma comparação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

Figura 1 - Contabilidade financeira e contabilidade gerencial



Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 2).

Pela necessidade de padronização, a contabilidade financeira deve ser feita na moeda corrente do país, tem de seguir estritamente os princípios contábeis geralmente aceitos e as práticas contábeis adotadas no país. Por utilizar a mensuração por custo, apresenta uma perspectiva histórica, já que trabalha com

informações de transações que já ocorreram (PADOVEZE, 2012, p. 16). O autor complementa que a contabilidade gerencial não está presa a nenhuma regra específica, pode incorporar em seus relatórios modelos decisórios em qualquer tipo de moeda, contendo o máximo de informações quantitativas e dados relativos, que facilitem o processo decisório. Os relatórios gerenciais devem privilegiar o momento em que a informação é fornecida, devendo ser o mais rápido possível, e podem apresentar uma perspectiva futura, pois fundamentalmente apresentam informações para tomar ações no futuro.

Controladoria como Ferramenta de Gestão

A controladoria pode ser definida como um segmento da administração geral e da contabilidade, que associada a um conjunto de princípios contábeis, administrativos, financeiros, econômicos, estatísticos e matemáticos, captam e processam as informações com o intuito de realizar a gestão, controle, avaliação e monitoramento econômico e financeiro da operação empresarial. Tem por objetivo fornecer base para o processo de tomada de decisão por parte dos gestores, visando uma melhoria constante nos resultados da empresa, e por consequência, a continuidade empresarial (CAROTA, 2019, p. 2).

A atuação da controladoria envolve o processamento, a análise e a distribuição das informações gerenciais, não necessariamente no encargo da elaboração dessas informações, as quais devem ser preparadas e distribuídas na entidade. Para melhor desempenho, a controladoria deve ser elaborada como um órgão administrativo na empresa, abrangendo as áreas contábeis, de custos, financeiras, orçamentária e tributária. Deste modo, ela será capaz de executar com eficiência o papel de implementar e manter um sistema de informação gerencial adequado (LUZ, 2014, p. 24).

Carota (2019, p. 3) entende que uma controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar informações relevantes aos responsáveis pelo processo, decisório, monitorar de modo permanente o controle das atividades e o desempenho dos outros departamentos, exercer influência capaz de influenciar nas decisões dos gestores.

De acordo com a estrutura organizacional da empresa, a controladoria pode assumir diferentes papéis, sendo determinante no que tange ao seu grau de influência

e participação na gestão, contudo, nada muda quanto ao seu conceito (CAROTA, 2019, p. 4). Os autores Henrique e Uzan (2023), trazem uma vertente instigante, ao analisarem em seus estudos que por muitas vezes as estruturas contábeis acabam por não refletir a realidade das empresas. Os autores afirmam que é por isso a necessidade de criar um modelo de gestão que traga essa abordagem, criando um sistema de gestão financeira com a visão de alcançar a eficiência da empresa.

Nas empresas de médio e grande porte o setor de controladoria é bem definido e tem o controller como gestor, o qual ocupa lugar de destaque na administração. Já nas empresas de pequeno porte, esse setor é inexistente, e o papel de controller é mais abrangente, assumindo demais funções no âmbito empresarial (CINTRA et al., 2014).

O controlador ou *controller* é o profissional que reúne as características necessárias para realizar as funções da controladoria, independente de sua formação acadêmica. Esse profissional deve reunir habilidades pessoais e qualificações técnicas como: conhecimento do ramo da atividade empresarial, conhecimento da história da empresa, habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos, aptidão de bem expressar oralmente e por escrito (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que se refere à natureza da pesquisa, a mesma pode ser classificada como uma pesquisa descritiva. Neste caso, o pesquisador somente registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Tem por finalidade, descrever as características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Compreende o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 52). Corroborando com o conceito, Vergara (2016), a pesquisa descritiva apresenta as características de uma determinada população ou um determinado fenômeno, sem necessariamente explicá-los.

Quanto à abordagem, o método foi qualitativo, visto que não requer uso de dados estatísticos, pois o ambiente é a fonte direta dos dados (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 70). Assim, a pesquisa qualitativa para Nascimento e Souza (2017) considera a realidade e a particularidade de cada sujeito, sua interpretação se dá a partir dos fenômenos observados e no significado que possuem, ou ainda no significado dado pelo pesquisador.

A pesquisa é considerada um estudo de caso, por tratar como objeto de estudo de uma distribuidora de materiais médico-hospitalares com sede na região Sul do Brasil. No que tange estudo de caso, Gil (2019) afirma que é definido pelo profundo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

No presente trabalho realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, onde o entrevistado respondeu oito perguntas elaboradas com base na literatura, a respeito da gestão da empresa. Desse modo, Gil (2019) destaca que a entrevista semiestruturada, permite que o entrevistador retome a questão original ao perceber desvios, ao passo que o entrevistado tem a liberdade de falar abertamente sobre o assunto elencado.

A entrevista foi gravada em áudio e posteriormente transcrita integralmente, a fim de viabilizar a análise. Após foi realizada a análise descritiva, que segundo Gil (2019) têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando analisar de que forma o gestor da empresa estudada faz uso das informações contábeis como parte do processo de gestão da organização e de que maneira coloca em prática ações de controladoria, inicialmente é apresentada a empresa objeto de estudo. Posteriormente são apresentadas as percepções do principal gestor quanto ao uso das informações e as práticas da organização, para então serem analisadas e apresentadas sugestões para aprimorar o processo de planejamento, decisório e de controle da empresa.

A empresa

A empresa objeto de estudo trata-se de uma distribuidora de materiais médico-hospitalares sediada em uma cidade da região central do estado do Rio Grande do Sul, que iniciou suas atividades no ano de 2013. Suas operações estão voltadas para a venda de produtos em atacado, e têm como atividade a comercialização de materiais ambulatoriais em pregões públicos de órgãos públicos federais e estaduais.

A organização possui dois sócios, os quais são mãe e filho, sendo que o último desempenha o papel de gestor. Este gestor não possui formação superior, tendo concluído o ensino médio em sua trajetória de qualificação. Suas decisões são realizadas com base em sua experiência profissional e utilizando sua vivência para conduzir os negócios.

A empresa possui um quadro de cinco funcionários contando com o gestor, em vista disso, os colaboradores desempenham mais de uma função. No que tange ao regime de tributação, a empresa é adepta do lucro presumido.

A organização obteve faturamento próximo dos nove milhões de reais no exercício de 2020. No que se refere ao percentual de crescimento projetado, o gestor não soube determinar um valor aproximado, contudo salientou que a pandemia foi um fator determinante que impediu a empresa de alcançar melhores resultados.

A utilização das informações contábeis segundo a percepção do gestor

De acordo com o gestor, as informações contábeis são organizadas e repassadas da contabilidade para a gestão anualmente, apenas com o encerramento do exercício fiscal. Isso demonstra que não há habitualidade da gestão em acompanhar seu desempenho periodicamente, especialmente no sentido de basear decisões atuais e futuras.

Essa realidade é reforçada pela fala do gestor ao afirmar que “as informações contábeis são utilizadas apenas para o cumprimento das obrigações fiscais, não sendo utilizadas para o processo de controle e planejamento da empresa”. Sendo assim, informações de grande valia para a efetividade da gestão empresarial não são levadas em consideração, de modo que não se tem uma visão precisa da saúde financeira da organização, não sendo possível afirmar a respeito do desempenho da empresa, determinando se a mesma obteve lucro ou prejuízo em um período determinado. Essa realidade vai ao encontro do que afirma Ribeiro, Freire e Barella (2013) ao enfatizar que infelizmente algumas empresas não utilizam das informações que lhe são disponibilizadas pela contabilidade, prejudicando a eficiência de suas decisões no que diz respeito à administração, sendo relevante pesquisar e salientar sobre o quão importante é a informação contábil para o sucesso das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte.

O gestor foi questionado sobre a existência de um profissional em seu quadro de colaboradores que tivesse entre suas atribuições a responsabilidade de analisar as informações contábeis, no sentido de compreender os resultados anteriores e auxiliar na tomada de decisões futuras na organização. Em resposta, o entrevistado afirmou que não há esta atribuição entre seus colaboradores, e que as informações contábeis ficam restritas ao uso do contador, o qual é externo à organização. Assim, o contador contratado de forma terceirizada seria ponto de esclarecimento apenas em caso de dúvidas, mas o gestor aponta a não utilização dessas informações, não reconhecendo muita credibilidade ao contador como parte integrante do processo de tomada de decisão. Um fato que pode ter contribuído para esse acontecimento é o distanciamento entre o gestor e o contador, visto que o contador não tem conhecimento da rotina e dos processos internos da organização.

Em seu processo de gestão, a empresa faz o uso de um sistema de gestão ERP, o qual é alimentado pelos colaboradores do setor administrativo. Esse sistema fornece as principais informações para o desenvolvimento das atividades da empresa. O sistema agrupa informações a respeito de terceiros, centralizando todos os dados relacionados aos clientes e fornecedores, estoque, apresentando relatórios quanto ao inventário de estoque, formação do preço de venda, tributação, controles de lotes, séries, garantias, entre outros. O mesmo sistema fornece relatórios financeiros com informações quanto ao fluxo de contas, previsão de contas a pagar, previsão de contas a receber, inadimplentes, atraso médio nos pagamentos, entre outros dados. Sendo assim, a empresa utiliza esses relatórios gerenciais em suas atividades, principalmente financeiros e de controle, de maneira que os dados são integrados com a contabilidade. Por serem ferramentas de controle interno, são facilmente compreendidas pela administração, diferente das informações contábeis, as quais são necessários conhecimentos técnicos para a interpretação. Contudo não se sabe sobre a veracidade de tais informações de controle interno, visto que qualquer erro no lançamento de algum dado pode afetar a fidedignidade das informações.

O gestor reconhece que não há uma prática consolidada quanto ao uso de informações contábeis para basear suas escolhas gerenciais. Na gestão, de forma geral, são utilizados apenas os relatórios de controle interno fornecidos pelo sistema de gestão. O que de fato pode ser preocupante, visto que práticas pobres de contabilidade para o uso na gestão podem distorcer sobre a realidade financeira da

empresa, e em casos mais graves, pode acarretar na insolvência ou até na falência da organização.

A falta de relação entre as atividades operacionais e as informações contábeis é reforçada pelas respostas fornecidas pelo gestor, que afirma que não realiza planejamento dentro da empresa, e que as ações são tomadas com base nos acontecimentos. Ainda, o gestor afirma que o desempenho da empresa é medido por meio do volume de caixa, não sendo utilizados os demonstrativos contábeis nesse processo, mas sim visualizando os valores disponíveis nas contas bancárias e caixa da organização. Outro fator que pode ser preocupante, pois ao não ter um controle de fluxo de caixa, o gestor aumenta as chances de tomar decisões precipitadas no decorrer da gestão, visto que não tem uma visão precisa sobre o momento financeiro da empresa. Ao analisar o faturamento sem ponderar custos e outras despesas, o gestor deixa uma brecha para o surgimento de problemas financeiros futuros.

Análise da contabilidade gerencial praticada na empresa estudada

A contabilidade da empresa é realizada por escritório contábil externo atendendo as necessidades fiscais e burocráticas da empresa, gerando poucas informações de caráter gerencial. Por consequência, o gestor utiliza a contabilidade em grande parte para fins legais, fato que também se justifica pela falta de conhecimento técnico por parte do gestor, o qual não sabe interpretar tais informações.

Nesse contexto, o gestor está mais preocupado em informações de ordem tributária fornecidas pelo serviço de contabilidade e não aquelas que poderão contribuir na tomada de decisão. A contabilidade não é vista como principal mecanismo de planejamento e de controle, e sim como um meio para cumprir com as obrigações impostas pelo governo.

Eventualmente, o administrador da empresa e o contador se reúnem para discutir assuntos relacionados à empresa e sua gestão, onde, por vezes, tratam de temas gerenciais e de planejamento, principalmente sobre redução de custos. O que de fato é superficial se tratando de informações gerenciais, levando em consideração que existem diversos outros fatores a serem ponderados que não são discutidos.

Deste modo, o escritório contábil fica encarregado da parte fiscal e da folha de pagamento. Na existência de necessidade de informações desse cunho, o processo

adotado pela empresa é o de entrar em contato com o contador para sanar tal necessidade, processo que não é eficiente. A demanda de tempo para a resolução de alguns problemas é elevada, devido ao distanciamento do serviço de contabilidade com o gestor da empresa, o que muitas vezes acarreta no comprometimento das operações da empresa.

Conforme comentado anteriormente, não é feito o uso das informações contábeis para a gestão da empresa, relatórios importantes como Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado e Demonstrativo de Fluxo de Caixa não são utilizados no processo de tomada de decisão. Para tanto, o administrador faz o uso de informações de controle interno, disponibilizadas pela própria atividade empresarial na gestão, o que pode ser preocupante, visto que não se sabe a respeito da veracidade de tais informações, nem de seus impactos a médio e longo prazo.

Como principais ferramentas gerenciais, o administrador utiliza planilhas e um sistema integrado de gestão empresarial (ERP). O controle de custos com transporte, controle de documentos essenciais para o funcionamento da empresa, despesas com pessoal e outras despesas administrativas, é feito por meio de planilhas. Parte das informações relevantes para a gestão das atividades operacionais da empresa é disponibilizada pelo sistema anteriormente comentado, informações como: orçamentos, pedidos, produtos, estoque, contas a pagar e a receber, essencialmente operacionais.

Referente às informações sobre os produtos e estoque, é possível cadastrar diferentes tipos de produtos, organizando-os e controlando por lote, série e vencimento, fato que é obrigatório devido ao tipo de produto comercializado. Também é possível gerir informações de custos, preço de venda, tributação. Já no que tange ao controle das finanças da empresa, o gestor toma como referências o caixa da empresa, relatórios de contas a receber e de contas a pagar, onde são disponibilizadas informações sobre faturamento, clientes inadimplentes e atraso médio.

Logo, ficou evidente que o foco da gestão está nos processos operacionais, não dando atenção a processos de planejamento, controle, nem tomando como base para o processo decisório informações sólidas. Sendo assim, nota-se que o gestor utiliza a contabilidade apenas como dados, sem transformá-las em informações, pois conforme afirma Oliveira, Müller e Nakamura (2000) essas informações são úteis à administração, pois representam um instrumento gerencial útil no processo de tomada

de decisão e de controladoria. Para Ribeiro, Freire e Barella (2013) informações contábeis podem influenciar os gestores a tomarem decisões com maior segurança, avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa, e também, projetar resultados futuros. Isso resultaria numa melhoria contínua da organização, desta forma aumentaria a possibilidade de sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar de que forma o gestor de uma distribuidoras de produtos hospitalares faz uso das informações contábeis para o processo de gestão da organização e coloca em prática ações de controladoria. Para atingir o objetivo proposto realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, onde o entrevistado respondeu oito perguntas elaboradas com base na literatura, a respeito da gestão da empresa.

Os resultados evidenciaram que o gestor não faz o uso das informações contábeis na gestão da empresa, e tampouco existem processos relacionados à controladoria. Nesse sentido, a contabilidade é utilizada somente para o cumprimento das obrigações fiscais, de modo que as informações contábeis são repassadas para a empresa anualmente, no término do exercício fiscal. Fato que confirma que não há habitualidade da gestão em acompanhar seu desempenho periodicamente, especialmente no sentido de embasar decisões atuais e futuras.

Para embasar o processo de gestão, o administrador faz uso de informações de controle internos, fornecidas pela própria empresa por meio de um sistema gerencial. O interesse da gestão está nos processos operacionais, não dando atenção a processos de planejamento, controle, nem em tomar como base para o processo decisório informações sólidas.

A partir dos resultados encontrados sugere-se melhorias das ações referentes ao processo de controladoria como melhorar a comunicação e diminuir a distância entre o contador e o gestor, de modo que o responsável pela contabilidade da empresa seja mais colaborativo no processo de tomada de decisão, melhorar a base de informações para os processos de tomada de decisão, utilizando como subsídio informações contábeis, as quais contêm dados verídicos a respeito da situação do patrimônio da empresa e suas mutações. Ademais, usar ferramentas como fluxo de caixa irá auxiliar no controle financeiro da empresa, permitirá que o gestor trace

estratégias para o seu crescimento da organização, facilitará a reversão de situações financeiras negativas. Por fim, se possível, contratar um colaborador com conhecimento em contabilidade para auxílio nos processos administrativos assim como no entendimento dos demonstrativos contábeis, podendo ser delegado ao mesmo funções relacionadas ao planejamento e controle.

Por se tratar de um estudo analisando apenas em uma empresa familiar, as conclusões extraídas deste trabalho não podem ser generalizadas e estendidas a uma área que alcance. Portanto, como trabalhos futuros, fica o incentivo de que novos estudos sejam feitos em empresas familiares para permear a importância da contabilidade gerencial dentro de pequenas empresas. No que tange a empresa objeto de estudo, sugere-se que um novo estudo seja feito para verificar se houve mudanças de percepções e evolução das operações gerenciais e contábeis dentro de tal empresa familiar.

A partir do exposto, fica evidente a relevância de pesquisar e salientar sobre a importância do uso de informações disponibilizadas pela contabilidade para o sucesso empresarial, principalmente em empresas de pequeno porte. O uso constante dessas informações na administração de uma empresa pode influenciar os gestores a tomarem decisões com maior grau de segurança, avaliar o desempenho econômico-financeiro da organização, e também, projetar resultados futuros, resultando em uma melhoria contínua da organização, e desta forma aumentaria a possibilidade de sucesso.

Assim sendo, além do cumprimento das obrigações fiscais, a contabilidade apresenta uma função de grande valia para a gestão de empreendimentos, pois é capaz de fornecer informações relevantes para processos de planejamento, controle e tomada de decisão. Em ambientes competitivos, aqueles que souberem fazer uso dessas informações, terão destaque diante da concorrência.

REFERÊNCIAS

BARRETO, M. G. P. **Controladoria na Gestão**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

BARROS, V. de M. O Novo Velho Enfoque da Informação Contábil. **R. Cont. Fin. USP**, São Paulo, n. 38, p. 102 – 112, Maio/Ago. 2005.

- BRIZOLLA, M. M. B. **Contabilidade Gerencial**. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.
- CAROTA, J. C. **Gestão de Controladoria**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2019.
- CHING, H. Y.. **Contabilidade Gerencial**: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Editora Pearson, 2005.
- CINTRA, C. de S.; RODRIGUES, D. E.; BISCO, T. G.; FALEIROS, V. de A. O Papel da Controladoria como Ferramenta de Gestão. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)**, v. 1, n. 2, edição 1, jan./dez. 2014.
- FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v.5, n.1, Jan-Abr 2016, p.3-16.
- FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **R. Cont. Fin. USP**. São Paulo, n. 44, p. 9 – 22, Maio/Agosto, 2007.
- GARRISON, R. H.; NOREEN. E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial** - 14 ed. PORTO ALEGRE: AMGH Editora, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HIGA, N.; ALTOÉ, S. M. L. **Contabilidade em Processo**: da escrituração à controladoria. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015.
- HENRIQUE, M. R.; UZAN, M. S. Controladoria em empresas familiares: um estudo de caso de empresas em Santo André. **Estudos e Negócios Academics**, n. 5, p. 97-106, 2023.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LUZ, É. E. **Controladoria Corporativa**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.
- MOREIRA, R. de L.; ENCARNAÇÃO, L. V.; BISPO, O. N. de A.; ANGOTTI, M.; COLAUTO, R. D. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, n.19, p.119-140, jan./abr., 2013.
- MÜLLER, A. N.. **Contabilidade Básica**: fundamentos essenciais. São Paulo: Editora Pearson, 2009.
- NASCIMENTO, F. P. do; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da pesquisa científica teoria e prática**: como elaborar TCC. 2. ed. Fortaleza: INESP, 2017.

OLIVEIRA, A. G. de; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T.. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, v.3, n.3, p.03-12, set./dez. 2000.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: IESDE Brasil, 2012.

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

RIBEIRO, A.; FREIRE, E. J.; BARELLA, L. A. A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: Percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta-MT, quanto a utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão, no ano de 2012. **Revista eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**. V. 2. n 1, 2013.

RONALDO, J. et al. A influência do sistema de informação contábil como instrumento de apoio à geração de informações fidedignas pela controladoria: um estudo de caso. **Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)**. v. 21, n. 1, p. 53–66, 2017.

SALAZAR, J. N. A.; BENEDICTO, G. C. de. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Capítulo 2
ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL DE UM
FRIGORÍFICO DE ABATE DE SUÍNOS DO OESTE DO
PARANÁ

Alessandra Zucco
Leandro Jose Nichetti
Brenda Nascimento Bandeira

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL DE UM FRIGORÍFICO DE ABATE DE SUÍNOS DO OESTE DO PARANÁ

Alessandra Zucco

Tecnóloga em Gestão Comercial (2019) e acadêmica de Ciências Contábeis pela Faculdade Educacional de Medianeira UDC (2019-2023). Pós-Graduanda em Administração, Contabilidade e Economia (2022- 2024) Pós-Graduada em Controladoria de Empresas (2021). Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Custos e Finanças Empresariais (2022).

Leandro Jose Nichetti

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu (2006). Pós-graduado em gestão contábil e financeira pela Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu (2008). Especializado em Desenvolvimento Gerencial pelo Instituto Superior de Administração e Economia (2012). Especializado em Gestão da Inovação pelo Instituto Superior de Administração e Economia (2015).

Brenda Nascimento Bandeira

Graduada em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Engenharia da Manutenção e Engenharia de Sistemas Termoenergéticos pela Unyleya. Atualmente é mestranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Ambientais, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

RESUMO

A análise dos indicadores de estrutura de capitais evidencia o grau de endividamento da empresa em termos de obtenção e aplicação de recursos, apresentando a proporção existente entre os capitais próprios e capitais de terceiros. Quanto menor os índices apresentados nesse grupo, melhor é a situação da empresa. Dessa forma, este estudo tem como objetivo apresentar a análise da estrutura de capital de um frigorífico de abate de suínos do Oeste do Paraná, através da avaliação do Balanço Patrimonial do período de 2019 a 2021. O método de pesquisa caracteriza-se como quantitativo com objetivos descritivos, baseados em procedimentos bibliográficos,

documental e estudo de caso. Para os cálculos dos indicadores foi utilizado o Balanço Patrimonial publicado no site da empresa em estudo dos respectivos períodos. Após a obtenção dos Balanços, iniciou-se a fase de cálculos de indicadores. Dessa forma, a empresa apresentou um elevado grau de endividamento nos três períodos. Por meio da análise da composição do endividamento, verificou-se que a empresa tem maior parte de suas dívidas concentradas no curto prazo, o que compromete sua liquidez. Além de apresentar os índices de imobilização do patrimônio líquido elevados, comprometendo seu Ativo Circulante nos exercícios analisados, demonstrando que a empresa financiou todo seu imobilizado mais recursos de terceiros para viabilizar suas operações com 126,85% em 2019, mantendo quase o mesmo desempenho em 2020 com 126,63%, crescendo em 2021 para 153,10%. Desse modo, a avaliação e interpretação da estrutura de capital fornece uma visão ampla da situação financeira da entidade, tornando-se possível aos gestores do frigorífico em estudo avaliarem as estratégias de financiamento e investimentos implementadas, e reformulá-las quando necessário, o que tende a levar a otimização de lucros e a redução dos impactos negativos.

Palavras-chave: Análise financeira. Liquidez. Estrutura de Capital.

ABSTRACT

The analysis of capital structure indicators shows the company's level of indebtedness in terms of obtaining and applying resources, showing an existing proportion between equity capital and third-party capital. The lower the indexes presented in this group, the better the company's situation. Thus, this study aims to present an analysis of the capital structure of a swine slaughterhouse in Western Paraná, through the evaluation of the Balance Sheet for the period from 2019 to 2021. The research method is characterized as quantitative with descriptive objectives, based on bibliographical and documentary procedures and case studies. For the calculation of the indicators, the Balance Sheet published on the website of the company under study for the respective periods was used. After obtaining the Balance Sheets, the indicator calculation phase began. Thus, the company presented a high degree of indebtedness in the three periods. Through the analysis of the debt composition, it was found that the company has most of its debts concentrated in the short term, which compromises its liquidity. In addition to presenting high shareholder equity immobilization rates, compromising its Current Assets in the analyzed years, demonstrating that the company financed all its fixed assets plus third-party resources to make its operations viable with 126.85% in 2019, maintaining almost the same performance in 2020 with 126.63%, growing in 2021 to 153.10%. In this way, the evaluation and interpretation of the capital structure provide a broad view of the entity's financial situation, making it possible for the financial managers under study to evaluate the financing strategies and negotiated investments, and reformulate them when necessary, which tends to lead to optimization of profits and reduction of negatives.

Keywords: Financial analysis. Liquidity. Capital structure.

1 INTRODUÇÃO

A estrutura de capital refere-se à proporção de capitais de terceiros e capitais próprios que a empresa detém para financiar suas atividades. Cabendo aos gestores

avaliar quanto utilizar de cada umas das fontes de recursos para o melhor andamento do negócio (SILVA, M.; PRATES; SCARPIN, 2017).

Nesse sentido, a avaliação do endividamento das organizações é crucial para sua análise financeira e tomada de decisões, tendo em vista que o nível de endividamento da empresa pode impactar desde a sua capacidade de obtenção de financiamentos e investimentos em novos projetos, bem como sua sobrevivência no mercado (SILVA, J., 2017).

Desse modo, com a análise minuciosa dos indicadores de endividamento, é possível elaborar comparativos entre períodos e avaliar as modificações ocorridas em períodos passados, e projetar tendências para períodos futuros (MATARAZZO, 2010).

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo apresentar a relevância da análise da estrutura de capital de um frigorífico de abate de suínos do Oeste do Paraná, através da análise do Balanço Patrimonial do período de 2019 a 2021.

Sendo assim, o estudo permite que se obtenha conhecimento da situação financeira da empresa, evidenciando as tendências de crescimento, estagnação ou queda de exercícios futuros, com relação ao seu endividamento, sendo possível aos gestores identificar os rumos que deverão nortear a organização (ZUCCO *et al.*, 2023).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira é uma técnica utilizada para avaliar o desempenho financeiro de determinada entidade com base nas informações apresentadas em seu balanço patrimonial. Assim, através da análise financeira, os gestores podem identificar tendências e padrões financeiros relevantes, bem como possíveis problemas e oportunidades que podem afetar suas tomadas de decisões (OLIVEIRA JUNIOR, 2018).

Tais informações são essenciais para a identificação de problemas financeiros que possam impactar negativamente o resultado da empresa, permitindo que medidas corretivas sejam tomadas a tempo, além de auxiliar na avaliação do desempenho empresarial em relação aos seus concorrentes, permitindo identificar possibilidades

de melhorias e desenvolver estratégias para aumentar sua competitividade (SILVA, J., 2017).

Matarazzo (2010) explana que a análise financeira para tomada de decisão é notória, uma vez que expõe aspectos relevantes sobre a empresa, tais como, seu desempenho, pontos fortes e fracos, evidências de possíveis erros da administração e conseqüentemente a avaliação de alternativas econômico-financeiras precisas, além de adequações de fontes de aplicações de recursos.

Dessa forma, verifica-se que a análise financeira é fundamental para a tomada de decisões e gestão efetiva de recursos financeiros da empresa, sendo necessário o uso de ferramentas e métodos em conjunto para uma avaliação completa e precisa acerca da saúde financeira da entidade.

2.2 INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL

Os quocientes de estrutura de capitais são indicadores utilizados para avaliar a composição financeira das empresas, evidenciando a forma como a entidade financia suas operações e investimentos. Tais índices auxiliam na compreensão da saúde financeira e sua capacidade de crescimento e expansão (RIBEIRO, 2018). Dentre os diversos índices utilizados na análise da estrutura de capital, os principais são a participação de capital de terceiros, a composição do endividamento e a imobilização do patrimônio líquido (Quadro 1). De modo geral, a interpretação se dá, quanto menor, melhor para a empresa.

Quadro 1 - Indicadores de Estrutura de Capital

Índice	Fórmula
Participação de Capital de Terceiros	$((\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Patrimônio Líquido})$
Composição de Endividamento	$(\text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}))$
Imobilização do Patrimônio Líquido	$\text{Ativo Permanente} / \text{Patrimônio Líquido}$

Fonte: Silva (2017).

O índice de participação de capital de terceiros é um indicador financeiro utilizado na análise de empresas, pois mensura a proporção de recursos financeiros provenientes de fontes de terceiros em relação ao capital próprio. Dessa forma, esse

indicador é relevante visto que revela o grau de endividamento da empresa e sua capacidade de honrar com suas obrigações financeiras (SILVA, 2019).

Já o índice de composição do endividamento é uma medida fundamental para avaliar a estrutura financeira de determinada entidade, pois representa a proporção dos diferentes tipos de dívida que a empresa possui em relação ao total de sua dívida (REGERT *et al.*, 2018).

A imobilização do patrimônio líquido demonstra a proporção de recursos próprios investidos em ativos fixos. Segundo Ludícibus (2020) este quociente, pretende retratar a porcentagem dos recursos próprios que está imobilizada. Defende-se que tal quociente não deveria se aproximar demais e muito menos ultrapassar 1.

Desse modo, a análise da estrutura do capital remete ao tipo de capital utilizado pela empresa para custear os seus serviços, indicando se foi utilizado mais recursos próprios ou de terceiros, demonstrando qual a obtenção e aplicação desses recursos. Ou seja, buscam analisar a composição financeira da empresa e mensurar sua participação no empreendimento (LINS; FRANCISCO FILHO, 2012).

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos de pesquisa, este estudo se caracteriza como descritivo, pois desenvolve os conceitos dos principais indicadores de estrutura de capitais utilizados para avaliação do desempenho empresarial, pois conforme Marconi e Lakatos (2022), na pesquisa de cunho quantitativo o pesquisador formula um problema de pesquisa, faz um estudo sobre o que foi pesquisado anteriormente, levanta uma ou mais hipóteses para teste, após isso coletam-se os dados para análise a fim de comprovar tais hipóteses levantadas anteriormente.

No que concerne aos objetivos de pesquisa, este estudo se enquadra como descritivo, pois a finalidade das pesquisas descritivas é a definição dos atributos de determinada população ou fenômeno, podendo ser relacionada também com objetivo de identificação de prováveis relações entre variáveis (GIL, 2022). A pesquisa descritiva exige técnicas formais padronizadas de coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo se caracteriza como documental e estudo de caso, uma vez que coleta dados dos demonstrativos contábeis para o cálculo dos indicadores e sua posterior análise. Para Fachin (2017)

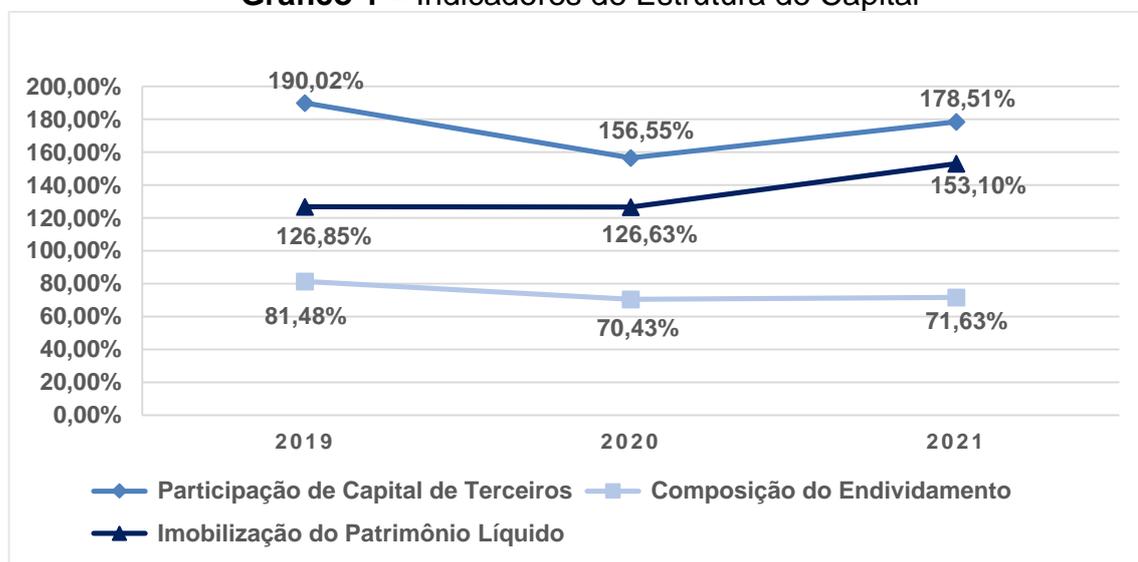
a pesquisa documental representa toda a informação coletada, podendo ser de forma oral, escrita ou visualizada. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso reúne numerosas informações e detalhadas que possibilitam apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador a ter um maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

4 RESULTADOS

Para uma melhor interpretação dos dados avaliados neste estudo, esta etapa apresenta os resultados dos indicadores de estrutura de capitais, com base nas informações extraídas do balanço patrimonial do período de 2019 a 2021, publicados no site da empresa.

Desse modo, foram calculados os indicadores de participação de capital de terceiros, composição do endividamento e imobilização do patrimônio líquido, conforme podem ser verificados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Indicadores de Estrutura de Capital



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Verificou-se que a empresa analisada apresentou índices de participação de capital de terceiros elevados nos três últimos períodos, o que demonstra, uma dependência de capital de terceiros para viabilizar as suas atividades, apresentando um índice de 190,02% em 2019 com uma leve melhora no ano de 2020 para 156,55%

subindo novamente em 2021 para 178,51%. Do ponto de vista financeiro, quanto maior este indicador, maior é a dependência da empresa a capitais externos.

Já na análise da composição verificou-se que a empresa possuía 81,48% de suas dívidas vencíveis no curto prazo em 2019, índice que apresentou uma pequena melhora em 2020 para 70,43% e 71,63% em 2021. O ideal é que as dívidas sejam alocadas no longo prazo, para não comprometer o seu capital de giro.

No que concerne a imobilização do patrimônio líquido da empresa, foi observado que nos últimos três anos foi imobilizado todo o seu PL mais recursos de terceiros, nessa situação, o Ativo Circulante foi totalmente financiado por capitais de terceiros. Desse modo, a empresa depende de fontes de financiamento para cobertura de suas operações, o que indica um alto investimento dos recursos próprios afetando seu Ativo Circulante.

5 CONCLUSÃO

Diante ao exposto, é notório que o endividamento do frigorífico é consideravelmente elevado, conforme analisados os indicadores de estrutura de capitais dos exercícios de 2019 a 2021, verificou-se que a empresa fez altos investimentos em imobilizado, necessitando, portanto, de capital de terceiros para viabilizar suas atividades.

Dessa forma, através da análise dos indicadores financeiros, foi possível verificar aspectos relevantes acerca da sua saúde financeira e avaliar seu desempenho ao longo dos períodos, de modo a facilitar o acompanhamento dos indicadores e suas decisões de investimentos.

Partindo dessa conjectura, pode-se observar que a avaliação do endividamento da empresa é crucial para avaliação da viabilidade do negócio e para o processo decisório em termos de investimentos e financiamentos, auxiliando na identificação de riscos de inadimplência ou falência, suprindo, portanto, os gestores com informações claras e precisas para direcionar de melhor forma os recursos disponíveis da organização.

Desse modo, a avaliação e interpretação da estrutura de capital fornece uma visão ampla da situação financeira da entidade, tornando-se possível aos gestores do frigorífico em estudo avaliarem as estratégias de financiamento e investimentos

implementadas, e reformulá-las quando necessário, o que tende a levar a otimização de lucros e a redução dos impactos negativos.

Conclui-se que os indicadores de endividamento são ferramentas fundamentais na avaliação da saúde financeira das organizações e devem ser utilizados em conjunto com outras informações, como análise do mercado e da concorrência, para uma avaliação completa da saúde financeira da empresa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, J. F. de. *et al.* Análise Econômico-financeira das Instituições de Ensino Superior Brasileiras Privadas Listadas na B3 Durante a Pandemia da COVID 19. **Revista Conhecimento Contábil**. v. 11, n. 2, 2021.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**: da teoria à prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

JÚNIOR OLIVEIRA, N. C. de. Análise Financeira como Ferramenta para Tomada de Decisão. **Revista On-line IPOG**, v.1, n.16, dez, 2018.

LINS, L. S.; FRANCISCO FILHO, J. **Fundamentos e Análise das Demonstrações Contábeis**: uma abordagem interativa. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, M. A. de.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

REGERT, R. *et al.* A Importância dos Indicadores Econômicos, Financeiros e de Endividamento como Gestão do Conhecimento na Tomada de Decisão em Tempos de Crise. **Visão**. Caçador. v. 7, n. 2, p. 67–83, jul/dez, 2018.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Básica**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, M. C. S. da.; PRATES, R. C.; SCARPIN, J. E. Estrutura de Capital: Uma análise empírica de seus Fatores Determinantes e ajuste a Longo Prazo. *In: XXIV Congresso Brasileiro de Custos*. Florianópolis, SC, nov. 2017.

SILVA, A. A. da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ZUCCO, A. *et al.* Relevância da Análise e Compreensão da Estrutura das Demonstrações Contábeis para Gestão das Organizações. **Revista FT**. v. 27, n. 119, p.12, fev, 2023.

Capítulo 3
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO COM
SERVIDORES DE UM SETOR DE UM ÓRGÃO
PÚBLICO

Anderson Fernandes Barros
Mariana Carolina Barbosa Rêgo

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UM SETOR DE UM ÓRGÃO PÚBLICO

Anderson Fernandes Barros

Tecnólogo em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Brasília. E-mail:

fernandesbarrosanderson@gmail.com

Mariana Carolina Barbosa Rêgo

Doutora em Administração pela Universidade de Brasília. Docente no Instituto

Federal de Brasília. E-mail: marianaacarolina@gmail.com

RESUMO

Este trabalho buscou identificar a percepção da qualidade de vida no trabalho dos servidores de um setor de gestão de pessoas de um órgão público durante a pandemia da COVID-19, tendo como objetivos específicos identificar os pontos positivos e negativos percebidos pelos servidores em relação à QVT e também descrever as principais diferenças notadas pelos colaboradores com a implantação do regime de trabalho remoto. Os dados foram coletados por meio de um questionário baseado no trabalho de Walton (1973), onde são analisadas oito categorias que abordam diversos aspectos da qualidade de vida no trabalho, além de ter sido criada uma nona dimensão com a finalidade de obter resultados mais específicos sobre a percepção dos servidores acerca da QVT enquanto estavam em teletrabalho. A pesquisa foi aplicada em um setor de gestão de pessoas que trata de demandas internas do órgão, onde todos os 21 colaboradores contribuíram com as respostas. Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva. Os resultados obtidos indicam que a organização estudada apresenta QVT considerada positiva, com destaque para as categorias “Integração social na organização” e “Uso ou desenvolvimento de capacidades”. Por outro lado, também foram identificados aspectos que obtiveram médias menores de satisfação, como “Oportunidade de crescimento e segurança. Por fim, foi percebido pelos servidores que com a implantação do regime de teletrabalho a QVT foi dificultada por questões de estrutura tecnológica e pela dificuldade na comunicação, o que afetou as relações interpessoais entre as equipes de trabalho.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; teletrabalho; pandemia.

ABSTRACT

This paper aimed to identify the quality of work life of the workers from a Human Resource Sector at a public company, during the COVID-19 pandemic. More specifically, we identified the positive and negative quality of work life aspects perceived by the workers and described the main differences noted by the participants

regarding the implementation of the home-office policy during the pandemic. The data was collected using a questionnaire based on Walton (1973), in which we analyzed all 8 categories proposed by Walton (1973) and added a ninth category to measure quality of work life in remote work. Research was conducted in the Human Resource Sector of a public organization, which deals with internal demands, and all 21 workers responded the questionnaire. The data was analyzed using descriptive statistics. The results indicate that the participants perceive a positive quality of work life, especially in the following categories: social integration in the organization and the use or development of individual competences. On the other hand, we also identified aspects that had lower scores, such as stability and growth opportunities. At last, the participants thought that the implementation of remote work was difficulted by the technology structure and support that the organization had at the time the COVID-19 broke out and the communication challenges that affected the interpersonal relationships between work teams.

Palavras-chave: Quality of work life; Public Administration; COVID-19 pandemic; Remote work; Home-office.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o portal da UNA-SUS (2020), no dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou pandemia da COVID-19 devido à rápida disseminação geográfica que a doença apresentava. Essa nova classificação obrigava os países a tomarem atitudes preventivas, uma vez que o contágio local aumentava diariamente.

Todo esse cenário gerou grande preocupação e medidas de prevenção à transmissão começaram a surgir. Os governos federal e estadual divulgaram portarias e decretos sobre o funcionamento de bares, restaurantes, casas noturnas, escolas e locais públicos onde o contágio parecia ser maior. Como por exemplo, o Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020 que determinava, no âmbito do Distrito Federal, a suspensão por 5 dias de “eventos, de qualquer natureza, que exijam licença do Poder Público, com público superior a cem pessoas” e “atividades educacionais em todas as escolas, universidades e faculdades, das redes de ensino pública e privada” (DF, 2020a). Esse decreto foi posteriormente revogado pelo Decreto nº 40.520, de 14 de março de 2020, para que o prazo fosse estendido por mais 15 dias (DF, 2020b). Uma série de outros decretos foram publicados aumentando os prazos de isolamento e suspensão de determinadas atividades, até que a sociedade se viu cumprindo uma quarentena sem data definida para acabar. A realidade das pessoas foi alterada por conta disso. Era necessário evitar aglomeração e, se possível, ficar em casa. Dessa

forma, muitas empresas privadas e órgãos públicos começaram a instituir o regime de teletrabalho, uma vez que evitaria o contato entre os funcionários, e até mesmo que essas pessoas saíssem de suas casas.

Diante de todas as preocupações que essas mudanças trouxeram para a rotina dos trabalhadores, é relevante que pesquisas sejam realizadas com o intuito de observar como a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser afetada por tais circunstâncias, uma vez que o mundo está enfrentando uma doença grave e os trabalhadores precisam continuar cumprindo com suas atividades de alguma forma.

Perante o exposto, este estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é a percepção da qualidade de vida no trabalho dos servidores de um setor de gestão de pessoas de um órgão público durante a pandemia da COVID-19? Assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção da qualidade de vida no trabalho dos servidores de um setor de gestão de pessoas de um órgão público durante a pandemia da COVID-19.

Para permitir o alcance do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: identificar os pontos positivos e negativos da QVT na percepção dos servidores de um setor de gestão de pessoas de um órgão público durante a pandemia da COVID-19; e descrever as principais diferenças da QVT na percepção dos servidores de um setor de gestão de pessoas de um órgão público com a mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto.

Após busca realizada em janeiro de 2021 nas bases SciElo e Spell, utilizando como recorte temporal trabalhos publicados nos anos 2020 e 2021 no idioma português e palavras-chave como: qualidade de vida no trabalho pandemia; teletrabalho e pandemia; comportamento organizacional e pandemia, não foram encontradas pesquisas que tratassem da qualidade de vida no trabalho durante a pandemia da COVID-19, assim como não foram encontrados resultados para teletrabalho/trabalho remoto nas mesmas circunstâncias. A opção por realizar a pesquisa considerando apenas a publicação nacional se deu pelo fato de a qualidade de vida ser contexto dependente e da organização do trabalho brasileira, bem como a cultura nacional, influenciarem as percepções dos indivíduos sobre a sua saúde laboral. Assim, justifica-se a realização deste estudo, que tem potencial para contribuir com a literatura brasileira de Comportamento Organizacional durante a pandemia.

A presente pesquisa poderá, ainda, prover insumos para que os gestores da organização estudada tomem decisões relacionadas à criação, implementação e/ou

melhoria de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para o aprimoramento e manutenção da qualidade de vida no trabalho, bem como tratar da percepção dos colaboradores diante de um cenário conturbado como a pandemia da COVID-19. Ademais, este estudo poderá servir como base para que gestores de outras organizações possam replicar a metodologia aqui utilizada a fim de diagnosticar a qualidade de vida no trabalho de seus setores e/ou organizações.

Este trabalho também pode proporcionar mudanças positivas para o contexto de trabalho desses servidores, bem como daqueles que buscam aderir ao teletrabalho por razões diversas. É preciso ter uma base de quais aspectos positivos e negativos podem ser enfrentados pelos trabalhadores e como a organização pode atuar para alcançar resultados promissores. Levando em consideração a imprevisibilidade da pandemia e todas as mudanças causadas no dia a dia da população, e pela escassez de trabalhos publicados tratando desse tema nesse contexto, justifica-se o desenvolvimento deste estudo.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para empresas especializadas em gestão de pessoas e recursos humanos, a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada às práticas adotadas para potencializar os resultados positivos do capital humano. Entrega de resultados, produtividade e inovação são aspectos corporativos positivamente influenciados por uma alta QVT. Por outro lado, é importante atentar-se também para os aspectos que podem influenciar negativamente a qualidade de vida no trabalho, tais como: liderança fraca, desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, falta de reconhecimento e pressão excessiva.

“A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na organização e se sentirem satisfeitos e felizes” (CHIAVENATO, 2014, p. 420). Portanto, ressalta-se a necessidade da realização de estudos e pesquisas para investigar a QVT nas mais diversas organizações públicas e privadas.

Um dos trabalhos mais relevantes na área é o de Walton (1973), em que o autor estabeleceu oito categorias como critérios de QVT, detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1. Modelo de QVT de Walton (1973)

Categoria	Definição
Compensação justa e adequada	<p>Envolve as relações entre o pagamento e fatores do trabalho, como treinamento, responsabilidade e condições de trabalho. Fatores como a oferta e procura do mercado, a média salarial de uma população e a participação nos lucros e resultados da empresa representam os indicadores que determinam o quão justo é o pagamento. Dois fatores são importantes para determinar a qualidade de vida no trabalho:</p> <p>a) renda adequada: a renda deve estar inserida nos padrões aceitáveis da sociedade, de forma a suprir as necessidades do trabalhador;</p> <p>b) compensação justa: o pagamento deve ser justo, isto é, se comparado com outras empresas, não deve haver divergências significativas no pagamento de um mesmo cargo.</p>
Condições de trabalho	<p>Aborda as condições físicas e a jornada de trabalho às quais o trabalhador é submetido em seu emprego. Os aspectos constituintes destes fatores são: pagamento de horas extras para trabalhos que excedem a carga horária semanal prevista; condições de trabalho que diminuam o risco de acidentes e propensão às enfermidades; imposição de limites (máximo ou mínimo) de idade quando o trabalho pode ser prejudicial para determinada faixa etária. Para que as condições de trabalho sejam adequadas, devem ser minimizados os fatores que podem prejudicar a atuação do trabalhador, como odores, ruídos ou poluição visual.</p>
Uso ou desenvolvimento de capacidades	<p>Após a revolução industrial, o trabalho passou a ser desmembrado em várias atividades. Dessa forma, os diferentes postos de trabalho possuem níveis diferenciados no que diz respeito ao quanto o trabalhador pode desenvolver as suas habilidades e conhecimentos. Algumas das qualidades necessárias ao desenvolvimento das habilidades e conhecimentos são:</p> <p>a) autonomia: o trabalho deve permitir certo nível de autonomia e autocontrole na realização das atividades;</p> <p>b) múltiplas habilidades: o trabalho deve permitir a utilização de diferentes habilidades. As habilidades utilizadas não devem ser repetitivas e monótonas;</p> <p>c) perspectiva e informação: o trabalhador deve ter conhecimento do processo de trabalho como um todo. Deve também receber <i>feedback</i> de suas atividades, de forma que possa ter conhecimento da relevância e consequências de suas ações;</p> <p>d) trabalho como um todo: o trabalhador deve realizar as tarefas do início ao fim, e não apenas uma etapa do processo;</p> <p>e) planejamento: as atividades devem ser previamente planejadas antes de sua implementação.</p>
Oportunidade de crescimento e segurança	<p>Faz menção às oportunidades de crescimento profissional do trabalhador, seja através de um enriquecimento curricular ou uma promoção de cargo. Aborda também os quesitos segurança e estabilidade no trabalho. Os fatores de influência neste critério são:</p> <p>a) desenvolvimento: deve haver possibilidades de o trabalhador expandir as suas capacidades e conhecimentos, de forma a evitar que estes se tornem obsoletos;</p> <p>b) aplicações futuras: deve haver a expectativa da utilização de novos conhecimentos e habilidades no âmbito organizacional;</p> <p>c) oportunidades de avanço: deve haver a possibilidade de crescimento do trabalhador, ascensão de cargo e plano de carreira.</p>
Integração social na organização	<p>Engloba os aspectos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho. Os fatores de influência deste critério são:</p> <p>a) preconceito: aceitação do trabalhador e suas características, habilidades e potenciais sem discriminação de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou aparência física;</p> <p>b) igualdade social: deve haver respeito mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos presentes na empresa;</p> <p>c) mobilidade social: deve haver possibilidade de os indivíduos de todos os níveis da empresa migrar para uma camada social superior daquela em que se encontram;</p>

Categoria	Definição
	<p>d) companheirismo: os grupos de trabalho devem ser marcados por ajuda recíproca, suporte socioemocional e respeito às particularidades de cada indivíduo;</p> <p>e) senso comunitário: deve haver senso de se viver em comunidade nas empresas e entre os grupos de trabalho;</p> <p>f) troca de informações: os membros da organização devem compartilhar, uns com os outros, suas ideias e opiniões pessoais.</p>
Constitucionalismo	<p>Os membros de uma empresa são afetados pelas decisões tomadas. Tais decisões podem favorecer interesses pessoais na organização. Nessa perspectiva, deve haver o constitucionalismo para proteger os trabalhadores de ações arbitrárias. Os elementos-chave do constitucionalismo na empresa são:</p> <p>a) privacidade: o trabalhador deve possuir o direito de privacidade pessoal, como o sigilo de aspectos da vida pessoal e familiar;</p> <p>b) liberdade de expressão: deve haver o direito de discordância das visões e decisões dos superiores da organização, sem que haja qualquer forma de repressão;</p> <p>c) equidade: o direito ao tratamento igualitário aos trabalhadores deve ser presente em todas as ocasiões, incluindo o pagamento, benefícios e segurança no trabalho;</p> <p>d) igualdade perante a lei: todos os trabalhadores devem possuir as mesmas oportunidades em todos os aspectos do trabalho, da privacidade e no que diz respeito à expressão de suas ideias.</p>
Trabalho e vida	<p>As experiências vivenciadas no trabalho refletem de forma positiva ou negativa em outras esferas da vida, tais como o convívio familiar ou social. A jornada de trabalho exaustiva e constantes mudanças de residência podem constituir sérios problemas familiares. Se o trabalho não consome tanto tempo e não proporciona tamanho desgaste físico, o trabalhador, em seu tempo livre, pode realizar mais atividades de lazer na presença de sua família.</p>
Relevância social	<p>A responsabilidade social praticada pela empresa é percebida pelo trabalhador, de forma a melhorar a sua autoestima. Dentre as atividades de responsabilidade social, podem ser elencadas: minimização da emissão de poluentes, reaproveitamento do lixo, alianças com países desenvolvidos, participação em programas de auxílio às populações de baixa renda.</p>

Fonte: Timossi et al. (2009, p. 397) com base em Fernandes (1996) e Detoni (2001)

É importante ressaltar que não há uma hierarquia entre os aspectos descritos no Quadro 1, quando analisados em conjunto, podem indicar de maneira mais abrangente a qualidade de vida no trabalho em determinada organização. Dessa forma escolheu-se esse modelo para a investigação da presente pesquisa.

2.1 Qualidade de vida no trabalho no setor público

A aplicação da QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna verificada, ao longo dos anos, no nível de tratamento oferecido ao servidor público relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com o seu bem-estar e o de sua família. O gestor público tem maior dificuldade em desenvolver seu processo de gestão e decisão, pois se encontra constantemente preso às amarras legais, como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos servidores, dentre outros (AMORIM, 2010, p. 38).

No trabalho de Nunes e Freire (2006), por meio de estudo observacional transversal com 237 cirurgiões-dentistas do quadro permanente da Secretaria Municipal de Saúde de Goiânia, concluiu-se que os profissionais pesquisados apresentaram alta qualidade de vida nos campos de relações sociais e meio ambiente, que tratam principalmente da percepção do indivíduo sobre os relacionamentos sociais e os papéis sociais adotados na vida, e sobre aspectos diversos relacionados ao ambiente onde vive. Por outro lado, apresentaram baixa qualidade de vida nos domínios físico e psicológico, que tratam da percepção do indivíduo sobre sua condição física e sobre sua condição afetiva e cognitiva.

Já na pesquisa de Miranda (2010), constatou-se por meio de análise documental, observações e também utilizando a técnica de Grupo Focal com 26 participantes de uma Unidade do Serviço Público Federal, que: espaço físico (inadequado, insalubre), carência de material de expediente e equipamentos tecnológicos, baixos salários e incentivo (auxílio alimentação, gratificações e benefícios), falta de comprometimento com o trabalho e inexistência de treinamento para desempenhar tarefas estão entre os principais fatores que causam mal-estar no trabalho. Como consequência desses fatores, os participantes apontaram desmotivação e estresse. Também apontaram algumas melhorias e mudanças que podem ser feitas visando mudar esse cenário, tais como: comprometer-se mais com o trabalho, procurar as chefias para solucionar os problemas, capacitação dos funcionários e mudar alguns aspectos da lei e regimentos internos.

No estudo de França (2014), em que foram aplicados questionários de análise quantitativa com 37 servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Soledade, averiguou-se que a maioria dos participantes se mostraram satisfeitos quanto às condições de qualidade de vida no trabalho oferecidas pela Secretaria, apesar de não possuírem muitas ações voltadas ao tema. Foi sugerido então a implantação de novos programas de QVT.

Na pesquisa de Rezende e Braga (2019), aplicada com 32 servidores da Coordenadoria das Promotorias de Justiça do Paranoá, e utilizando o modelo de QVT de Walton, identificou-se níveis satisfatórios na percepção dos servidores para as categorias de Relevância Social da Vida no Trabalho, de Integração social no seu trabalho, do Constitucionalismo, da Oportunidade de usar e desenvolver capacidades humanas, das Condições de trabalho seguras e saudáveis e do Trabalho e Vida Total.

Já nas categorias de Oportunidade de crescimento e segurança e Compensação justa e adequada, os níveis identificados foram menos satisfatórios.

Por fim, no estudo de Freitas, Paiva, Lima e Pinto (2019), foi utilizado o método da entrevista com 12 funcionários de uma Secretaria Municipal, localizada no Estado do Ceará. Os resultados mostram que os entrevistados consideram possuir estabilidade relativa no emprego, relatando baixa expectativa de crescimento profissional. Apontam se sentirem satisfeitos com a remuneração perante as atividades desenvolvidas, mas que tal remuneração seria inadequada se comparar com colegas que exercem as mesmas funções. Também foi identificado alto nível de companheirismo na equipe, mesmo que haja relatos de pelo menos metade dos entrevistados de que já sofreram algum ato de preconceito ou discriminação relacionado ao seu nível hierárquico.

Dessa forma, considera-se importante estudar e avaliar a qualidade de vida no trabalho de servidores públicos, bem como analisar suas percepções perante a pandemia da COVID-19 e como esse cenário influencia a execução das atividades rotineiras desses servidores. Os resultados das pesquisas apresentadas nesta seção contribuirão para a análise dos resultados encontrados neste estudo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, quantitativa, de recorte transversal e coletou dados primários por meio de um questionário.

A pesquisa foi realizada com servidores lotados na área de Gestão de Pessoas de um órgão ligado ao Ministério Público. Todos os 21 trabalhadores do setor participaram do estudo. Desses, a maioria (76%) pertence ao sexo feminino e possuem idades entre 34 e 41 anos (38%) e entre 26 e 33 anos (33%). Em relação ao tempo de trabalho no Setor Público, 52% trabalham há mais de 10 anos. Por fim, foi perguntado sobre o tempo de trabalho no órgão estudado, onde 38% responderam trabalhar entre 5 e 10 anos, e 29% trabalham há mais de 10 anos.

Para obter os dados desta pesquisa foi aplicado um questionário validado baseado no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton (1973), estruturado em 35 perguntas objetivas divididas em oito dimensões, apresentadas no Quadro 1. Os dados foram atrelados a uma escala de resposta do tipo Likert, de cinco pontos, sendo 1 “Muito insatisfeito” e 5 “Muito satisfeito”. Ademais, foram elaborados

seis itens com o intuito de identificar as principais diferenças na qualidade de vida no trabalho na percepção dos servidores de um setor de gestão de pessoas de um órgão público com a adoção do trabalho remoto. Os itens passaram por validação semântica e de juízes e também estão atrelados a uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos.

O questionário foi aplicado por meio do Google Forms entre os meses de março e abril de 2021. Após a coleta de dados, as respostas foram passadas para o Excel e analisadas utilizando estatística descritiva, como: frequência, média, desvio padrão e coeficiente de variação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios padrão e coeficientes de variação das nove dimensões e 41 itens da Escala de QVT aplicada.

Tabela 1. Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) da Escala de QVT

Dimensão/item	Média	Desvio Padrão	CV
Dimensão 1: Compensação justa e adequada	3,55	1,11	0,31
1.1 O quanto você está satisfeito com o seu salário (remuneração)?	3,57	1,14	0,32
1.2 O quanto você está satisfeito com seu salário, se você o comparar com o salário dos seus colegas?	3,48	1,05	0,3
1.3 O quanto você está satisfeito com as recompensas e a participação em resultados que você recebe da organização?	2,86	0,94	0,33
1.4 O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista etc.) que o órgão oferece?	4,29	0,76	0,18
Dimensão 2: Condições de trabalho	3,85	1,02	0,26
2.1 O quanto você está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas)?	4,24	0,87	0,2
2.2 Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?	4,00	1,07	0,27
2.3 Em relação ao uso de tecnologia no trabalho que você faz, como você se sente?	4,05	0,72	0,18
2.4 O quanto você está satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho?	4,14	0,89	0,21
2.5 O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela organização?	3,33	1,13	0,34
2.6 Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?	3,33	0,94	0,28
Dimensão 3: Uso ou Desenvolvimento de Capacidades	3,98	0,96	0,24
3.1 Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possui no seu trabalho?	3,71	1,08	0,29
3.2 Você está satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que você faz?	4,00	1,02	0,26
3.3 Em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho, como você se sente?	3,67	0,56	0,15
3.4 O quanto você está satisfeito com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou ruim está o seu desempenho no trabalho)?	4,19	1,05	0,25
3.5 Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), como você se sente?	4,33	0,78	0,18
Dimensão 4: Oportunidade de Crescimento e Segurança	3,23	1,05	0,33

Dimensão/item	Média	Desvio Padrão	CV
4.1 O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?	3,62	1,09	0,3
4.2 O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?	3,38	1,13	0,34
4.3 Em relação às situações e a frequência em que ocorrem os desligamentos no seu trabalho, como você se sente?	2,95	0,95	0,32
4.4 Em relação ao incentivo que o órgão dá para você estudar, como você se sente?	2,95	0,84	0,29
Dimensão 5: Integração Social na Organização	4,19	0,96	0,23
5.1 Em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual etc.) no seu trabalho como você se sente?	3,86	0,94	0,24
5.2 Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como você se sente?	4,43	0,73	0,16
5.3 Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como você se sente?	4,29	0,93	0,22
5.4 O quanto você está satisfeito com a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho?	4,19	1,10	0,26
Dimensão 6: Constitucionalismo (respeito às leis)	3,93	1,01	0,26
6.1 O quanto você está satisfeito com a organização por ela respeitar os direitos do trabalhador?	3,71	1,16	0,31
6.2 O quanto você está satisfeito com sua liberdade de expressão (oportunidade dar suas opiniões) no trabalho?	3,95	0,90	0,23
6.3 O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu serviço?	3,67	1,08	0,30
6.4 Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como você se sente?	4,38	0,65	0,15
Dimensão 7: Trabalho e Vida	3,86	0,92	0,24
7.1 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?	3,76	0,92	0,24
7.2 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?	3,86	0,94	0,24
7.3 O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?	3,95	0,90	0,23
Dimensão 8: Relevância Social	3,36	1,21	0,36
8.1 Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como você se sente?	3,81	1,10	0,29
8.2 Você está satisfeito com a imagem que este órgão tem perante a sociedade?	3,19	1,30	0,41
8.3 O quanto você está satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a organização tem?	3,38	1,13	0,34
8.4 O quanto você está satisfeito com os serviços prestados e a qualidade dos produtos que a empresa fabrica?	3,14	1,21	0,38
8.5 O quanto você está satisfeito com a política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários) que a empresa tem?	3,29	1,20	0,37
Dimensão 9: Qualidade de Vida no Trabalho Remoto	3,38	1,30	0,38
9.1 De forma geral, percebo que a minha qualidade de vida no trabalho aumentou com o trabalho remoto.	4,14	0,89	0,21
9.2 Percebo que a minha produtividade aumentou com o trabalho remoto.	3,86	0,89	0,23
9.3 Minhas condições de trabalho (infraestrutura, tecnologias e equipamentos disponíveis) melhoraram com o trabalho remoto.	2,9	1,38	0,47
9.4 Percebo que a integração social com meus colegas de trabalho melhorou com o trabalho remoto.	2,29	0,98	0,43
9.5 Percebo que estou menos estressado após a implantação do trabalho remoto.	3,48	1,18	0,34
9.6 Percebo um maior equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional enquanto estou em trabalho remoto.	3,62	1,4	0,39

Fonte: Dados da pesquisa

O fator sobre Compensação Justa e Adequada, foi, de modo geral, bem avaliado pelos servidores, visto que a média total de 3,55 é considerada boa dentro da escala de cinco pontos. Todavia, é importante ressaltar que o coeficiente de variação total da dimensão (0,31) é considerado alto, indicando certo nível de heterogeneidade nas respostas, dessa forma refletindo a percepção individual de cada participante. É importante ressaltar que apesar de estarem no mesmo nível

hierárquico, os servidores possuem funções distintas dentro das subdivisões que o setor estudado apresenta. Sendo assim, pode haver diferentes entendimentos acerca da compensação se for levado em consideração a natureza distinta das atividades, os diferentes níveis de estresse que cada servidor enfrenta, e como isso reflete na percepção do que é justo sobre os seus ganhos. Essa é uma variável que pode ser melhor abordada em estudos posteriores, bem como para uma melhor estruturação do Plano de Carreira dos trabalhadores da organização estudada.

Seguindo para a dimensão 2, de acordo com os resultados apresentados, é possível concluir que os participantes apresentam alto nível de satisfação sobre suas condições de trabalho, com destaque para os itens que tratam da jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas) e da salubridade (condições de trabalho), com médias de 4,24 e 4,14, respectivamente. Esses níveis apresentaram coeficientes de variação similares, o que indica forte nível de concordância entre os participantes desta pesquisa.

Outros dois itens que merecem destaque nessa dimensão: em relação ao uso de tecnologia no trabalho – que apresenta uma média de 4,05 e um coeficiente de variação de 0,18, o que indica forte concordância entre os servidores e mostra que a organização fornece as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades diárias. Em relação aos equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela organização – o item apresentou uma das menores médias de satisfação da dimensão (3,33) e, por outro lado, apresentou o maior coeficiente de variação (0,34), indicando alto nível de discordância entre os respondentes. Isso pode indicar a necessidade de melhorias quanto ao item estudado, mas que não necessariamente é algo que preocupa a todos os servidores que participaram desta pesquisa.

É possível, então, perceber que a organização estudada oferece boas condições de trabalho aos seus servidores (jornada de horas, volume de trabalho, salubridade etc.), visto que a média geral da dimensão foi de 3,85, considerada boa na escala, mas que podem haver melhorias não especificadas nesta pesquisa, uma vez que o coeficiente de variação geral da dimensão foi de 0,26, o que indica certo grau de discordância em torno dessa média.

Os resultados também indicam que os participantes apresentam níveis satisfatórios na dimensão 3, “Uso ou Desenvolvimento de Capacidades”, sobretudo quando se trata da responsabilidade conferida aos colaboradores. Dessa forma,

entende-se que os servidores conseguem desenvolver suas habilidades ao executarem suas demandas diárias, indicando bons níveis de produtividade. Os itens que apresentaram menores médias foram os que trataram da autonomia e da polivalência dos trabalhadores, ou seja, a possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos. Esses resultados podem ser justificados pelo fato de os servidores públicos precisarem seguir um certo padrão nas suas rotinas de trabalho, o que pode levar, ao longo do tempo, à percepção de um trabalho mais repetitivo e falta de independência e autonomia. Além disso, a variabilidade das respostas nessa dimensão pode ter ocorrido pelo fato de o setor estudado ser subdividido em quatro áreas com seus respectivos líderes, ou seja, pode ser que os servidores de alguns setores tenham mais autonomia do que outros, considerando a natureza das tarefas e perfil do gestor.

Esses resultados se assemelham com os relatos encontrados no estudo de Freitas et al. (2019), onde nessa mesma categoria é mostrado que metade dos colaboradores do setor de atendimento de uma Secretaria Municipal declararam ter pouca ou nenhuma autonomia, principalmente se tratando do sistema utilizado na unidade estudada. Por outro lado, todos os participantes da pesquisa afirmaram que entendem a importância do trabalho por eles desempenhado e que isso deve-se pela boa orientação e assertividade nas informações passadas pela equipe.

Na dimensão 4, “oportunidade de crescimento e segurança”, foi encontrada a menor média geral de todo o estudo (3,23) e um dos maiores coeficientes de variação (0,33), o que demonstra heterogeneidade na percepção dos respondentes. Analisando as variáveis que compreendem esta dimensão, pode-se inferir que há a necessidade de um Plano de Carreira mais consolidado para os colaboradores, o qual venha contornar o engessamento de progressão já existente e característico da Administração Pública. Esses resultados vão ao encontro dos pontos observados no estudo de Miranda (2010), onde o autor apontou que em uma Unidade do Serviço Público Federal foram encontradas diversas questões que dificultavam a percepção de uma boa qualidade de vida no trabalho. Uma dessas questões é o fato de não haver treinamento para os colaboradores desempenharem suas atividades. Esses dados também implicam em variáveis de satisfação, as quais são corroboradas no estudo de Macedo (2017), onde o autor descreve que a projeção de crescimento na Superintendência Financeira da VALEC está restrita a três níveis salariais, e ainda

depende da limitação orçamentária, quesitos que também se fazem presentes na organização aqui estudada.

O quinto fator, “Em relação à integração social no seu trabalho”, obteve a maior média deste estudo e o menor coeficiente de variação. Os dados sugerem boas relações interpessoais entre os colaboradores, tanto de forma horizontal quanto vertical. A convivência saudável e positiva pode trazer benefícios para o desempenho individual e da equipe, o que reflete na QVT e entrega de resultados. Esses resultados corroboram com os encontrados por Rezende e Braga (2019), que, ao realizarem um estudo de caso na Promotoria de Justiça do Paranoá, obtiveram dados positivos para a QVT nessa dimensão. Isso demonstra que os colaboradores tendem a procurar manter um bom convívio social com seus colegas de trabalho e que tais práticas refletem num clima organizacional positivo e propenso a desenvolver bons laços fraternos.

Por outro lado, o item que apresentou menor média da categoria (3,86) é o que trata da satisfação em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual, etc.) no trabalho. Apesar de não ser um número que indique baixa satisfação dos participantes deste estudo, essa média vai de encontro com o item de maior média (4,19). Os colaboradores indicaram possuir bom entrosamento entre a equipe, mas isso não demonstra necessariamente que todos tenham a mesma opinião sobre determinados temas, como a discriminação, o que é considerado normal em um ambiente composto por pessoas plurais. O gestor pode se aprofundar nessas questões a fim de tornar o tema algo mais leve e de fácil assimilação para os colaboradores, dessa forma poderá haver uma melhora nesse ponto. Mesmo com a alta média, sugere-se que os gestores conduzam entrevistas individuais para averiguar melhor essa questão, bem como rodas de conversa e palestras sobre o tema, visando eliminar qualquer tipo de discriminação do ambiente laboral.

Outro destaque é o item que trata da satisfação com a valorização das ideias e iniciativas no trabalho. Apesar de apresentar uma média considerada satisfatória (4,19), também apresenta o maior coeficiente de variação desta categoria (0,26), o que indica heterogeneidade na percepção dos respondentes deste estudo. Aqui a gestão pode propor melhorias que busquem maior integração e exposição de ideias dos trabalhadores, bem como implementar práticas de transparência, dando retorno aos servidores quando as ideias e projetos não são contemplados ou levados adiante pelo setor ou organização.

Os resultados sobre Constitucionalismo, categoria 6, também reforçam os resultados da dimensão anterior, com o alto grau de concordância sobre o respeito a individualidade dos servidores. Dessa forma ressalta-se novamente que os colaboradores demonstram se sentirem em um ambiente onde a individualidade de cada um é respeitada, o que traz grandes benefícios para a comunicação do grupo, para a entrega de resultados e o bom relacionamento de modo geral.

Já as percepções sobre “Trabalho e Vida”, dimensão 7, indicam alta satisfação em relação às cargas horárias e momentos “livres” que os trabalhadores têm acesso dentro de suas rotinas de trabalho. Uma boa manutenção do tempo dentro da organização é essencial para que o indivíduo não se sinta sufocado e sobrecarregado, o que poderia causar desconforto e, conseqüentemente, menor produtividade e entrega de resultados. Enquanto isso, os resultados da penúltima dimensão, “Relevância Social”, sugerem que os trabalhadores concordam que as atividades desenvolvidas são importantes, sentindo-se orgulhosos das funções desempenhadas. Ainda nesse fator, como os participantes são de uma área meio da organização, os dados apontam uma dificuldade maior de enxergar os resultados do trabalho em nível mais macro, considerando a entrega de bem-estar social. Os elevados coeficientes de variação apresentam uma oportunidade para futuros estudos investigarem possíveis razões para percepções discrepantes entre os trabalhadores.

Com relação à última dimensão, QVT no trabalho remoto, é onde a presente pesquisa faz-se mais importante e necessária de existir. Os itens dessa categoria abordam aspectos emocionais e de infraestrutura que os colaboradores precisaram enfrentar e se adaptarem para prosseguir com suas atividades. Com a implantação do trabalho remoto os colaboradores se encontraram em uma nova realidade e precisaram adaptar-se para conseguir dar continuidade em suas rotinas, tanto pessoais quanto profissionais. Ademais, até o momento de aplicação desta pesquisa, nenhum outro estudo havia sido conduzido pelos gestores no sentido de investigar as percepções de qualidade de vida no teletrabalho.

O primeiro ponto em destaque é o de resultado mais positivo, que é o item “de forma geral, percebo que a minha qualidade de vida no trabalho aumentou com o trabalho remoto”, alcançando uma média de 4,14 e coeficiente de variação de 0,21. Isso mostra que a percepção dos colaboradores foi de melhoria com a mudança do trabalho presencial para o teletrabalho.

Adiante, no item que trata das condições de trabalho (infraestrutura, tecnologias e equipamentos disponíveis), os colaboradores apresentaram respostas discordantes, mas que tendem para um lado de perda na qualidade de vida. A média desse item foi de 2,9 e coeficiente de variação de 0,47. Sugere-se então um estudo maior sobre as condições de infraestrutura particulares de cada colaborador antes de o colocar em um regime de trabalho remoto. Neste caso com um cenário de pandemia que não houve uma preparação prévia de como seriam as atividades de cada colaborador, entende-se que é uma questão que foge do controle da organização. De todo modo, é um ponto a ser levado em consideração para investimento em melhorias e no suporte organizacional aos servidores em regime de trabalho remoto, bem como possíveis ações que podem ser tomadas pela organização visando melhorar as condições de trabalho dos servidores em teletrabalho.

O destaque seguinte dessa dimensão é o item que trata sobre a integração social com os colegas de trabalho. A média desse item foi de 2,29 (a menor da categoria) e um coeficiente de variação de 0,43 (o segundo menor da dimensão). Entende-se que o contato e comunicação entre os colaboradores foram prejudicados pela implantação do regime de trabalho remoto. Esses números podem refletir a falta de estrutura tecnológica e de planejamento para adequar as atividades desempenhadas presencialmente à realidade de trabalho remoto, fatores já discutidos anteriormente nesta pesquisa.

Faz-se necessário estudar maneiras de diminuir essa sensação de distanciamento e procurar formas de melhor interação dos colaboradores enquanto estiverem desempenhando suas funções em teletrabalho. Sugere-se que, nesse levantamento de possíveis maneiras de diminuir a sensação de distanciamento, os servidores sejam ouvidos para melhor alcançar suas expectativas referentes às melhorias de comunicação.

Outro aspecto da presente categoria que apresentou média considerada positiva na escala de QVT é o de aumento na produtividade, que foi considerado positivo e de percepção homogênea entre os colaboradores (média 3,86 e coeficiente de variação 0,23). Contudo, as percepções individuais acerca da diminuição do estresse e do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos participantes desta pesquisa mostraram-se heterogêneas nos resultados, o que é considerado comum diante das particularidades que cada servidor vive em suas rotinas pessoais.

Ressalta-se que os resultados encontrados na categoria “Qualidade de vida no trabalho remoto” não puderam ser comparados com outros estudos, devido à falta de publicação de trabalho abordando a QVT num cenário de pandemia no momento em que a presente pesquisa estava sendo desenvolvida.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou identificar a percepção da qualidade de vida no trabalho dos servidores de um setor de gestão de pessoas de um órgão público durante a pandemia da COVID-19, bem como identificar os pontos positivos e negativos da QVT na percepção desses servidores e descrever as principais diferenças percebidas com a mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto. Os objetivos foram alcançados por meio da aplicação de um questionário baseado no modelo de Walton (1973) contendo 41 itens divididos em nove dimensões. O questionário foi aplicado com 21 servidores de um setor de gestão de pessoas de um Órgão Público e os dados obtidos foram analisados no Excel utilizando estatística descritiva.

Fatores como integração social e uso de capacidades mostraram-se muito promissores na presente pesquisa. Tais índices apontam para um setor com altos níveis de bom relacionamento interpessoal, valorização de ideias e comprometimento da equipe com o trabalho. Concomitantemente, o presente estudo identificou percepção positiva para a responsabilidade conferida aos trabalhadores, avaliação de desempenho e importância nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores. A organização pode continuar investindo e aprimorando nesses aspectos para obter cada vez maiores níveis de satisfação, e, dessa forma, garantir que seus funcionários se sintam cada vez mais confortáveis e aptos a entregarem resultados positivos por meio da QVT bem estruturada.

Por outro lado, também foram encontrados resultados não tão positivos como os citados anteriormente. Aspectos como oportunidades no trabalho e qualidade de vida no teletrabalho, apontam a necessidade de melhoria por parte da organização. Tratando-se primeiramente das oportunidades, entende-se que, por se tratar de um órgão público, já se tem conhecimento de um modelo mais rígido de Plano de Carreira, o que pode dificultar a percepção dos trabalhadores de alcançarem novas e melhores oportunidades. Para melhorar nesse ponto seria necessário estudar e aplicar melhorias em toda a esfera Federal. Sendo assim, considera-se que este aspecto foge

um pouco do controle do gestor que fica à mercê das regras já estabelecidas no âmbito considerado. Outra questão levantada é de que há uma carência de estímulo por parte da organização para que seus servidores estudem e adquiram novas graduações ou aprimoramentos. Salienta-se aqui uma oportunidade de melhoria para melhor incentivar a busca por profissionalização e desenvolvimento de pessoal.

Tratando-se da QVT num cenário de pandemia, onde há a necessidade de implantação do teletrabalho, melhorias básicas podem ser introduzidas a fim de minimizar os impactos negativos percebidos pelos colaboradores. Os pontos que se destacaram negativamente tratam de questões como estrutura tecnológica para o desenvolvimento das atividades, integração com os colegas do setor e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A organização não deve medir esforços para garantir que a QVT encontrada no trabalho remoto seja tão alta quanto no trabalho presencial, para tanto, sugere-se um estudo detalhado sobre as condições do colaborador antes de implantar o regime de teletrabalho. Entende-se que neste caso a necessidade surgiu por conta de uma questão de saúde que não foi prevista, mas de todo modo é importante estar preparado para cenários como esse. Ademais, é fundamental que os servidores em trabalho remoto sejam periodicamente acompanhados, de forma a garantir sua saúde no trabalho.

Como limitação do estudo, ressalta-se que a presente pesquisa foi aplicada em apenas um setor do órgão, e que tal setor trabalha somente com demandas internas (licenças, abonos, previdência, aposentadorias e pensão), sendo assim, os resultados aqui encontrados não devem ser generalizados para toda a organização. Por outro lado, sugere-se a aplicação da mesma em outros setores, pois por meio dela é possível determinar pontos importantes acerca da qualidade de vida no trabalho, bem como identificar cenários passíveis de melhorias. Salienta-se também que o modelo de pesquisa aqui escolhido foi quantitativo, e que por meio de pesquisas qualitativas pode-se aprofundar nos aspectos descritos ao longo deste estudo. Por fim, sugere-se a investigação da relação da QVT com outras variáveis de Comportamento Organizacional, buscando identificar relações e diagnosticar a situação dos trabalhadores em teletrabalho no órgão pesquisado, bem como em outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Tania Gonçalves Ferreira Nobre. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos?. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 35-48, 20 maio 2010. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/357>>. Acesso em: 17 jan. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. 512 p.

DF. Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020. **Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências**. Brasília, 2020a.

Disponível em:

<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto_40509_11_03_2020.html>. Acesso em: 30 jan. de 2021.

DF. Decreto nº 40.520, de 14 de março de 2020. **Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências**. Brasília, 2020b.

Disponível em:

<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ed3d931f353d4503bd35b9b34fe747f2/exec_de_c_40520_2020.html>. Acesso em: 30 jan. de 2021.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996. 128 p.

FRANÇA, Edinara Rita de Moraes. **Qualidade de vida no trabalho do servidor público**: um estudo da Secretaria Municipal de Saúde de Soledade. 2014. 59 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Soledade, RS, 2014.

FREITAS, et al. Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho: O Olhar dos Funcionários de uma Secretaria sobre as Condições de Trabalho. **Pensamento & Realidade**, v. 34, n. 2, p. 92-118, 2019.

MACEDO, Paulo Giovanni Cabreira. **Satisfação e motivação**: um estudo com trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC. 2017. 68 f., il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

MIRANDA, Fernanda Freires. **Fontes de mal-estar no trabalho e estratégias de mediação no contexto do Serviço Público**: desafios e perspectivas para a qualidade de vida no trabalho. 2010. 86 f. Monografia (Especialização) - Curso de Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

NUNES, Maria de Fátima; FREIRE, Maria do Carmo Matias. **Qualidade de vida de cirurgiões-dentistas que atuam em um serviço público**. 2006. 8 f. Dissertação

(Mestrado) - Curso de Faculdade de Odontologia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2006.

REZENDE, Karina; BRAGA, Laís Nascimento. **QUALIDADE DE VIDA NO SETOR PÚBLICO**: um estudo de caso na Promotoria de Justiça do Paranoá. 2019. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Gestão Pública, Instituto Federal de Brasília, Brasília, 2019.

TIMOSSI, Luciana da Silva et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física/UEM**, Paraná, v. 20, n. 3, p. 395-405, 5 out. 2009. Universidade Estadual de Maringá. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/251067169_Adaptacao_do_modelo_de_Walton_para_avaliacao_da_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho>. Acesso em: 01 fev. de 2021.

UNA-SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>> Acesso em: 12 de jan. de 2021.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? USA: **Slow Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.



Capítulo 4
CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE
COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO: O BRAÇO DA
ONU NO ÂMBITO INTERNACIONAL
Wallacy da Silva Costa

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO: O BRAÇO DA ONU NO ÂMBITO INTERNACIONAL

Wallacy da Silva Costa

Técnico em Administração e Contabilidade pela Escola Técnica (Etec) de Peruíbe e Graduando em Comércio Exterior pela Faculdade de Tecnologia de Praia Grande (Fatec). Estagiário pelo Exército Brasileiro, atuando como assistente administrativo.

E-mail: wallacy.costa@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O respectivo artigo reporta-se à realização de um estudo a respeito da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). O objetivo geral desta pesquisa é apresentar o trabalho desempenhado pela UNCTAD, como o braço da Organização das Nações Unidas (ONU), no âmbito internacional. Os objetivos específicos desta pesquisa são descrever a origem, os fundamentos estruturais e as divisões da UNCTAD e explicar acerca do Sistema Geral de Preferências (SGP) e do Sistema Global de Preferências Comerciais (SGPC). Esta pesquisa tem como metodologia o uso de palavras-chave, a realização de pesquisas bibliográficas qualitativas, o uso de figuras e a análise de dados qualitativa. Posteriormente, mediante a análise do levantamento bibliográfico, tem-se a constatação da importância da UNCTAD no âmbito internacional, sobretudo em países em desenvolvimento. Ao final, têm-se as considerações finais, em que são sintetizadas as informações obtidas.

Palavras-chave: Desenvolvimento Econômico. Países em Desenvolvimento. UNCTAD.

ABSTRACT

The respective article refers to a study carried out on the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). The general objective of this research is to present the work performed by UNCTAD, as the branch of the United Nations (UN), at the international level. The specific objectives of this research are to describe the origin, the structural foundations and the divisions of UNCTAD, explain about the General System of Preferences (GSP) and the Global System of Trade Preferences (GSPC). The methodology of this research is based on the use of keywords, qualitative bibliographic research, figures and qualitative data analysis. Subsequently, through the analysis of the bibliographic survey, it is possible to verify the importance of UNCTAD at an international level, especially in developing countries. At the end, there are the final considerations, on what information obtained is synthesized.

Keywords: Economic Development. Developing Countries. UNCTAD.

INTRODUÇÃO

O comércio internacional constitui-se como um pilar importantíssimo na sustentação da sociedade mundial. Originário das relações de troca de bens e serviços entre as civilizações antigas, desenvolve-se constantemente ao longo da história.

Na era das grandes navegações o comércio internacional detinha como modelo econômico o Mercantilismo (desenvolvido na Europa entre o século XV ao final do século XVIII), pelo qual as comunidades europeias estabeleciam altas tarifas e restrições na realização de atividades comerciais com outras nações. Ao longo desse período houve a concepção da *Lex Mercatoria* (termo latim que, traduzido, significa Lei Mercantil), sistema jurídico pelo qual os comerciantes europeus negociavam, mediante ao uso de costumes e regras firmadas pelos mesmos para regulamentar as práticas comerciais, sem a necessidade de uma jurisdição central.

A *Lex Mercatoria* representou um avanço no comércio internacional, que impulsionou fortemente o desenvolvimento econômico dos países. Porém, não existia uma padronização nas normas comerciais que se aplicasse a todos os países, com o objetivo de gerar um tratamento mais justo e que, paralelamente, respeitasse as diferenças socioeconômicas entre tais.

Tal cenário pendurou até o fim da Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Somente ao término desse período, diante dos ônus do pós-guerra, que os países vencedores e vencidos se movimentaram para firmarem regras de comércio abrangentes ao mercado internacional. Nesse contexto surge em 1947 o GATT (sigla para *General Agreement on Tariffs and Trade* que, traduzido para o português, denomina o Acordo Geral de Tarifas e Comércio), tratado multilateral que representou o início da liberalização do comércio entre os países.

Contudo, via-se o GATT apenas como um instrumento regulatório multilateral isolado, sendo nitidamente necessária a criação de uma organização mundial do comércio com normas mais diversificadas e abrangentes, que seria instituída somente em 1995, pela ONU. O panorama econômico permanecia o mesmo, sem avanços significativos nas políticas comerciais. A forte crise socioeconômica, causadora da desvalorização das moedas, mantinha-se intensa e, em consequência, desanimava muitos países em desenvolvimento à negociarem.

Posto isto, com o objetivo de combater a desvantagem dos países em desenvolvimento no comércio internacional e promover a integralização dessa economia mundial, a ONU criou, em 1964, a Conferência das Nações Unidas Sobre Comércio e Desenvolvimento. De modo positivo, a UNCTAD conseguiu com que países em desenvolvimento retornassem as pautas de discussão do GATT e, conseqüentemente, engrenassem no processo de desenvolvimento econômico.

1. ORIGEM DA UNCTAD

A Primeira e a Segunda Guerra Mundial, trouxeram consigo muito além de corpos e espaços destruídos. Passados os dois grandes conflitos do século XX, os problemas socioeconômicos oriundos desses eventos, ocasionou um sentimento de constante preocupação quanto a real situação dos países em desenvolvimento, os quais não conseguiam engatar um desenvolvimento econômico, uma vez que o mercado se caracterizava por uma política protecionista, estabelecida pelas potências mundiais em detrimento aos efeitos negativos do pós-guerra à economia mundial.

O período também contribuía para um cenário cada vez mais caótico. O avanço industrial e o fenômeno da Globalização proporcionaram as potências mundiais a especialização na fabricação de produtos industrializados que, comparada a produção primária, proporcionava ampla vantagem econômica sobre os países em desenvolvimento.

Segundo o economista Raúl Prébisch, citado por Vale (2015), os países em desenvolvimento levavam desvantagem no comércio internacional, visto que os termos de troca já não eram mais de mesmo nível. Tal perspectiva levou muitos países em desenvolvimento a reivindicar na ONU por uma conferência de pleno direto com foco em enfrentar esses problemas e encontrar soluções adequadas (UNCTAD, 2022).

Assim, com o intuito de se combater a desvantagem dos países em desenvolvimento e atender de forma mais efetiva seus interesses, foi estabelecida por meio de uma Resolução da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 1964 na cidade de Genebra (Suíça), a UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Vale, 2015).

A conferência foi instituída permanentemente como órgão da ONU, com reuniões convocadas a cada 4 anos. Os países em desenvolvimento estabeleceram

o grupo dos 77, denominação em referência aos seus 77 membros iniciais - atualmente o grupo conta com 131 membros - para manifestar seus anseios. O economista argentino Raúl Prébisch foi nomeado o primeiro Secretário-geral da Organização (UNCTAD, 2022).

Ao longo dos anos, a UNCTAD contribui fortemente para o desenvolvimento do sistema multilateral de comércio. A partir de sua atuação originaram ferramentas importantíssimas para o comércio e o desenvolvimento econômico, como o SGP e o SGPC (Ministério das Relações Exteriores, 2020).

2. FUNDAMENTOS DA UNCTAD

Apontada como um dos braços da ONU no âmbito internacional, a UNCTAD corresponde a uma organização intergovernamental comprometida em apoiar os países em desenvolvimento, com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico desses. São 58 anos de atuação, focado em proporcionar aos países em desenvolvimento acesso aos benefícios da economia global de modo apropriado e proveitoso.

Com sede em Genebra (Suíça), Nova York (Estados Unidos) e Adis Ababa (Etiópia), a UNCTAD constitui-se como o principal órgão da ONU no tocante ao tratamento integrado entre comércio e desenvolvimento, além de ser incumbido de discutir as pautas relacionadas a investimentos, tecnologias e desenvolvimento sustentável para países em desenvolvimento (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2021).

Apesar de ser parte do Secretariado da ONU e reportar-se a Assembleia Geral e ao Conselho Econômico e Social, a UNCTAD possui seus próprios membros - que correspondem a 195 Estados-membros, incluso o Brasil - orçamento - que atualmente atinge a casa dos 73 milhões de dólares - e liderança - presidida por Rebeca Grynspan, secretária-geral do órgão desde setembro de 2021 e a primeira mulher a ocupar o cargo desde a fundação da organização (UNCTAD, 2022).

Segundo Guedes (2020), sob o *slogan* "Prosperidade para todos", a UNCTAD promove múltiplos eventos com a participação de governos, entidades privadas, sociedade civil e organizações internacionais focados em desenvolver ações voltadas ao desenvolvimento econômico e demais objetivos.

O evento central é a Conferência da UNCTAD, realizada a cada 4 anos, onde os participantes discutem e avaliam os desempenhos relacionados a investimentos, comércio e desenvolvimento e definem as metas para os próximos 4 anos. Além desse, são realizadas regularmente Reuniões de Especialistas, onde são discutidos temas específicos como a proteção dos consumidores, o comércio virtual e a economia digital, entre outros. Outro evento é o Fórum de Investimento Global, que ocorre a cada 2 anos e visa a idealização de estratégias e soluções para investimento internacional e os desafios do desenvolvimento econômico, com a participação de mais de 5 mil investidores provindo de 160 países (Guedes, 2020).

Ademais, a UNCTAD atua, a nível regional e internacional, em conjunto com a Organização Mundial do Comércio (OMC), com a finalidade de assegurar que o comércio internacional ajude a alcançar os objetivos referentes ao desenvolvimento econômico dos países em desenvolvimento (Guedes, 2020).

2.1 ORGANIZAÇÃO OPERACIONAL DA UNCTAD

O trabalho desempenhado pela UNCTAD abarca cinco divisões principais (setores), que são supervisionados pelo Secretário-Geral do órgão.

A primeira é a Divisão para África, Países Menos Desenvolvidos e Programas Especiais, presidida pelo Diretor Paul Akiwuni, que busca integrar na economia global países da África e outras regiões menos desenvolvidas por meio da implantação de políticas e medidas de apoio internacional que visam o desenvolvimento econômico e a redução da pobreza (UNCTAD, 2022).

A segunda é a Divisão para Globalização e Estratégias de Desenvolvimento, conduzida pelo diretor Richard Kozulwrihth, que procura debater acerca da globalização e suas consequências para países em desenvolvimento, pautada em políticas bem-sucedidas focadas no crescimento econômico, no desenvolvimento inclusivo e sustentável, no pleno emprego e no gerenciamento da dívida externa para países em desenvolvimento (UNCTAD, 2022).

A terceira é a Divisão para Investimento e Empreendimentos, coordenada pelo Diretor James Zhan, que procura avaliar o crescimento inclusivo mediante a pesquisas e investimentos direcionados ao desenvolvimento e aprimoramento empresarial, para se alcançar os objetivos de desenvolvimento econômico sustentável. Destaca-se dois produtos emblemáticos produzidos por esse setor: o Fórum Mundial de Investimentos

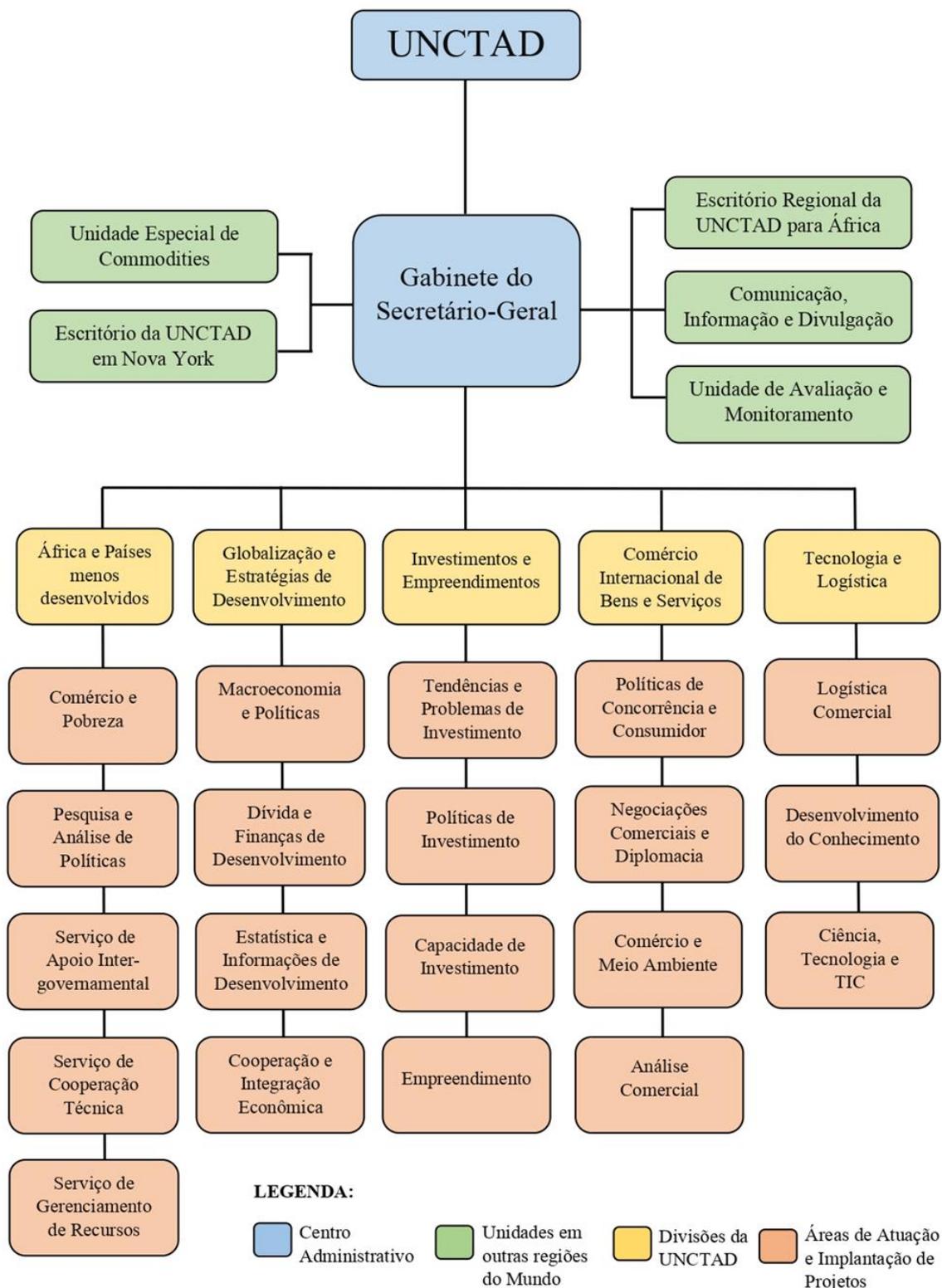
- evento de alto nível criado para facilitar o diálogo e ações relacionadas a investimentos - e o Relatório de Investimento Mundial – documento que fornece pesquisa e análise de investimentos para o desenvolvimento econômico (UNCTAD, 2022).

A quarta é a Divisão para comércio internacional de Bens e Serviços (Commodities), que busca promover a participação efetiva, qualitativa e benéfica dos países em desenvolvimento no comércio internacional, além da gestão de questões que surgem na convergência do comércio, meio ambiente e mudanças climáticas (UNCTAD, 2002).

A quinta é a Divisão para Tecnologia e Logística, chefiada pela Diretora Shamika Sirimanne, que procura fortalecer o crescimento e o desenvolvimento através da ciência, tecnologia e inovação e da tecnologia da informação e comunicação (TIC), com o objetivo primordial de impulsionar o desenvolvimento econômico por meio do aumento da competitividade entre os países em desenvolvimento (UNCTAD, 2022).

O organograma a seguir, mostra a estrutura organizacional simplificada da UNCTAD.

Figura 1. Organograma da UNCTAD



Fonte: Autor – Traduzido de Nancy (2022).

3. A UNCTAD E AS PARCERIAS NO SISTEMA ONU

Como uma espécie de braço da ONU no âmbito internacional, a UNCTAD trabalha em conjunto com outros órgãos da organização, com o intuito de entregar melhores resultados e potencializar seu impacto na economia global.

Essa cooperação internacional se constitui como um mecanismo extremamente necessário para garantir que países em desenvolvimento consigam alcançar resultados satisfatórios e, assim, correspondem efetivamente aos objetivos do desenvolvimento econômico sustentável pregados pela UNCTAD.

Nesse contexto, a UNCTAD mantém relações de parceria com dois importantes órgãos regulamentadores do comércio internacional: a OMC e o ITC (Centro de Comércio Internacional), ambos sediados em Genebra.

A OMC e a UNCTAD atuam em conjunto, focadas no desenvolvimento do comércio e da economia, de modo a promover a integração entre os países - desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos - ao mercado global. Na atualidade, a UNCTAD está focada, junto a OMC, nas negociações da Agenda DOHA (Guedes, 2020).

O ITC - criado como órgão subsidiário da UNCTAD e do extinto GATT, em 1968 - busca ao lado da UNCTAD executar uma série de projetos direcionados ao desenvolvimento econômico dos países menos favorecidos no comércio internacional (UNCTAD, 2022).

Assim sendo, pode-se dizer que:

As atividades das organizações são complementares: A OMC rege principalmente as regras e adjudicação do comércio global; o foco específico do ITC é conectar Pequenas e Médias Empresas aos mercados globais; considerando que a UNCTAD lida com políticas, regulamentações e instituições comerciais nos níveis nacional, regional e internacional de uma perspectiva de desenvolvimento (UNCTAD, 2022).

Por fim, a UNCTAD está entre as diferentes organizações que se envolvem na comunidade internacional e que contribuem para as pautas do G20 - Grupo Financeiro constituído por 19 países (8 desenvolvidos e 11 emergentes) e a União Europeia - em questões voltadas à finanças, investimentos, comércio e desenvolvimento (UNCTAD, 2022).

4. O BRASIL NA UNCTAD

Membro ativo na UNCTAD, o Brasil é considerado um dos países que impulsionou a institucionalização da organização. O Brasil notou o impacto gerado pela conferência da UNCTAD, em 1964, e destacou sua importância nos debates relativos a reforma da estrutura comercial e dos investimentos internacionais. Assim, a UNCTAD passou a ser vista não somente como um órgão da ONU limitado a prestação de assistência técnica, mas também como um centro de reflexão sobre o desenvolvimento econômico para países em desenvolvimento (Ministério das Relações Exteriores, 2020).

Atualmente, o Brasil preserva a visão de que a UNCTAD não deve limitar-se as atividades de assistência técnica, a países em desenvolvimento, mas também deve ampliar sua capacidade de analisar e discutir outros temas voltados ao desenvolvimento econômico, com o intuito de estabelecer consensos internacionais (Ministério das Relações Externas, 2020).

Conforme Barreto (2020), a base de dados econômica e comercial, estabelecida no âmbito internacional pela UNCTAD, funciona como ferramenta indispensável para elaboração do plano estratégico para negociações do Brasil na OMC e contribui na promoção comercial do país.

5. SGP E SGPC

O SGP e o SGPC são sistemas comerciais administrados pela UNCTAD, os quais têm como finalidade conceder um tratamento favorável aos países em processo de desenvolvimento. Mediante a esses sistemas, a UNCTAD estimula o desenvolvimento sustentável e impulsiona o crescimento econômico dos países em desenvolvimento beneficiados.

5.1 SISTEMA GERAL DE PREFERÊNCIAS

O Sistema Geral de Preferências (SGP) foi criado em 1970 pelos países desenvolvidos, membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), com a finalidade de auxiliar países em desenvolvimento com benefícios em tarifas de importação. O programa consiste na obrigação que os países

desenvolvidos participantes deste acordo têm em oferecer uma redução parcial ou total sobre determinados produtos vindos de países em desenvolvimento, com o objetivo de inserir esses países no mercado dos países mais favorecidos, dando a eles um auxílio em seu processo de desenvolvimento (Bueno, 2009).

De acordo com Oliveira (2009), para usufruir do benefício o produto deve seguir as seguintes exigências:

- conste das listas de mercadorias com direito ao SGP;
- seja originário do país beneficiário exportador;
- seja transportado diretamente do país beneficiário exportador para o país outorgante importador;
- apresente à alfândega de desembarque do produto os documentos necessários à solicitação do benefício.

Atualmente países como a Austrália, Estados Unidos, Japão, Noruega, Nova Zelândia, Suíça e membros da Comunidade Econômica da Eurásia (Armênia, Bielorrússia, Cazaquistão, Quirguistão e Rússia) concedem redução de tarifas para produtos de origem brasileira (Bueno, 2022).

Ressalta-se que grande parte dos acordos feitos pela UNCTAD são baseados no princípio da reciprocidade. Porém, isso não ocorre no SGP, visto que somente os países em desenvolvimento são favorecidos. Desse modo, alguns outorgantes estabelecem medidas de ajuste, que tiram o benefício de países que atingem certo grau de desenvolvimento ou suspendem a preferência por algum produto (Oliveira, 2009).

5.2 SISTEMA GLOBAL DE PREFERÊNCIAS COMERCIAIS

Criado em 1999, o Sistema Global de Preferências Comerciais (SGPC), corresponde a um acordo comercial entre países em desenvolvimento, o qual permite que os países em desenvolvimento auxiliem os países em condições menos favorecidas por meio de uma redução parcial ou total dos impostos sobre importações (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2022).

Atualmente, o SGPC conta com os seguintes países participantes outorgantes: Argélia, Argentina, Bangladesh, Benin, Bolívia, Brasil, Camarões, Chile, Colômbia, Coreia do Norte, Coreia do Sul, Cuba, Egito, Equador, Filipinas, Gana, Guiana, Guiné, Índia, Indonésia, Irã, Iraque, Líbia, Malásia, Marrocos, México, Moçambique, Myanmar, Nicarágua, Nigéria, Paquistão, Paraguai, Peru, Singapura, Sri Lanka,

Sudão, Tailândia, Tanzânia, Trinidad e Tobago, Tunísia, Venezuela, Vietnã e Zimbábue (Bueno, 2021).

O Brasil aderiu ao acordo do SGPC, em 1988, em Belgrado, na atual Sérvia. Em 1991, o Congresso Nacional aprovou e promulgou os termos de adesão ao acordo (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2022).

Assim, funcionando como uma cadeia, por meio do SGP os países desenvolvidos reduzem suas taxas de importação para produtos originários de países em desenvolvimento, os quais por meio do SGPC oferecem redução nas taxas de importação de produtos vindos de países menos favorecidos.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

À vista de alçar os objetivos traçados para a pesquisa, a princípio, usou-se de palavras-chave para localizar conteúdos pertinentes a temática do estudo, sendo as principais: desenvolvimento econômico, países em desenvolvimento e UNCTAD. As palavras-chave (em inglês, *keywords*), são termos compostos por uma ou mais palavras usadas como instrumento de pesquisa em *sites* eletrônicos para se conseguir respostas acerca de determinado assunto (Batista, 2019).

Posteriormente, foram realizadas pesquisas bibliográficas qualitativas com a finalidade de se obter noções concretas a respeito da UNCTAD e de sua atuação no âmbito internacional. Essa técnica é desenvolvida a partir de material já elaborado, composto principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2002, p. 44). Através dessa metodologia consultou-se *sites* de trabalhos didáticos, livros e artigos acadêmicos, onde foram coletados dados relevantes para o desenvolvimento do estudo.

Ainda, foi elaborado um organograma da UNCTAD (na forma de figura), com o intuito de ilustrar as informações obtidas com as pesquisas. De acordo com o Guia de Apresentação de Teses (2017), figuras são representações ilustrativas usadas para organizar e possibilitar a interpretação do trabalho desenvolvido, de forma clara e objetiva.

Consecutivamente, fora empregue a análise de dados qualitativa com o objetivo de ponderar os informes auferidos com o levantamento bibliográfico. Essa tipologia de análise pode ser realizada de maneira simples, de modo que haja a redução dos dados pesquisados mediante a interpretação e sintetização das principais ideias (Gil, 2002, p. 133).

7. ANÁLISE DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO E DISCUSSÃO

A partir deste estudo nota-se que a UNCTAD se constitui como um órgão extremamente importante para a inclusão dos países em desenvolvimento no comércio internacional.

Conforme exposto, sua finalidade principal está na promoção do desenvolvimento econômico para os países em desenvolvimento. Dessa forma, a UNCTAD permite que países em desenvolvimento, mesmo que com recursos financeiros limitados, negociem seus produtos no mercado global mediante a concessão de benefícios comerciais.

Ressalta-se, porém, que a UNCTAD não se limita apenas a prestação de assistência técnica aos países em desenvolvimento, mas busca discutir a aprovação de acordos multilaterais que favoreçam o desenvolvimento econômico sustentável para os desfavorecidos.

Nesse contexto, a UNCTAD usa-se de dois sistemas preferenciais para possibilitar que os países em desenvolvimento fiquem equiparados comercialmente aos desenvolvidos: o SGP - que está diretamente relacionado ao beneficiamento tarifário do produto - e o SGPC - que está ligado as relações comerciais entre os países em desenvolvimento e outros menos favorecidos.

Por fim, pode-se dizer que a UNCTAD apresenta como objetivo principal promover oportunidades relacionadas a comércio, investimentos, tecnologias e desenvolvimento sustentável para países em desenvolvimento, o que contribui para que esses possam enfrentar os desafios do mercado internacional e conquistar um espaço na economia mundial.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do referente estudo, pode-se compreender a relevância da UNCTAD na identificação dos desafios enfrentados pelos países em desenvolvimento.

Nesse contexto houve uma transformação significativa no modo como países em desenvolvimento lidam com a economia, uma vez que a atuação da UNCTAD ajudou aos países desfavorecidos adentrar ao mercado global, de forma a haver uma equiparação, com os países desenvolvidos, na área do comércio.

Assim, a UNCTAD não se limitou apenas a assistência técnica aos países em desenvolvimento, mas buscou ampliar e diversificar seu campo de atuação. Atualmente, o órgão presta auxílio nas áreas de meio ambiente, tecnologia e empreendedorismo, o que permite os países menos desfavorecidos se desenvolverem ao tempo que buscam investimentos para seu benefício econômico.

Na perspectiva atual, a UNCTAD busca constantemente catalisar mudanças no cenário econômico internacional, com o objetivo de estimular transformações positivas nas relações entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento e, dessa forma, tornar a economia equilibrada.

REFERÊNCIAS

Apresentação de Tabelas, Gráficos e Figuras. Guia de Apresentação de Teses. 2ª edição.

Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/8811evc>>. Acesso em: 09 maio 2022.

BARRETO, Jessica. **UNCTAD: o que é, objetivo e atuação.** Portogente. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/113345-unctad-o-que-e-objetivo-e-atuacao>>. Acesso em: 06 maio 2022.

BATISTA, Talita. **O que são palavras-chave e por que é tão importante escolher a certa.** Rockcontent. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-sao-palavras-chave/>>. Acesso em: 30 abr. 2022.

BUENO, Sinara. **Acordo SGPC: o que é?** Fazcomex. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/blog/acordo-sgpc-o-que-e/>>. Acesso em: 07 maio 2022.

BUENO, Sinara. **Sistema Geral de Preferências (SGP).** Fazcomex. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/blog/sistema-geral-de-preferencias-sgp/>>. Acesso em: 07 maio 2022.

Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). Ministério das Relações Exteriores. Disponível em:

<<https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/politica-externa-comercial-e-economica/organizacoes-economicas-internacionais/conferencia-das-nacoes-unidas-sobre-comercio-e-desenvolvimento-unctad>>. Acesso em: 28 abr. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** [Internet]. São Paulo-SP: Editora Atlas, 2002. 176 p. Disponível em:

<https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

GUEDES, Maria Julia. **UNCTAD: o que faz esse órgão das Nações Unidas?** Politize. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/unctad/>>. Acesso em: 05 maio 2022.

História – Fundação. UNCTAD. Disponível em: <<https://unctad.org/about/history>>. Acesso em: 08 maio 2022.

NANCY. **Organograma da UNCTAD: Divisão Única e Comércio e Desenvolvimento.** Org Chart. Disponível em: <<http://www.orgcharting.com/unctad-org-chart/>>. Acesso em: 09 maio 2022.

OLIVEIRA, Fernando. **Acordos Comerciais (Parte 2): SGP e SGPC.** Comércio Exterior Inteligente. Disponível em: <<https://comexinteligente.wordpress.com/2009/05/02/acordos-comerciais-sgp-e-sgpc/>>. Acesso em 07 maio 2022.

Organização. UNCTAD. Disponível em: <<https://unctad.org/about/organization#>>. Acesso em: 08 maio 2022.

Parcerias. UNCTAD. Disponível em: <<https://unctad.org/about/partnership>>. Acesso em: 08 maio 2022.

SGP – Sistema Geral de Preferências. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/relacoes-internacionais/negociacoes-comerciais/brasil-mercosul-1/sgp-sistema-geral-de-preferencias>>. Acesso em: 07 maio 2022.

VALE, Ricardo. **Aula 2 Comércio Internacional - Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD).** Estratégia Concursos. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/s5ex0n8>>. Acesso em 08 maio 2022.

Capítulo 5
COMPRA HEDONISTA INFLUENCIADA PELAS
MÍDIAS SOCIAIS TRABALHANDO A FAVOR DAS
MARCAS

Débora Conrado de Oliveira
Gustavo Barbieri Lima

COMPRA HEDONISTA INFLUENCIADA PELAS MÍDIAS SOCIAIS TRABALHANDO A FAVOR DAS MARCAS

Débora Conrado de Oliveira

PECEGE/ ESALQ-USP

conradodebora@gmail.com

Gustavo Barbieri Lima

PECEGE/ ESALQ-USP

barbieri.lima@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa é investigar a influência das redes sociais nas compras realizadas de forma hedonista, assim como tais redes influenciam na fidelização de grupos específicos de consumidores tornando-os advogados voluntários das marcas, possibilitando maior alcance e divulgação. Para tal, realizou-se uma pesquisa quantitativa, utilizando-se um questionário como instrumento de coleta de dados. O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e obteve-se 166 respostas válidas, de pessoas com idades que variam de 15 a mais de 50 anos, faixa etária ativa nas redes sociais, sendo que o procedimento de coleta foi via WhatsApp e chamadas de voz para *smartphones*. O período de coleta de dados foi entre 31/01/2021 e 28/02/2021. Os principais resultados apontaram que: (a) a compra hedonista é muito presente, sendo que 44,3% dos respondentes indicaram que suas compras *online* aumentaram recentemente e que 41,5% se mantêm *online* nas redes sociais; (b) 71,7% dos respondentes já se sentiram impelidos a realização de consumo por causa das redes sociais; (c) 69,3% dos respondentes informaram que já realizaram compras hedonistas e 60,9 % já se arrependeram de compras realizadas por hedonismo; (d) conclui-se então, que as redes sociais têm um forte papel de motivação ou incentivo nas compras por hedonismo.

Palavras-chave: marketing digital; redes sociais; consumo.

ABSTRACT

The present research aims at investigating the influence of social networks on purchases made in a hedonistic way, as well as how such networks influence the loyalty of specific groups of consumers, making them brands volunteer advocates, enabling greater reach and dissemination. To this end, quantitative research was carried out, using a questionnaire as a data collection instrument. The questionnaire was elaborated on the Google Forms platform and 166 valid responses were obtained, from people aged 15 to over 50, active age group on social networks, and the collection procedure was via WhatsApp and calls for smartphones. The data collection period was between 01/31/2021 and 02/28/2021. The main results pointed out that: (a)

hedonistic shopping is very present, with 44.3% of respondents indicating that their online purchases have increased recently and that 41.5% remain online on social networks; (b) 71.7% of respondents already felt compelled to carry out consumption because of social networks; (c) 69.3% of respondents reported that they have already made hedonistic purchases and 60.9% have regretted purchases made due to hedonism; (d) It is therefore concluded that social networks play a strong role in motivating or encouraging purchases due to hedonism.

Keywords: digital marketing; social networks; consumption.

1 Introdução

Informações disponibilizadas pelo Relatório *We Are Social e Hootsuite* de 2021 constatou que 4,66 bilhões de pessoas em todo o mundo usaram a Internet em janeiro de 2021 e existem agora 4,20 bilhões de usuários de mídia social no mundo inteiro, e baseados nos dados pode-se afirmar que a população atual é composta por consumidores multi-telas que ao mesmo tempo em que assistem TV, utilizam o celular e o notebook, o que gera uma disputa de atenção e cria sociedade do consumo informada que não aceita interações e informações impessoais ou medianas das marcas quem consomem ou pretendem consumir.

Kotler et al. (2017) comenta sobre os *netizens*, que seriam indivíduos que ativamente contribuem para a internet não se limitando a consumir conteúdos virtuais, mas como conectores sociais que seriam identificados por divulgar suas opiniões, o que segundo Kotler et al. (2017) por mais que esta contribuição possibilitasse atuação de *haters*, mais conhecidos como “odiadores” das marcas, incentivaria em contraponto os conhecidos como advogados das marcas, conectores que se empolgam e a partir de um ponto de vista bem pessoal contam suas histórias e tornam-se influenciadores.

Entende-se que as redes sociais são uma amplificação dos círculos sociais e que trabalham com a necessidade de identificação e autossatisfação o que se tornou tema de novas pesquisas, Las Casas (2014) comenta que fidelizar os clientes desta geração exige dedicação maior, por possuírem várias exigências e uma alta criticidade devido as variáveis que se abrem continuamente a cada momento de acesso. Tem se então aqui então uma grande pergunta - Quando o cliente tem contato com determinada publicidade, o que o faz seguir, curtir e repostá-la?

Segundo Las Casas (2014) mídia é aquela utilizada pelas pessoas por meio de tecnologia e políticas na web com fins de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas e repostar hoje significaria tomar posicionamento perante a sociedade referente crenças pessoais, o que coloca o indivíduo incluso em um grupo que raciocina com o mesmo interesse que ele. Conforme Kotler et al. (2017), círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais, sendo assim os consumidores tendem a seguir a liderança de seus semelhantes ao decidir qual marca apoiar ou de qual marcar devem consumir.

Partindo da ideia de que a tomada de decisões saiu da do individual e caminhou para ao nível social, comprar tornou-se colocar-se para a sociedade como um ser, uma representatividade de quem o ser é e o quanto é fundamental para os atuais referenciais teóricos caracterizar a valoração que os grupos agregam ao status do possuir. Tornar-se uma marca que representa um grupo é conquistar advogados que a protegerão desde que esta continue a representá-los, realizando uma manutenção constante de seus status e doando ao indivíduo a intensa sensação hedônica de satisfação plena, mesmo que esta sensação como o status criado pela marca possua data de expiração e precise ser renovada com próxima compra.

Partir da busca do consumidor por experiências multissensoriais e de prazer que contemplam pequenos fatores que partem da pesquisa e caminham até a forma de recebimento do produto que será recepcionado pelo consumidor em sua residência como um presente, a atual pesquisa investigou a estrutura da decisão de compra nas redes sociais envolta na experiência hedônica que segundo Arnold e Reynolds (2012) propicia oportunidade de diversão, emoção e pode trazer a sensação de alívio de problemas e estresse da vida cotidiana.

Assim sendo, o objetivo central da presente pesquisa é investigar a influência das redes sociais nas compras realizadas de forma hedonista, assim como tais redes influenciam na fidelização de grupos específicos de consumidores tornando-os advogados voluntários das marcas, possibilitando maior alcance e divulgação.

2 Referencial Teórico

2.1 Comportamento do Consumidor

Segundo Sheth et al. (2001), estudar o comportamento do consumidor é entender as pessoas em seu papel de clientes, saber que produtos elas compram, como elas os compram, como pagam e qual sua experiência com eles. Conforme Solomon (2002), o campo do comportamento do consumidor abrange uma ampla área: é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. Necessidade, desejos e demandas são requisitos básicos do ser humano, retirando as questões fisiológicas como: respirar, comer, beber, existe uma necessidade também de recreação, conhecimento e distração, e essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a especificamente a objetos que possam as contentar (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Kotler e Keller (2006), os estudos sobre o comportamento do consumidor buscam entender como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, a fim de satisfazer suas necessidades e desejos, por isto conhecer o comportamento de compra e como ele é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais ajudam a sintetizar melhor os dados aqui inseridos e para desenvolver melhor o tema sobre influência e a importância das interações nas redes sociais digitais como estopim para um consumo hedonista.

O quadro 1 apresenta conceitos relacionados ao comportamento do consumidor, segundo vários autores.

Autores	Conceitos
Howard e Sheth (1969; p. 25)	“muito do comportamento de compra é decidir quanto à escolha de marcas, frequentemente, além de acrescentarem que os subsídios da decisão envolvem uma grande variável de motivos.
Robertson et al. (1984; p. 2)	Foca seus estudos em compreender “sobre como e por que os consumidores se comportam da maneira como o fazem.”
Howard e Sheth (1989; p. 6)	Comportamento do consumidor é “o estudo de como e porquê os consumidores compram e consomem”
Sheth et al (1999; p. 29)	Comportamento do cliente “as atividades físicas e mentais realizadas por clientes e bens de consumo e industriais que resultam em decisões ações”, o que supõe vários possíveis papéis a serem assumidos.

Schiffman e Kanuk (2000; p. 7)	“O termo comportamento do consumidor se refere ao comportamento que os consumidores possuem ao pesquisar, comprar, usar, avaliar e se aprontar de produtos e serviços que eles almejam satisfação para suas necessidades.”
Karsaklian (2000; p. 11)	“Ser consumidor é ser humano. Ser consumidor é alimentar-se, vestir-se, divertir-se ... é viver.”

Quadro 1 - Conceitos relacionados ao comportamento do consumidor, segundo vários autores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguinte situação é abordada por Sedláček (2018): os consumidores modernos estão constantemente sendo atingidos por diferentes meios de comunicação que informam, persuadem e vendem mesmo que no passado tinha-se a presunção de que, quanto mais uma pessoa tivesse, menores seriam as suas necessidades, ainda afirmando que conforme as necessidades aumentam e mais se conquista, mesmo assim não se tem saciedade e no ponto de vista oferta versus demanda, a oferta jamais alcançará o crescimento da nova procura, onde existe um grande excesso de ofertas, de modo que as escolhas devem ser feitas com base no valor percebido pelo cliente, o que o produto agrega, além dos benefícios básicos.

O consumidor tornou-se um cidadão muito bem-informado, exigente e com incontáveis opções de compra dentro de uma economia globalizada o que ocorreu de forma muito rápida. Já a abertura das importações no Brasil remonta ao início dos anos de 1990 e, conseqüentemente, na atualidade se deseja mais informação antes de sua decisão final, havendo a quem diga que o marketing moderno é o marketing reverso, ou seja, o poder está se revertendo para os consumidores, que realizam buscas nos computadores, dos melhores serviços e produtos e decidem o que realmente irão comprar (KOTLER; KELLER, 2006).

O *boom* da Internet atingiu a população a menos de uma década e todos tem acesso a praticamente tudo, o tempo inteiro, em qualquer lugar. Mainardes (2006) afirma que este contexto trouxe mais respeito e responsabilidade por parte das empresas desencadeando mudanças nos hábitos de consumo, nas relações comerciais e tornou-se muito mais difícil vender para este cidadão mais exigente, preparado e quando satisfeitos se tornam clientes verdadeiramente fiéis e constantes formando uma fatia de mercado inacessível para a concorrência.

Um dos conceitos que têm sido mencionados com frequência por profissionais e acadêmicos de marketing é o de criação de valor para os clientes e o que seria

exatamente criar valor? Nesse sentido, valor não é apenas o análogo ao financeiro diretamente a um produto ou serviço, mas o aspecto ou aspectos basais valorizados pelos consumidores, tanto no produto como em todo processo, logo, são os benefícios procurados a partir do consumo de produtos e serviços, então, a partir da criação de valor, o processo de comercialização é planejado.

Segundo Kotler e Keller (2006), o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente possível faz de todos os benefícios e custos respectivos a um produto e as alternativas abrangidas. Já o benefício total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benfeitorias econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto, pessoal e imagem. O custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico. Entender as o valor agregado pelo consumidor aos produtos que desejam comprar facilita o entendimento da decisão da compra e o quanto as mídias podem influenciar na ação final da decisão da compra.

Atualmente, forças sociais importantes, e em alguns casos interligadas, criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios de marketing e com sistemas computadorizados que monitoram o relacionamento com o cliente (CRM), existe uma constante procura por pessoas e perfis específicos que possam se tornar fidelizados, sendo necessário para isso a elaboração de pesquisas e perfis de conhecimento detalhado dos seus consumidores preferenciais e, a partir daí, podem oferecer-lhes produtos e serviços exclusivos (Kotler 2020).

Comentários, *posts*, pareceres pessoais sobre marcas possuem, na atualidade, mais credibilidade do que campanhas publicitárias. Círculos sociais online tornaram-se a principal fonte de influência, suplantando as comunicações de marketing e até as preferências particulares. Os consumidores tendem a seguir a direção de seus pares ou pessoas de interesse demonstram ao decidir qual marca escolher. É como se estivessem se protegendo de argumentações falsas das marcas ou de campanhas publicitárias artificiosas e usando seus círculos sociais para construir uma proteção contra possíveis más compras, ação tal que é compreendida como fidelização não somente as marcas, mas também aos seus advogados, sejam eles constituídos pelas marcas ou autodenominados (LAS CASAS, 2014).

Conforme Figura 1, os processos de decisão de compra apresentado nos quadros por Las Casas (2014), pode-se observar que mesmo que estejam presentes variáveis externas a decisão pessoal e motivação atual também são decisores que contam na ação final de compra, entende-se então que dependendo da fonte de pesquisa pode-se obter resultados distintos, logo, compras mais complexas demandam mais pesquisas por abranger opções maiores e em momentos decisórios como este obter conhecimento da por meio de experiências e comentários de outros consumidores podem ser de grande peso decisório.

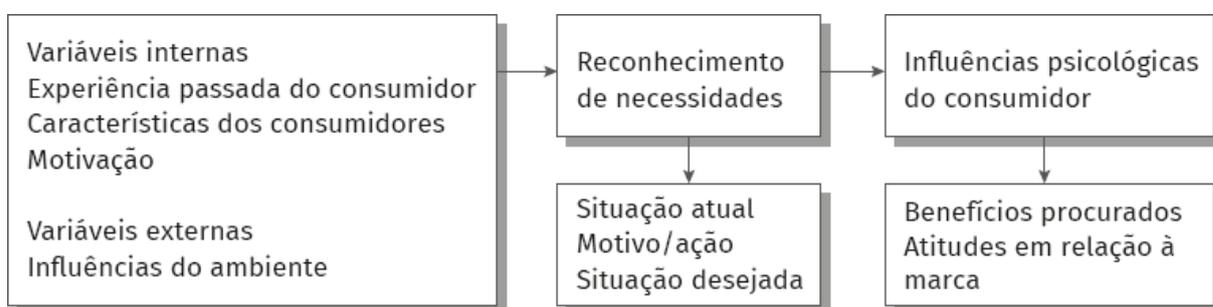


Figura 1 - Despertar das necessidades de compra e principais influências.

Fonte: Las Casas (2014).

3 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa, visando-se alcançar o objetivo proposto que era analisar a influência das redes sociais no consumo hedonista. Para tal, utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados. Obteve-se 166 respostas válidas, de pessoas com idades que variam de 15 a mais de 50 anos, faixa etária ativas nas redes sociais.

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, que possibilitou a coleta, armazenamento, análise de informações e apresentações gráficas sem interferências ou alterações dos dados. Foi composto por 10 questões (Apêndice A), que transitaram entre qual era idade, localização e entendimento que os respondentes faziam das redes sociais, findou-se levantando questões sobre o hedonismo e possíveis arrependimentos que um compra motivada por emoções relacionada a influência das mídias sociais poderia causar.

O período de coleta de dados foi entre 31/01/2021 e 28/02/2021, sendo que o procedimento de coleta foi via WhatsApp, aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para *smartphones*.

Em uma análise posterior, apresentar-se-á os dados consolidados de contabilizações percentuais para facilitar a representação do objeto do tema abordado.

4 Resultados e Discussão

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na aplicação do questionário. Os dados foram compilados, tabulados e organizados em gráficos para facilitar a visualização.

Como entendimento inicial identificou-se qual a modalidade de compra realizada pelos respondentes, que é representado pela figura 2 e no período da coleta de dados por mais que a quantidade de compras online seja superior apresentando 13,8% a mais de procura do que a compra presencial que foi constatado apenas 22,3% das participações, os respondentes ainda utilizam ambas as formas, sendo que muitas das vezes a pesquisa se iniciam *online* para tornarem-se físicas com uma visita em uma loja presencial.

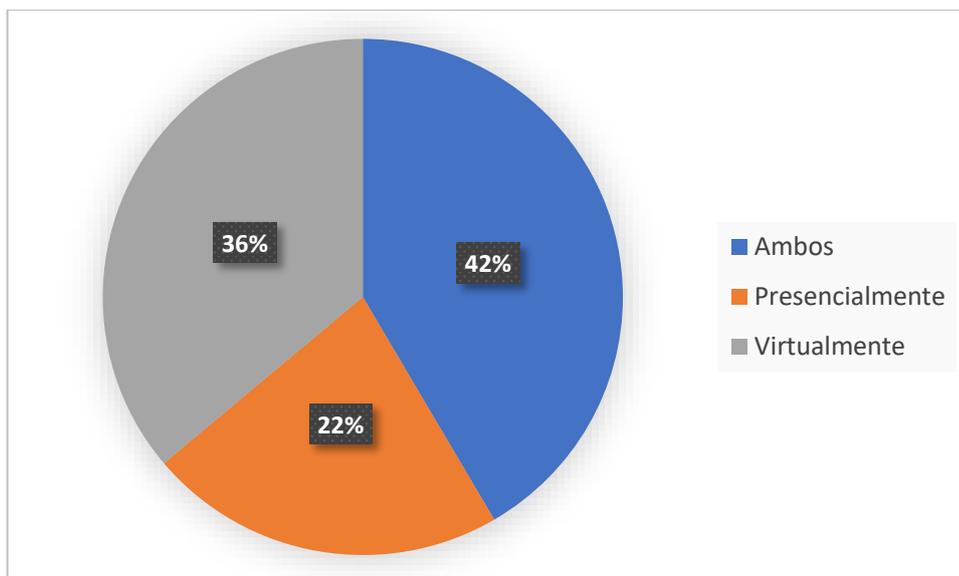


Figura 2 - Suas compras atualmente são realizadas, em sua maioria, presencialmente (lojas físicas) ou virtualmente (*e-commerce*)?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O que a figura 3 representa vai de acordo com as informações apresentadas por Kotler et al. (2017) no qual exemplifica com a rede mundial de lojas de cosméticos

Sephora, que atua online com a plataforma *Beauty Talk* representado na figura 3, que cria uma interação online com o chamariz da frase “Faça perguntas, junte-se a desafios e obtenha recomendações de pessoas como você”. Plataforma já conta com o total de 503.1143 membros, mas mesmo com todo este engajamento online a rede ainda possui mais de 1750 lojas em 30 países.

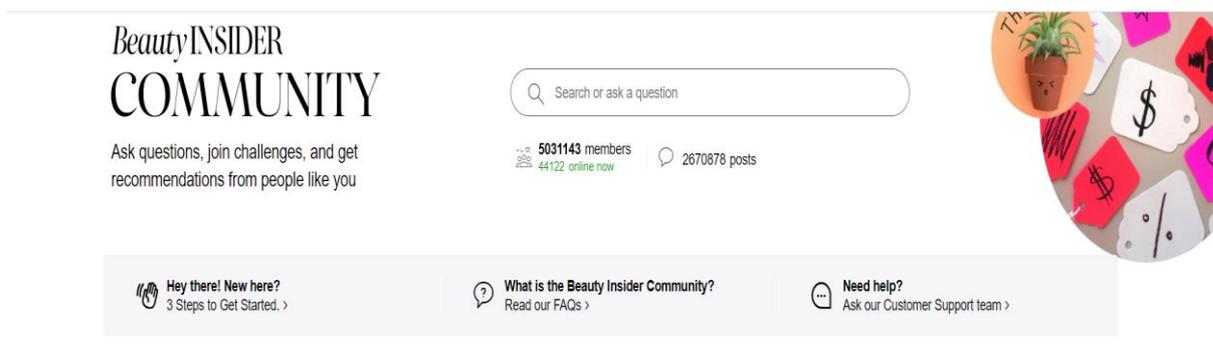


Figura 3 – Página da central da comunidade da *Beauty Talk*

Fonte: Captura de tela. Disponível em <<https://community.sephora.com/>> Acesso em 17 set. 2021.

Após comprovarem que as demandas de compras realizadas *online* apresentadas no gráfico da Figura 2 se tornaram maior, os respondentes informaram que o consumo tornou-se significativamente expressivo, o que pode ser constatado na Figura 4 e respaldado pelo relatório Digital 2021 de *We Are Social* e *Hootsuite* (2021), afirma que em nível global, quase 77 por cento dos usuários da Internet com idade entre 16 e 64 anos agora dizem que compram algo *online* a cada mês.

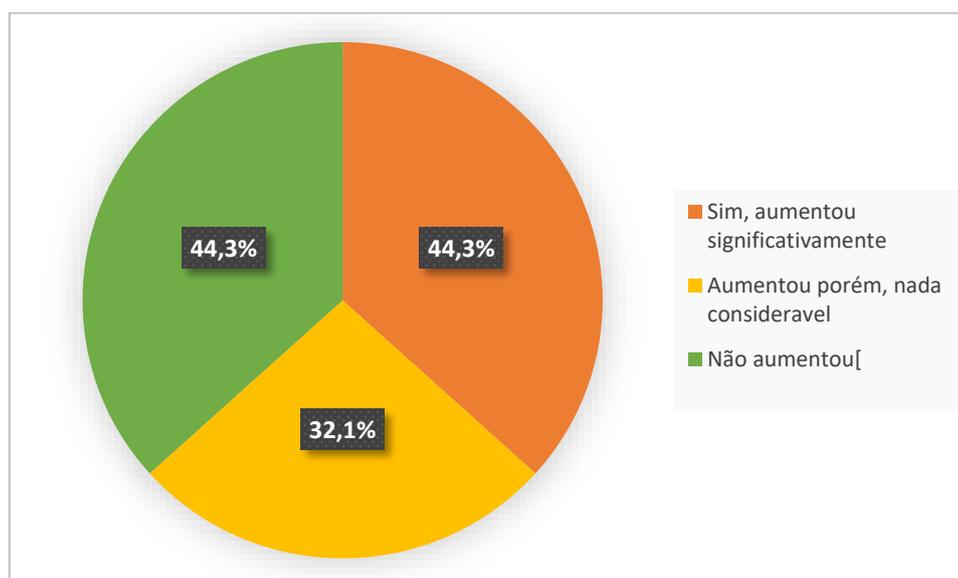


Figura 4. Caso tenha respondido virtualmente (*e-commerce*), saberia informar se o volume e compras aumentou?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na figura 5 pode-se perceber que muitos dos respondentes estão presentes em mais de uma rede social o que facilita o foco das empresas e forma de abordagem para cada público conforme o foco a faixa etária e intuito da rede e conforme o Relatório Digital 2021 de *We Are Social* e *Hootsuite* (2021), existem agora 4,20 bilhões de usuários de mídia social em todo o mundo, número que cresceu 490 milhões nos últimos 12 meses e na atualidade equivale a mais de 53% da população total do mundo.

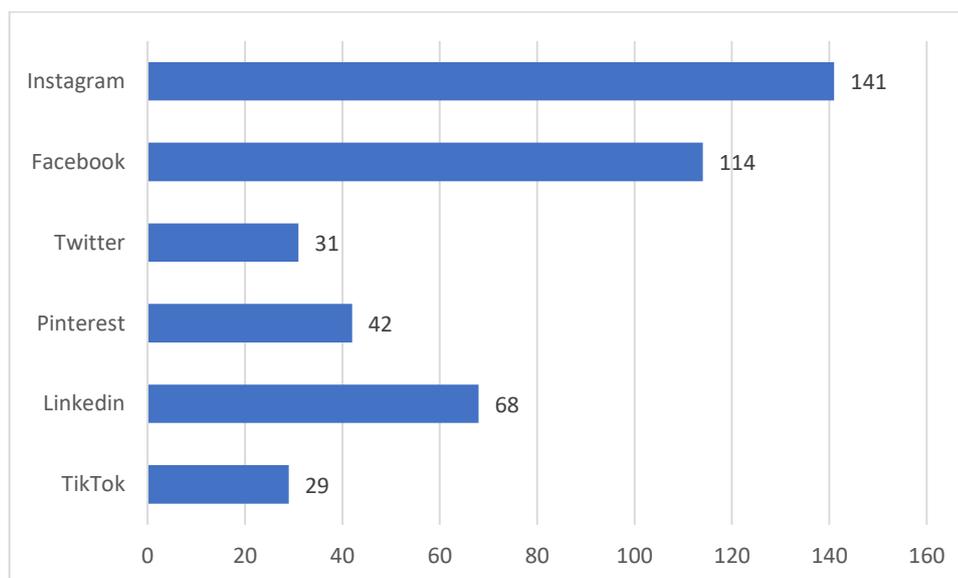


Figura 5 – Quais mídias sociais você utiliza atualmente? (Fique à vontade para escolher mais de uma opção).

Fonte: Resultados originais da pesquisa

No intuito de compreender como os consumidores passam a maior parte do seu tempo de navegação o relatório Digital 2021 de *We Are Social* e *Hootsuite* (2021) verificou que o usuário médio da Internet agora gasta quase 7 horas por dia usando a Internet em todos os dispositivos, o que equivale a mais de 48 horas por semana *online* - ou seja, 2 dias inteiros em cada 7 e segundo 41,5% dos nossos respondentes utilizam as mídias para obter informações e se manter atualizado e somente em segundo momento as interações sociais entram em pauta contando com 34,8% dos participantes, gráfico que é representado na Figura 5.

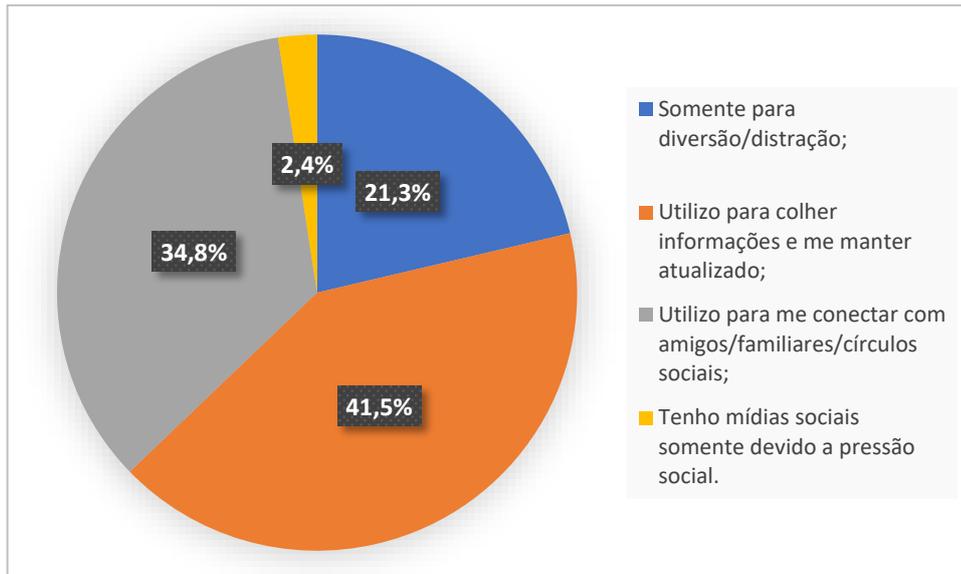


Figura 6. Com qual intuito você utiliza as suas mídias sociais?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo Mowen e Minor (2003), as pessoas passam pelo processo de aculturação, o qual não ocorre necessariamente por identificação cultural ou anteposição pela sociedade na qual se vive e baseando-se nestes levantamentos, podemos compreender que nas redes sociais o fluxo das informações e opiniões podem contribuir para uma modificação das decisões finais e compra, dependendo do local onde o consumidor for pesquisar, e segundo nossos respondentes 71,7% (Figura 7) já se sentiram influenciados nas redes sociais.

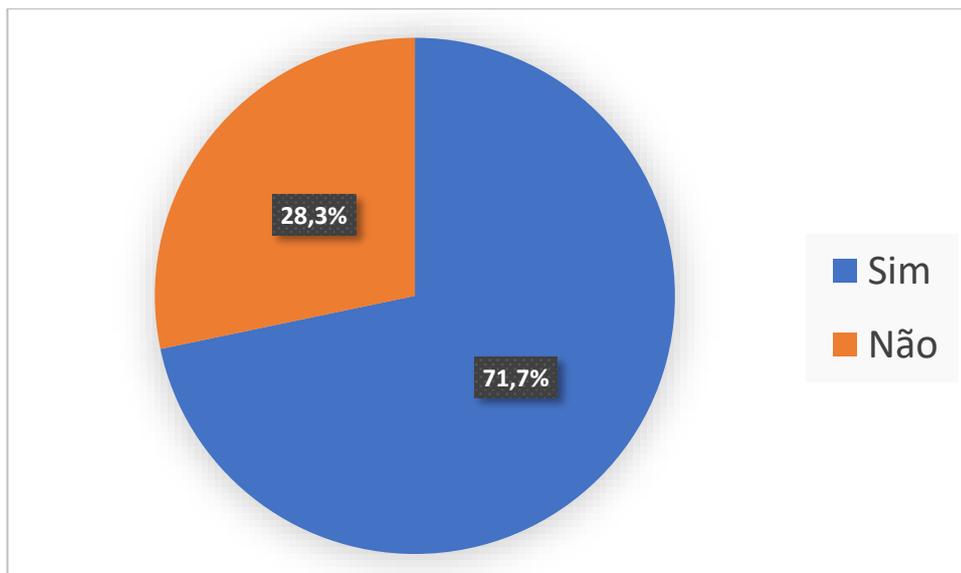


Figura 7. Você já realizou compras influenciado pelas mídias sociais?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Trocas de informações, geração de conteúdo, variedade de assuntos, semelhanças que criam redes de discussões por interesse e proximidades, conexões criadas por senso de valores coletivos e sensação de pertença, a influência das redes sociais teria todas as características anteriormente citadas, e segundo Solomom (2002) a influência tem menos força quando provêm dos *influencers*, porém, seu peso alternaria de valor devido a interação entre eles e os indivíduos que são facilmente influenciados; geralmente criando diálogos bidirecionais com esses, gerando conversas que atuam como avalanches que desencadeiam um sequência de interações, informações também abarcadas por nossa pesquisa que apresenta a o levantamento de 49,7% dos respondentes se sentirem influenciados por comentários que são realizados e 39,4% teriam essa influência exercida por amigos, colegas e familiares.

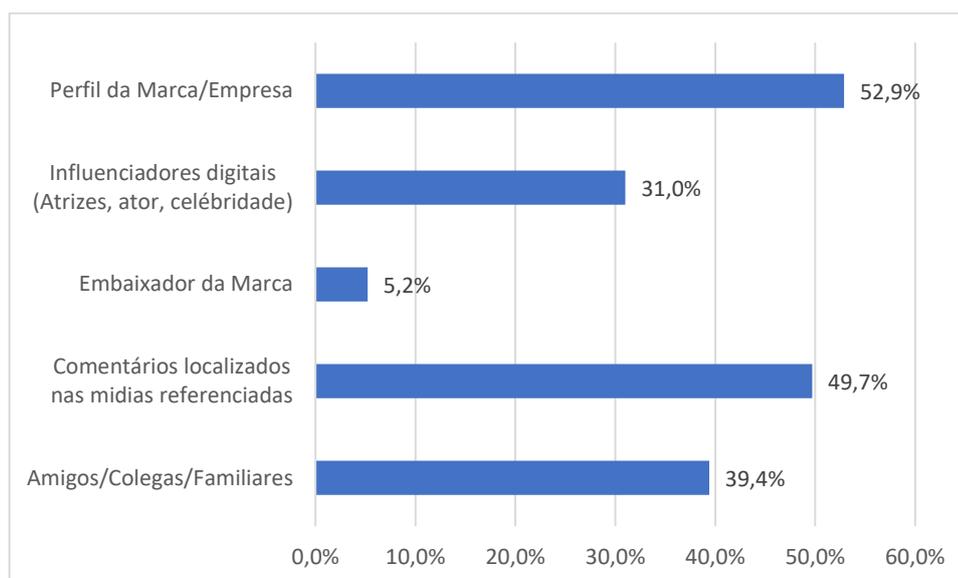


Figura 8. Quando falamos de sentir-se influenciado pelas mídias você afirmaria que a influência partiu de... (Fique à vontade para escolher mais de uma opção)
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 8 também nos embasou no entendimento da resposta negativa a questão trazida pela Figura 9 onde é apresentada a porcentagem de 57,8% de respondentes que não se sentem sugestionados por postagens de influenciadores, já que a Figura 8 nos apresenta a informação que 52,9% dos respondentes preferem os Perfil das Marcas/ Empresas como maior fonte de influência de suas pesquisas.

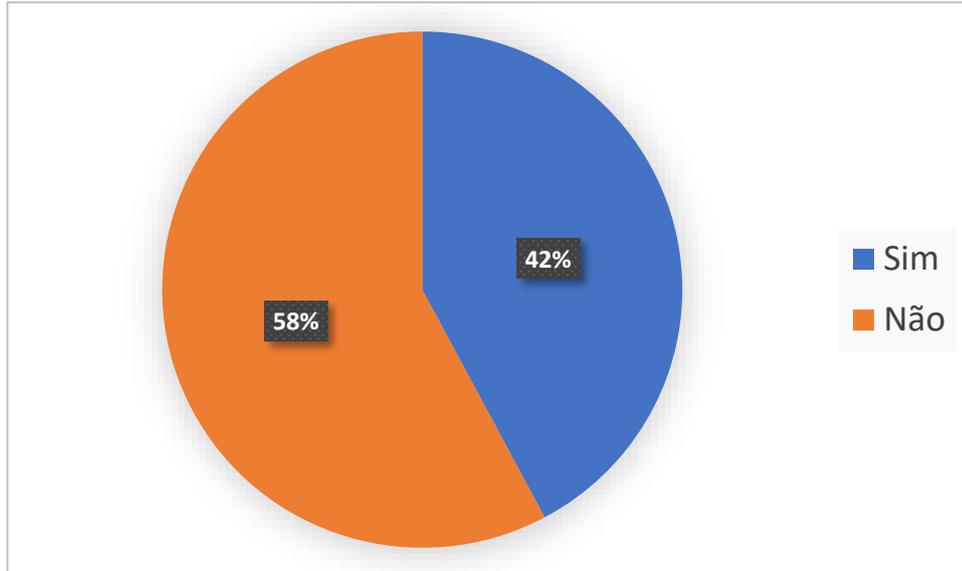


Figura 9. Você se sente motivado a compra produtos/prestação de serviços quando observa que influenciadores digitais fazem uso deste produto/ prestação de serviços?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ainda falando das plataformas e das mídias na Figura 10, segundo nossos respondentes o formato que mais impulsionaria uma compra seriam os *posts* o que condiz com as informações da Figura 8, onde obtivemos os dados de que 52,9% dos respondentes na hora da compra eram impulsionados justamente pelos Perfis das Marcas/ Empresa, onde habitualmente como estratégia de marketing as informações são expostas em *posts* que possibilitam as interações em comentários que podem ser consultados posteriormente para por novos possíveis clientes.

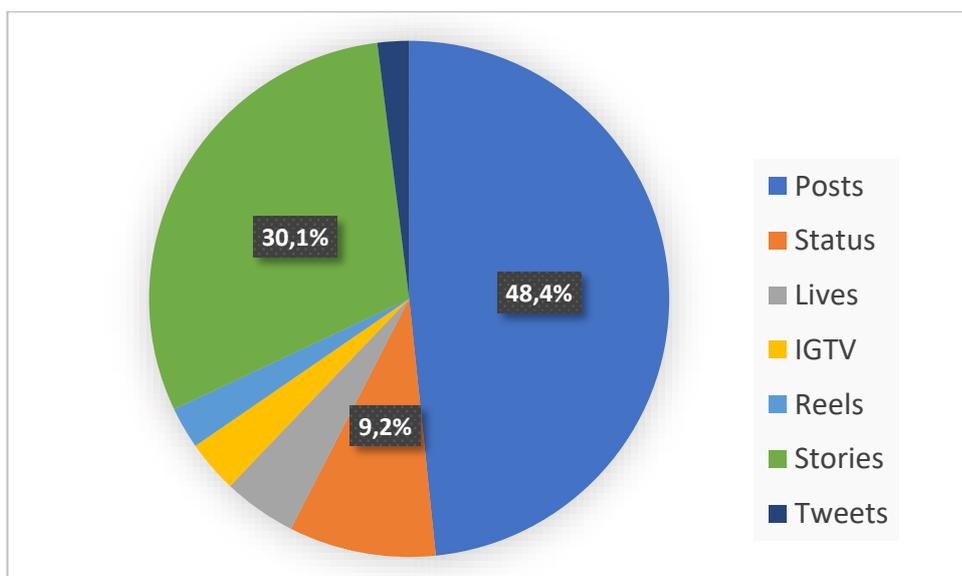


Figura 10. Qual o formato do marketing utilizado nas mídias sociais mais lhe impulsiona para uma compra.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo os respondentes 83,3% entende a compra hedonista como uma compra que em teria como base a compensação de um desconforto e ideação de uma sensação prazer que traz ao momento completude (figura 11).

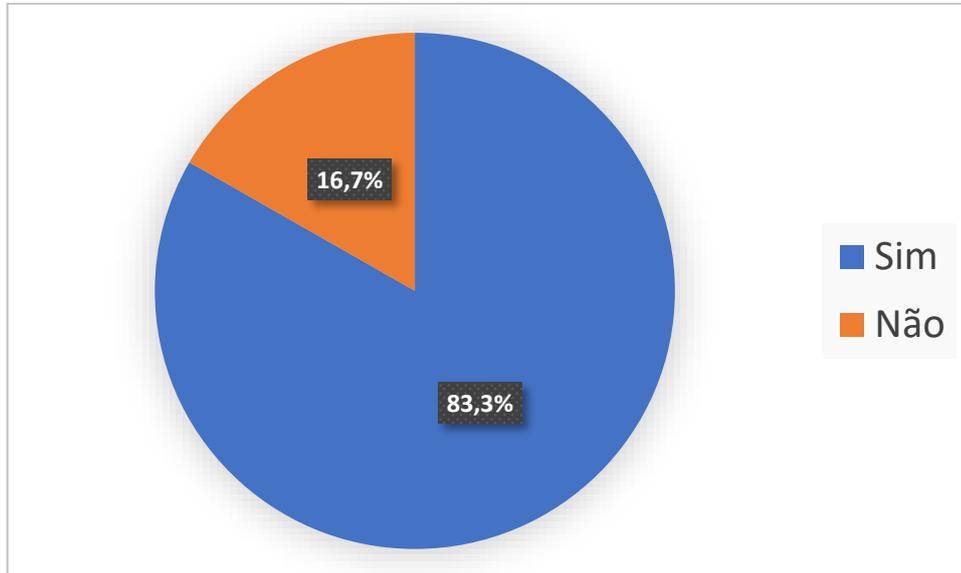


Figura 11. Você entende como hedonista uma compra que é motivada para dar compensação por fadigas geradas pelo cotidiano (Entendemos que consumidores hedonistas são aqueles que buscam na compra uma satisfação, adquirindo objetos ou prestações de serviços por motivos meramente emocionais, que geram neles uma momentânea, mas válida sensação de felicidade)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Baseados no entendimento anterior não há surpresas na Fig. 11, na qual 69,3% dos respondentes informam que já realizaram compras hedonistas, que são descritas por Kotler e Keller (2006) como um viés em que o consumidor teria tendência a atribuir sua tomada de decisões as emoções invocando diferentes tipos de sentimentos no modelo de memória de rede associativa. As associações incidem em todas as percepções, sentimentos, imagens experiências que se referem ao nó da marca, desta forma, ao adquirir o produto o consumidor compreende que absorve os adjetivos a ele desenhados.

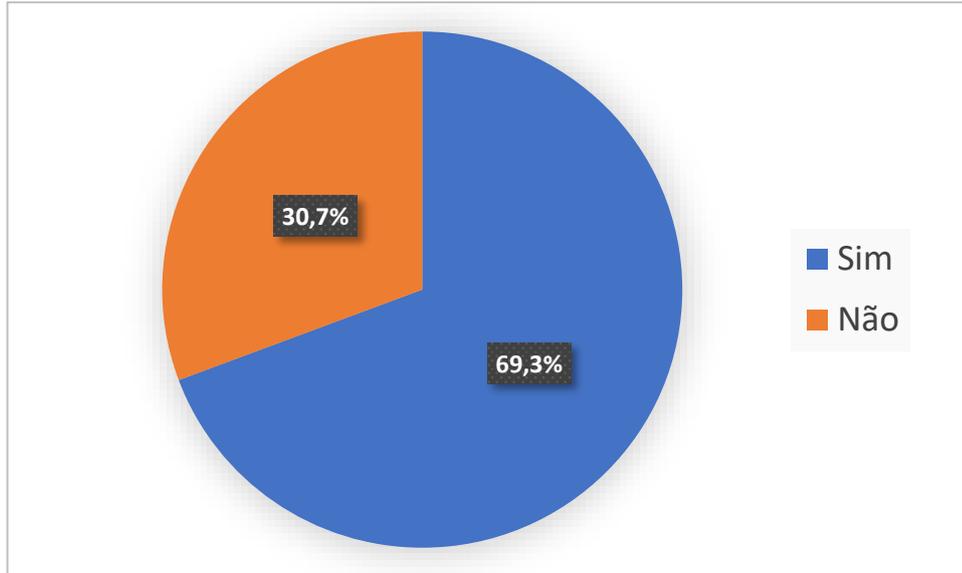


Figura 12. Baseado (a) na compra anterior você poderia afirmar que já realizou compras hedonistas?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

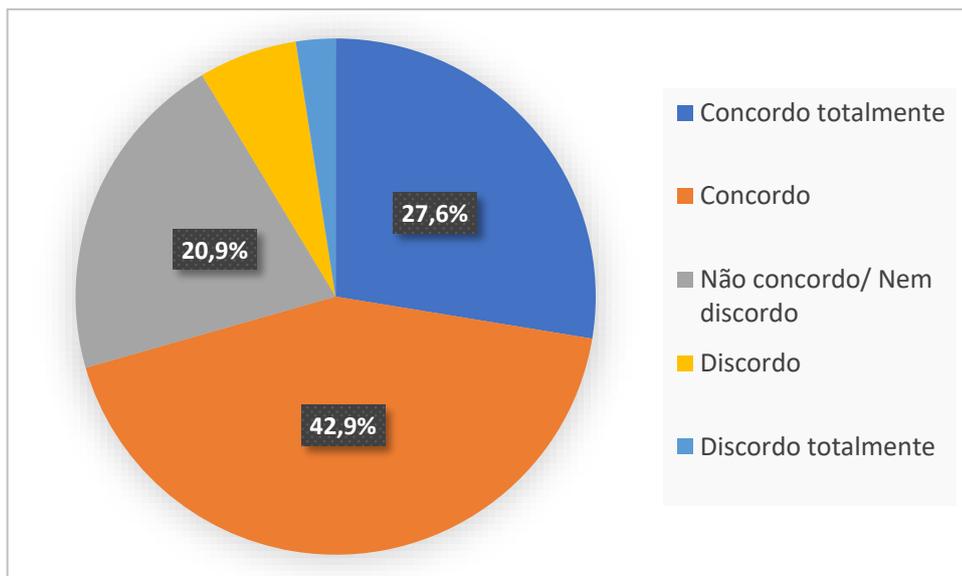


Figura 13. Ao observar postagens de amigos /conhecidos/influenciadores digitais satisfeitos com compras/contratação de prestação de serviços você realiza pesquisa (s) sobre produto (s)/ serviço (s) em questão.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na Figura 13 tem se o alcance da influência que é desempenhada pelas mídias nos consumidores atuais, lembrando que segundo nossos respondentes que a influência de amigos e colegas vem em terceiro lugar com 39,4% que também torna-se comprovado na Figura 13 quando nossos respondentes por meio de 42,9% das respostas concordam que são impelidos a realizar pesquisas de produtos ou serviços que sua rede virtual compartilhou por meio de postagens.

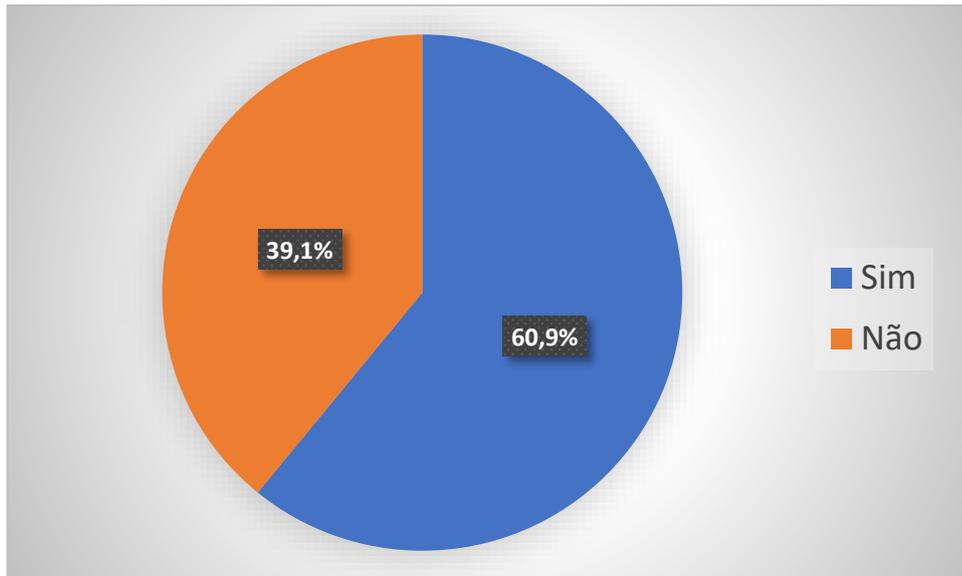


Figura 14. Você já se arrependeu de compras realizadas por hedonismo?
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando se fala de hedonismos e da compra motivada por sentimentos e expectativas baseadas em emoções, não nas características técnicas agregadas ao produto e serviço, uma das características subjetivas mais importantes do consumo está no sentimento hedônico que compreende as atuações que vão do desejo até a localização do produto, a, um certo tipo de prazer pessoal em consumir e a necessidade não está vinculada ao utilitarismo do bem selecionado, mas sim na percepção dos benefícios simbólicos atribuídos mediante a aquisição da mercadoria como status, distinção, autorrealização e prazer (LEÃO; SOUZA NETO, 2003).

5 Considerações Finais

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa tem-se: investigar a influência das redes sociais nas compras realizadas de forma hedonista, assim como tais redes influenciam na fidelização de grupos específicos de consumidores tornando-os advogados voluntários das marcas, possibilitando maior alcance e divulgação.

Após o que foi exposto, constatou-se que, segundo os respondentes, a compra hedonista é muito presente, sendo que 44,3% dos respondentes indicaram que suas compras *online* aumentaram recentemente e já que 41,5% se mantêm *online* nas redes sociais. Pôde-se observar, também, que 71,7% dos respondentes já se sentiram impelidos a realização de consumo por causa das redes sociais, o que pode ser

definido por comentários segundo 49,7% dos respondentes. 69,3% dos respondentes informaram que já realizaram compras hedonistas e 60,9 % já se arrependeram de compras realizadas por hedonismo.

Logo, a engrenagem que move as telas dos *smartphones* na atualidade, em grande parte, é o consumo hedônico, ou seja, muitas das compras realizadas são aquelas que geram satisfação momentânea e que são concretizadas em um clique na confirmação de uma compra *online* ou também como forma de pesquisa de produtos ou serviços para um consumo que será realizado em lojas físicas. Conclui-se então, que as redes sociais têm um forte papel de motivação ou incentivo nas compras por hedonismo.

Referências

ARNOLD, M. J.; REYNOLD, K. E. Approach and Avoidance Motivation: Investigating Hedonic Consumption in a Retail Setting. **Journal of Retailing**, 88(3), 2012. 399-411.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The theory of buyer behavior**. 1ed. New York: John Wiley&Sons, Inc, 1989.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SEANWAN, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

LEÃO, A. L. M. S.; SOUSA NETO, A. 2003. **Descobrimo os Valores das Marcas: aplicação da lista de valores (LOV) em diferentes setores**. in XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2003). Atibaia, SP, Brasil Anais...

MAINARDES, R. **Marketing: idéias, reflexões e prática**. Gazeta do Povo, Primeiro Caderno: 8, 2006.

MINOR, M. S.; MOWEN, J. C. **Comportamento do consumidor**. 1ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROBERTSON, T.S.; ZIELINSKI, J.; WARD, S. **Consumer behavior**. 1ed. New York: Scott, Foresmann and Company, 1984.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

SEDLÁČEK, T. **A Economia do Bem e do Mal**: Em busca do sentido da economia, de Gilgamesh a Wall Street. 1ed. São Paulo: Almedina, 2018.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; I. NEWMAN, B. **Comportamento do cliente**: Indo além do Comportamento do Consumidor. 1ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 1ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. 2021. Digital 2021. Disponível em: <<https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2021-resumo-e-relat%C3%B3rio-completo>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

Capítulo 6
A GLOBALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA
REGIONAL

Camilla Steinhaus
Maicon da Silva

A GLOBALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA REGIONAL

Camilla Steinhaus

*Mestranda em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul -
UNISC, e-mail: camillasteinhaus@gmail.com.*

Maicon da Silva

*Doutorando em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul –
UNISC, e-mail: maicondasilva213@gmail.com.*

RESUMO

O presente ensaio teórico tem como objetivo analisar de que forma a globalização e a fase atual do capitalismo se relacionam com as estratégias de desenvolvimento organizacional a partir da perspectiva regional. Entende-se que desde o sistema fordista se estabeleceu uma dinâmica socioeconômica insustentável a longo prazo, com impactos na qualidade de vida dos trabalhadores, nas dinâmicas de consumo e até mesmo em questões geopolíticas. Assim, as estratégias de desenvolvimento organizacional atuais levam em consideração o novo momento, mais afastado do viés positivista baseado meramente na acumulação de capital e mais pautado por uma lógica subjetiva, que leva em consideração as subjetividades e valores da sociedade como um todo. Nesta senda, a questão territorial ganha destaque, aproximando os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva.

Palavras-chave: Globalização. Desenvolvimento Organizacional. Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

This theoretical essay aims to analyze how globalization and the current phase of capitalism relate to organizational development strategies from a regional perspective. It is understood that since the Fordist system an unsustainable socio-economic dynamics has been established in the long term, with impacts on the quality of life of workers, on consumption dynamics, and even on geopolitical issues. Thus, the current organizational development strategies take into consideration the new moment, farther away from the positivist bias based merely on capital accumulation and more guided by a subjective logic, which takes into consideration the subjectivities and values of society as a whole. In this sense, the territorial issue gains prominence, bringing together the market agents and the social cultures in which they are inserted, thus occurring in a more assertive way.

Keywords: Globalization. Organizational Development. Regional Development.

INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização depende de inúmeros fatores. O próprio termo “sucesso”, neste caso, pode ser questionado quanto a sua concepção. Uma das perspectivas relacionadas ao tema é de que fatores como o aproveitamento de seu potencial humano, sua adaptabilidade ao mercado e implementação de uma administração que visa a sustentabilidade da empresa, sejam requisitos primordiais para tal. Considerando a complexidade e multidimensionalidade do tema, estudos no campo do desenvolvimento organizacional buscam, a partir de intervenções estratégicas, promover mudanças planejadas que valorizam não só questões econômicas e gerenciais da empresa, mas levam em consideração valores humanos e democráticos para a eficácia e sustentabilidade organizacional (GRZYBOVSKI, et al, 2014). De forma concisa, desenvolvimento organizacional pode ser definido como uma atividade administrativa que tem como função analisar as mudanças ambientais e, a partir delas, desenvolver uma série de práticas dentro das organizações, buscando a inovação e adaptação organizacional (GOMES, 1978; KEGAN, 1971).

A globalização e os diversos “saltos” de inovação que ela possibilita, criam um novo cenário onde o desenvolvimento ocorre de forma interativa e origina ambientes complexos e alinhados ao desenvolvimento regional territorializado (FONTOURA; TENÓRIO, 2020). As novas formas de consumir exigem que as empresas repensem o seu desenvolvimento organizacional e busquem alternativas para suprir a lacuna de um público cada vez mais atento aos processos e valores por trás dos negócios, pressionando-os em níveis sociopolíticos e incitando a remodelação de mecanismos econômicos conforme tais valores com vistas para externalidade organizacional e não somente para a atividade econômica propriamente dita.

Desta forma, o presente ensaio tem como objetivo analisar de que forma a globalização e a fase atual do capitalismo se relacionam com as estratégias de desenvolvimento organizacional a partir da perspectiva regional. Inicia-se conceituando globalização desde as dinâmicas estabelecidas no sistema fordista, cujos impactos são percebidos não só no âmbito organizacional, mas também na qualidade de vida nos indivíduos, nos padrões de consumo vigentes e até mesmo em questões geopolíticas. Entende-se, neste sentido, que as estratégias de desenvolvimento organizacional atuais levam em consideração o novo momento, mais afastado do viés positivista baseado meramente na acumulação de capital e mais

pautado por uma lógica subjetiva, que leva em consideração as subjetividades e valores da sociedade como um todo. Nesta senda, a questão territorial ganha destaque, aproximando os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva.

GLOBALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

Muito se fala sobre a globalização e seus impactos no que concerne aspectos sociais e culturais, por exemplo. Associada à tecnologia, sua ascensão possibilita o desaparecimento de barreiras de tempo e espaço, a abertura de mercados e a troca cultural latente, sendo fundamental para uma mudança na política do capitalismo no final do século XX. O fenômeno, na mesma medida inevitável e paradoxal, é o responsável ainda por transformações profundas no modus de viver, de trabalhar e de consumir – alterando até mesmo aspectos geográficos e geopolíticos (HARVEY, 1993).

Para entender de que forma a globalização afeta e é afetada pelos diversos movimentos transitórios do regime de acumulação e no modo de regulamentação social e política associado a ela, estabelece-se uma síntese da linha do tempo a partir do fordismo e que culmina com a necessidade de repensar a produção somente em função do lucro. Assim, o período industrial, responsável pela implementação de linhas de produção ágeis e em série, possui forte apelo positivista, considerando a forma de produção baseada na especialização do trabalho em vistas de um determinismo factual (FONTOURA, 2019).

As organizações, neste momento, possuíam expressivos ganhos na produtividade, impulsionados por inovações tecnológicas como as estradas de ferro, por exemplo, que se somavam às mudanças nas formas de trabalho. Henry Ford (1863- 1947) embasa o movimento do fordismo na produção em massa a partir de uma série de novas políticas no que concerne a reprodução da força de trabalho, o controle da produção, e que culminam em um novo tipo de sociedade, mais democrática, modernista e consumista (HARVEY, 1993). A nova forma de produzir não altera somente questões relativas ao mundo das organizações, mas toda um modus de viver e de se relacionar, impactando questões sociais a nível macro.

Sob este aspecto, as organizações, antes ancoradas em aspectos territoriais e identitários, assumem características explicitamente positivistas, balizadas na máxima

“lucro a qualquer custo”, baseando-se nos preceitos de acumulação e consumo em massa (FONTOURA, 2019). Sob o modelo de produção fordista, Marx (1985, p. 278) afirma que se trata de “um mecanismo de produção, cujos órgãos são seres humanos”. A própria especialização do trabalho, neste caso, prepara os operários para a realização de tarefas específicas e delimitadas, excluindo-os do processo como um todo e perdendo o controle sobre sua própria manufatura.

Outros aspectos são associados ao fordismo, e difundidos graças a um capitalismo emergente e latente. A carga horária laboral é ampliada ao máximo no período, e as atividades são repetitivas, exigindo menos habilidades manuais tradicionais e mais agilidade e velocidade de entrega (HARVEY, 1993). O período é marcado pela expansão e afirmação do capitalismo, e o crescimento econômico se reflete na elevação dos padrões de vida e na ascensão de indústrias baseadas em tecnologias, que recebiam cada vez mais investimento, em um ciclo de dinheiro, exploração e produção.

Em contrapartida ao desenvolvimento hegemonicamente positivista de acumulação de capital, existia um crescente descontentamento de parte da população para com as situações a que eram submetidos. Além da diminuta qualidade de vida, a insatisfação dos civis estava relacionada a sua pequena participação no mercado, que criava cada vez mais necessidades, na mesma proporção com que os excluía o poder de compra. O processo de modernização, que em um primeiro momento prometia desenvolvimento e integração, entregava as culturas locais dizimadas, submissão aos padrões capitalistas e serviços públicos insuficientes (HARVEY, 1993).

A partir de 1965, a rigidez do modelo de produção criado por Henry Ford impossibilita o planejamento flexível e baseado em anseios da sociedade, e a busca por um crescimento econômico estável encontrava um mercado de consumo variante. A própria estrutura das organizações passa por mudanças, mas a acelerada produção não permite o desenvolvimento de estratégias adequadas. Sob este aspecto, Fontoura (2019, p. 53) afirma que “se uma empresa não se focar em um posicionamento estratégico e deliberar sua gestão e planejamento em função dos mesmos, poderá ficar vulnerável e fragilizada quanto ao seu desenvolvimento”. Assim, o modelo já demonstrava suas fragilidades.

O avanço das tecnologias permite que não só novos produtos sejam pensados e desenvolvidos, criando necessidades até então não existentes, mas também que os meios de comunicação e transporte sejam aprimorados, escoando a produção e

ampliando as trocas entre as nações. Bresser-Pereira (2008) afirma o fenômeno chamado de globalização é representado por um conjunto de alterações nas dinâmicas econômicas, sociais e políticas que ocorrem de forma simultânea em todo mundo desde os anos 1970.

Em fases mais recentes, percebe-se o advento tecnológico em todos os setores ocorrendo de forma muito mais incisiva, com mercados mais abertos e mais trocas internacionais ocorrendo com relação ao PIB. Ao mesmo tempo, multinacionais passam a integrar sua produção de forma mais recorrente, os fluxos de capital aumentam e a velocidade das trocas impacta em uma maior abertura financeira (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Tal dinamicidade ambiental se reflete tanto nas áreas científicas e tecnológicas quanto nos campos mercadológicos e de consumo, exigindo respostas estratégicas por parte das organizações. Os “saltos de inovação” possibilitados pela globalização criam um novo cenário onde o desenvolvimento se afasta das matrizes meramente positivistas e mecanicistas, mas ocorrendo de forma interativa e originando ambientes complexos e alinhados a um desenvolvimento mais territorializado (FONTOURA E TENÓRIO, 2020).

Este novo momento transforma também a forma de consumir, que acompanha o desejo da sociedade de buscar novas alternativas do desenvolvimento voltadas à ambientes de sustentabilidade a partir de uma perspectiva econômica, ambiental e social. Neste sentido, as organizações buscam repensar o seu sistema de desenvolvimento, buscando alternativas para suprir a lacuna de um público cada vez mais atento aos processos e valores por trás dos negócios, pressionando-os em níveis sociopolíticos e incitando a remodelação de mecanismos econômicos conforme tais valores com vistas para externalidade organizacional e não somente para a atividade econômica propriamente dita.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de desenvolvimento foi sendo revisado à medida em que os estudos a respeito do tema foram transformando o seu entendimento. Conquanto, em um primeiro momento, o sistema econômico de acumulação do capital ditava os princípios de produção e, conseqüentemente, de visão unidimensional para as organizações,

entende-se que tal mecanismo positivista não encontra mais subsídios que justifiquem a sua adoção nos dias de hoje (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Desta forma, o contexto histórico das dinâmicas sociais e organizacionais ganham relevância, visto que o período industrial é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, sugerindo assim uma crise no sistema rígido de capital e indicando a possível pluralidade do termo “desenvolvimento”, não mais ancorado em bases meramente econômicas, mas alicerçado em novas camadas de conhecimento. O novo espectro epistemológico do conceito de desenvolvimento é pautado por uma lógica igualmente multidisciplinar e interdisciplinar, fazendo com que exista a necessidade de relacionar uma justaposição semântica ou área de conhecimento caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas (GRZYBOVSKI et al., 2014).

Ao incluir o termo “organizacional” à expressão, observa-se o distanciamento do conceito de desenvolvimento apenas no setor da economia, voltando-se também para o social e ambiental – reforçando sua multidisciplinaridade inerente. Siedenberg (2012) corrobora o pensamento ao ressaltar o caráter interdisciplinar de desenvolvimento, envolvendo aspectos de cunho econômico, social e ambiental, e que, da mesma forma, assume características particulares ao se relacionar com o meio organizacional. Grzybovski (et al., 2014) caracteriza o termo apresentado como uma alternativa aplicada afim de transformar diferentes setores da organização – como crenças, atitudes, valores e até mesmo a própria estrutura -, para que haja uma adaptação da empresa para com a conjuntura econômico-social vigente, bem como às tecnologias emergentes.

Pode-se apontar que o Desenvolvimento Organizacional está correlacionado e identificado como um somatório de medidas aplicadas mediante um planejamento prévio, com o objetivo causal de modificar formas de trabalho dentro de uma organização com relação a padrões comportamentais, principalmente. Lobos (1975) ressalta que tais mudanças podem ocorrer tanto no âmbito estrutural, com alterações nas camadas gerenciais ou setorização, por exemplo, quanto no âmbito comportamental, mesmo que o conceito esteja mais fortemente conectado ao capital humano.

Leite e Albuquerque (2010) ressaltam que, além de iniciativas individuais, o termo também inclui os processos de colaboração entre os agentes, trazendo à luz questões referentes a uma maior participação e integração entre eles, transformando

as relações de poder, confiança e apoio. Para muito além de negócios, trata-se de uma estratégia educacional para reestabelecimento das relações que afetam e são afetadas diretamente pelas crenças, atitudes e valores das pessoas por trás dos processos. Ressalta-se ainda que o foco na humanização do sistema e na valorização do capital humano não descarta a sua importância do ponto de vista econômico: as medidas adotadas criam uma diferenciação a partir de um planejamento estratégico estruturado, conquanto a gestão de pessoas e o alinhamento mercadológico criam cenários favoráveis e adaptados aos novos tempos (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Neste sentido, as organizações deixam de olhar somente para sua estrutura interna para promover mudanças, mas ampliam o seu olhar para outras perspectivas, visualizando o panorama como um todo e considerando o próprio público-alvo na hora de desenvolver estratégias. Neste cenário, evidencia-se que o consumidor está cada vez mais exigente, dinâmico e participativo na interação com as organizações (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004) e a sua participação vem potencializando novas possibilidades para criação de novos produtos/serviços que atendam suas necessidades, em um processo chamado de cocriação de valor.

Ambos organizações e sociedade atentam para o fato de que o ambiente evidencia uma mudança nos valores e hábitos de consumo, que se projeta em direção à sustentabilidade, estabilidade e sobrevivência do sistema (ASSADOURIAN, 2010). Para as organizações, a população está cada vez mais ciente das implicações socioambientais nocivas que o consumo hedonista e exacerbado tem causado e, por este motivo, pressiona-a para uma produção mais ética. Os indivíduos, por outro lado, desejam consumir os produtos que essas organizações oferecem, seja por necessidade ou paradigma cultural. Assim, a combinação das perspectivas entre organização e indivíduo para o desenvolvimento de marcas e produtos/serviços que acompanham os valores vigentes e que também sejam sustentáveis mercadologicamente, demonstra ser uma alternativa benéfica para os dois agentes envolvidos.

O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERSPECTIVA REGIONAL

O movimento de globalização, intensificado a partir de meados dos anos 1970, traz consigo uma série de mudanças nas dinâmicas de relacionamento em diversos

setores da vida moderna, qual seja na troca de informações, de capitais, de bens ou serviços (BENKO; PECQUEUR, 2001). Se, por um lado, tecnologias em constante ascensão como a internet, por exemplo, ampliam o conhecimento do mundo como um todo, por outro, fatores culturais e diversidades locais podem ser substituídas por questões hegemônicas – a chamada “cultura de massa”.

Sobre este assunto, Santos (2011) atenta para a existência de uma aldeia global que, ao mesmo tempo que encurta distâncias e faz com que a difusão de notícias ocorra de forma instantânea, também é responsável por fazer com que a população acredite pertencer a um mesmo espaço, e o desejo de se integrar a esse único *modus* faça com que as particularidades sejam deixadas de lado. A isso, Benko e Pecqueur (2001) chamam de “processos de hibridização”, marcados pela difusão de uma cultura universal e a convergência dos modos de vida, polarizados através de marcas globais emblemáticas, como a Coca-Cola, por exemplo. Assim, do ponto de vista organizacional, as multinacionais fortalecidas pela cultura das zonas econômicas em que surgiram são incorporadas pelas sociedades de nações consideradas subdesenvolvidas, o que culminou ainda mais no alargamento das diferenças entre topo e base da pirâmide, fator citado por Santos (2011) como uma das principais desvantagens do mundo globalizado.

Em contrapartida ao avanço da globalização e a padronização de comportamentos, o foco nas características regionais como forma de criação de valor dentro das organizações surge como uma estratégia em paralelo. Flores (2006) ressalta que, inicialmente, o termo “território” estava associado à ciência natural como um delimitador de espaço físico para algumas espécies da fauna e da flora. Em um segundo momento, outras áreas passam a utilizar o conceito, como a geografia, a sociologia e a ciência política, entre outros. Assim, território se diferencia do conceito de espaço, visto que o segundo está relacionado primordialmente ao patrimônio natural de uma região e, o primeiro, destaca-se como a forma com que este espaço é apropriado pelos diferentes atores que o compõe, criando assim uma identidade em processo de construção social (FLORES, 2006).

Considerando que as novas estruturas de consumo exigem uma maior atenção não só nas necessidades, mas também nas ações humanas, refletindo seus valores culturais e subjetivos (SARACENI, 2015), a utilização do território e das territorialidades como constructo para a implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional aproxima os agentes mercadológicos e as culturas

sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva. Etges e Degrandi (2013) destacam que a compreensão do que seria o território usado, neste caso, leva em consideração o seu conteúdo e sua realidade concreta muito mais do que somente um local ou continente. Assim, para que o desenvolvimento ocorra de forma horizontalizada e levando em consideração o contexto da realidade atual, é preciso “conhecer em profundidade a região em questão, identificar suas potencialidades e construir instrumentos de coesão social em torno de propósitos comuns à população envolvida” (ETGES; DEGRANDI, 2013, p. 92).

A redefinição do enfoque global para o regional no que tange o desenvolvimento de estratégias organizacionais e desejo de consumo, faz com que o olhar, antes preocupado com o todo, passe a buscar entender a identidade dos territórios para assim se tornar competitiva. O conceito de Marketing Territorial, cunhado por Kotler, Haider e Rein (1993), apresenta-se como uma nova possibilidade de diferenciação, em que os diversos grupos envolvidos no processo da criação de valor dentro das organizações, como os consumidores, colaboradores, *stakeholders* e núcleos gerenciais, por exemplo, possam se sentir representados, tendo as suas necessidades e expectativas com relação àquele produto ou serviço supridas. Para tanto, leva-se em consideração que as diferentes regiões, por mais próximas que sejam, apresentam características próprias da sua formação cultural e social, e que estas são determinantes para o sucesso da estratégia adotada. Entende-se, assim, que o desenvolvimento das estratégias, neste caso, não leva em consideração somente os locais geográficos em que as organizações estão inseridas, mas abrange também as demais externalidades e particularidades de cada uma delas (BENKO, 2001).

Nesta senda, o Marketing Territorial tem como pilar a constituição da organização como um elemento nuclear, marcado pelo uso estratégico das ligações entre o desenvolvimento da organização em si, e a possibilidade de atrair e reter pessoas e outras empresas para a região, promovendo assim as múltiplas centralidades no território (GAIO, 2004). Sob este aspecto, ao mesmo tempo em que as empresas buscam todos os atributos próprios da cocriação de valor (já referenciados anteriormente), também acabam por potencializar a própria região, econômica e culturalmente, valorizando as características inerentes do local em questão.

Sobre o desenvolvimento local, considera-se que este não é universalizável, porém permite a apresentação de práticas que valorizam tanto a economia quanto a cultura, não os mantendo restritos à organização ou ao Estado, mas partilhando-os com a sociedade. Pires (2007), ressalta que esta reorganização das práticas territoriais no que tange a valorização da cultura e da sociedade para o desenvolvimento econômico, afeta e é afetada em escala global quando apresenta outras possibilidades, muito mais baseadas na sustentabilidade como um recurso capaz de, a longo prazo, tornar as diversas regiões mais equilibradas e, quem sabe, até mesmo menos desiguais. Assim, as estratégias de desenvolvimento organizacional sob o ponto de vista territorial levam em conta os aspectos mencionados, fazendo com que a relação entre os agentes envolvidos no processo, ou seja, região, organização e sociedade, ocorra de forma simbiótica e com ganhos em comum. O desenvolvimento, neste caso, não aconteceria de forma verticalizada, mas a partir dos múltiplos propulsores afetados, transpondo as barreiras econômicas e levando em consideração as territorialidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teve como objetivo analisar de que forma a globalização e a fase atual do capitalismo se relacionam com as estratégias de desenvolvimento organizacional a partir da perspectiva regional como um projeto a ser apresentado para a disciplina de Sociedade, Cultura e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul. Assim, considerando o caráter exploratório do trabalho, seus objetivos iniciais foram atingidos, tornando possível relacionar os conceitos de globalização e desenvolvimento organizacional com um viés regional.

O marco teórico evidencia, porquanto, que a introdução de temas como Desenvolvimento Organizacional e o seu relacionamento com o social, por exemplo, o ser humano é percebido cada vez menos como mera força de trabalho e mais como ser social dentro destas organizações, fator que o engrandece dentro destas e incentiva práticas de valorização, levando em conta não só o seu rendimento, mas também sua visão de mundo, experiências e percepções. As repercussões dessa mudança na dinamicidade das relações afetam não somente a satisfação e sentimento de pertencimento ao corpo integrante da organização, como também o

rendimento desta como um todo, incluindo questões econômicas e de crescimento. Assim, a participação do cliente/consumidor para o desenvolvimento de estratégias que impactam produtos, serviços e demais tomadas de decisão dentro das organizações se mostra não só como uma tendência de mercado, mas como uma estratégia para que a administração das organizações delegue atividades de forma a incluir a sociedade no seu processo criativo/administrativo.

Entende-se, neste sentido, que, ao retornar o olhar para o subjetivo, o micro e o particular em detrimento do global e hegemônico, as organizações estejam buscando uma estratégia de diferenciação balizada na cooperação e ganho de valor mútuo. Levando em conta o caráter multidisciplinar e interdisciplinar de desenvolvimento organizacional, relaciona-se também a sua complexidade ao levar em consideração não apenas as atribuições econômicas intrínsecas, mas principalmente as suas repercussões sociais e territoriais. Neste sentido, ocorre uma aproximação entre os sujeitos e as organizações, em um processo que deixa de ser de uma só via e passa a se pautar pela lógica da troca, da valorização individual, do olhar para as particularidades.

Considera-se que, ao alinhar a nova lógica de consumo e todas as suas nuances com as características territoriais, esta se caracteriza como uma potência não só para a própria organização, mas também para a sociedade como um todo e para a região em si, que pode atrair novas pessoas ou organizações, difundir a sua cultura e até mesmo afetar regiões próximas. Além disso, estratégias baseadas no território tendem a ser mais sustentáveis a longo prazo, visto que estas se espelham no próprio cenário que se apresenta para construir os seus significados. Ressalta-se que o processo de globalização e tudo o que o afeta e é afetado por ele ainda está presente nesta possibilidade, porém a partir de outras perspectivas: as estratégias desenvolvidas pelos grandes centros, por exemplo, podem ser vistas muito mais a partir de uma ótica inspiracional, para que as mesmas sejam aplicadas com foco no regional e territorial.

Assim, a ausência de estudos em maior profundidade que relacionem a questão territorial aos estudos organizacionais é um reflexo do afastamento da teoria econômica e das análises do processo de globalização para com o tema, muito inclinado durante o período fordista de acumulação de capital a considerar somente ganhos quantificáveis neste sentido. Por fim, ressalta-se que este é apenas o início

de um movimento que envolve sociedade, organizações e Estado, não se configurando como uma condição atual para todas as empresas.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que estes tragam uma visão mais profunda sobre o tema estudado, visto que o presente ensaio se caracteriza como uma primeira proposição para estudos que relacionem os temas, não havendo a preocupação em apresentar relatórios ou aprofundar hipóteses, mas sim fazer uma provocação sobre os mesmos.

REFERÊNCIAS

- ASSADOURIAN, Erik. Transforming cultures: From consumerism to sustainability. **Journal of Macromarketing**, v. 30, n. 2, p. 186-191, 2010.
- BENKO, Georges; PECQUEUR, Bernard. Os recursos de territórios e os territórios de recursos. **Geosul**, v. 16, n. 32, p. 32-50, 2001.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos et al. **Globalização e Estado-nação**. 2008.
- ETGES, Virginia Elisabeta; DEGRANDI, José Odím. **Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade**. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, v. 1, n. 1, p. 085-094, 2013.
- FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares**. 2019.
- FONTOURA, Fernando Batista Bandeira Da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais**. Redes (St. Cruz Sul, Online), v. 25, n. 2, p. 191-210, 2020.
- GAIO, Sofia. **O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade**. 2004.
- GOMES, Jorge Fornari. **Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.
- GRZYBOVSKI, Denize et al. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, v. 8, 2014.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultura**. São Paulo: Loyola, 1993, pp. 117-162;

KEGAN, D. L. **Organizational development:** description, issues and some research results. *The Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 453- 464, 1971.

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving. There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations. **The Futurist**, v. 27, n. 6, p. 14, 1993.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional.** *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional:** teoria e aplicações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 15, n. 3, p. 21-32, maio/ jun. 1975.

MARX, Karl. **O capital:** crítica da economia política. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1974.

PIRES, Elson LS. **As lógicas territoriais do desenvolvimento:** diversidades e regulação. *Interações (Campo Grande)*, 2007.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. **Experiências de cocriação:** A próxima prática na criação de valor. *Jornal de marketing interativo*, v. 18, n. 3, pág. 5- 14, 2004.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.

SARACENI, Sandra. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente:** um estudo exploratório. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

Capítulo 7
O MUNDO DIGITAL COMO FATOR DE
APRENDIZAGEM PARA O SÉCULO XXI: O
AMBIENTE EDUCACIONAL ANTES E DEPOIS DA
COVID19

Ana Rosa do Carmo Sana
Luiz Manoel Borges Gouveia

O MUNDO DIGITAL COMO FATOR DE APRENDIZAGEM PARA O SÉCULO XXI: O AMBIENTE EDUCACIONAL ANTES E DEPOIS DA COVID19

Ana Rosa do Carmo Sana¹

UniFatec – PR

anarosa.carmo@yahoo.com.br

Luiz Manoel Borges Gouveia²

UFP

lmbg@ufp.edu.pt

RESUMO

O mundo a partir do ano de 2019 passou por uma transformação radical em todos os segmentos de negócios, a área educacional por sua vez, não passou ilesa aos acontecimentos catastróficos da Covid19. O contexto educacional, assim como todos os outros, teve que se reinventar, adotar novas formas de atuar em um mundo totalmente diferente, com práticas diversas e com um novo olhar sobre as atividades econômicas como um todo. Neste novo contexto, o docente precisou lançar mão de práticas inovadoras para dar conta do ambiente *on line* e o estudante por sua vez teve que entender essa nova dinâmica e se moldar em um formato diferente de aprendizagem. Diante deste fato o objetivo deste artigo foi mostrar a relevância do digital inserido na vida do estudante no mundo pós-pandemia, o que, de modo generalizado mudou a rotina da comunidade acadêmica. Este artigo justifica-se pela necessidade de apresentar o máximo de soluções educacionais possíveis a fim de minimizar os danos causados pela Covid19 e seu impacto na vida do docente e do estudante. A construção do artigo foi pautada em relatos de autores renomados no assunto em questão. Espera-se que, com este artigo, a comunidade acadêmica tenha mais recursos e informações para sanar as dúvidas e preencher as lacunas deixadas na esfera educacional.

Palavras-chave: Educação; Covid19; Digital; Reinvenção, Inovação.

¹ Doutorando em Ciência da Informação - UFP; Mestre em Teoria Literária – Uniandrade; MBA em Recursos Humanos – Univel; Pós Graduada em Engenharia da Qualidade – Unisociesc; Especialista em Educação a Distância – Unoeste; Graduada em Administração – Unoeste; Graduada em Pedagogia – Fama.

² Possui graduação em Licenciatura em Matemáticas Aplicadas/Informática pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique (1989), mestrado em Engenharia Electrotecnica e de Computadores pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (1994) e doutorado em Ciência da Computação pela Universidade de Lancaster (2002). Atualmente é professor catedrático da Universidade Fernando Pessoa. Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Ciência da Computação, atuando principalmente nos seguintes temas: Tecnologias de Informação e da Comunicação, Sociedade da Informação, Distance Learning, Information Technologies e cidades.

ABSTRACT

Since 2019, the world has undergone a radical transformation in all business segments, the educational area, in turn, has not been unscathed by the catastrophic events of Covid19. The educational context, like all others, had to reinvent itself, adopt new ways of acting in a totally different world, with different practices and with a new look at economic activities as a whole. In this new context, the teacher had to use innovative practices to deal with the online environment and the student, in turn, had to understand this new dynamic and adapt to a different learning format. In view of this fact, the objective of this article was to show the relevance of the digital inserted in the student's life in the post-pandemic world, which, in general, changed the routine of the academic community. This article is justified by the need to present as many educational solutions as possible in order to minimize the damage caused by Covid19 and its impact on the life of teachers and students. The construction of the article was based on reports by renowned authors on the subject in question. It is hoped that, with this article, the academic community will have more resources and information to solve doubts and fill in the gaps left in the educational sphere.

Keywords: Education; Covid-19; Digital; Reinvention, Innovation.

1. INTRODUÇÃO

O contexto do século XXI se torna cada dia mais desafiador e angustiante quando se atenta a pensar nas mudanças que acontecem nos mais diversos ambientes que circunda pessoas e organizações.

Neste artigo buscou-se mostrar como a educação brasileira que ocupa os piores patamares no ranking educacional de acordo com o Anuário³ de Competitividade Mundial 2020 (*World Competitiveness Yearbook – WCY*), poderia finalmente e/ou definitivamente entrar no século XXI “bombardeado” por dados, informação e inúmeras tecnologias, aplicativos, jogos, plataformas que possibilitam o empoderamento não apenas do professor, mas também dos estudantes que buscam por aprendizagem e autonomia.

Todos esses questionamentos são considerados como fios condutores nesta reflexão e buscou-se dados que apontassem os comportamentos de professores e estudantes diante do uso da TIC como mediadora da aprendizagem.

A crise sanitária pela qual o mundo está passando desde o final do ano de 2019 impactou e transformou radicalmente o modo de vida das pessoas, bem como a forma de trabalho e, sobretudo a educação em todos os seus níveis.

³ Fonte: <<https://www.istoedinheiro.com.br/xbrasil-cai-para-ultima-posicao-em-educacao-em-ranking-global-de-competitividade/>> Acesso em: 10/02/2021.

Na Educação Superior que foi o campo de reflexão a situação potencializou a dificuldade encontrada por professores e estudantes na inserção plena da tecnologia como suporte educacional. Com a pandemia as aulas da rede pública e privada foram suspensas sem data definida de retorno, passando a serem transmitidas no formato remoto ou síncrono.

Ante o cenário atual a Tecnologia de Informação e Comunicação se tornou a ferramenta mais importante e utilizada durante a pandemia em um contexto mundial. O mundo se tornou tecnológico! Todas as suas formas de negócios dependeram e ainda dependem de toda tecnologia disponível para garantir a sobrevivência das empresas.

A tecnologia repentinamente passou a ser usada por milhões de pessoas como alternativa de comunicação, trabalho, lazer e entretenimento diante das medidas de restrição e isolamento social.

O uso da tecnologia e aplicativos no cotidiano das pessoas que até então era um instrumento para entretenimento tornou-se fundamental para a continuidade das atividades seculares e educacionais. Lançar mão das TIC diante desse contexto vai além do esforço de “prender” a atenção dos estudantes para a ação de ensinar, mas, atualmente é vista e entendida como essencial para o desempenho escolar de crianças e adultos.

Culturalmente falando no Brasil a tecnologia nunca foi bem vista, principalmente na educação -, mais especificamente na Educação Superior -. Historicamente é empreendida uma visão retórica, porém erradamente da tecnologia aplicada na dinâmica da sala de aula.

Contudo, diante da crise sanitária a educação parece dar pista de realmente entrar no século XXI, a educação nos moldes tradicionais deu lugar à tecnologia que, se tornou imprescindível nas salas de aulas do mundo todo. Assim, o objetivo dessa reflexão é demonstrar a importância da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) para potencializar o processo de ensino e aprendizagem.

Para a construção desse artigo recorreu-se a material bibliográfico de autores renomados, bem como sites, artigos científicos e repositórios acadêmicos.

2. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E COVID19

O mundo no final do ano de 2019 foi fortemente impactado pela presença de um vírus desconhecido e altamente letal balizado pelo nome de Corona vírus ou simplesmente Covid19 apontado por Senhoras (2020, p. 130) como o SARS-COV-2, causador da doença COVID-19, acrônimo em inglês de Coronavirus Disease 2019, que forçou não apenas o Brasil, mas o mundo todo a adotar novos hábitos e novas práticas de trabalho em meio à pandemia.

Oficialmente no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde – OMS declarou inicialmente uma epidemia que rapidamente se transformou em pandemia forçando a paralisação de toda e qualquer atividade de trabalho. O ambiente educacional não ficou isento aos decretos de *lockdown* para evitar a propagação do vírus.

A tragédia coletiva causada pela Covid19 lembrou a penúria vivenciada por indivíduos do mundo inteiro durante a gripe espanhola de 1918 que, na época foi registrado um total de mortes entre vinte e cem milhões de pessoas vítima da gripe no mundo todo, número este maior que as mortes registradas na Segunda Guerra Mundial.

Rodrigues (2009) relata o panorama triste da crise sanitária registrada durante a gripe espanhola de 1918 onde,

O sujeito morria nos lugares mais impróprios, insuspeitados: - na varanda, na janela, na calçada, na esquina, no botequim. Muitos caíam rente ao meio fio, com a cara enfiada no ralo. ... Nem um “vira-latas” vinha lambê-los.

O autor ainda relata que,

Vinha o caminhão de limpeza pública e ia recolhendo e empilhando os defuntos. ... Muitos ainda viviam, mas nem família nem coveiros, ninguém tinha paciência. Ia alguém para o portão gritar para a carroça de lixo: - Aqui tem um, aqui tem um. A cidade parou.

O relato triste do autor mostrou o terror vivenciado na época pela população mundial, momento este em que a tecnologia se mostrava limitada aos feitos daquela época o que elevou o número de óbitos. Já em 11 de junho de 2009 a Organização Mundial de Saúde – OMS anunciava outra grande crise sanitária de impacto mundial que foi definida como H1N1 ou gripe suína responsável também pela morte de

aproximadamente 200 mil pessoas em todo o mundo. Já o Centro de Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos⁴ (CDC, na sigla em inglês) calcula que esse número pode ter chegado a 545,4 mil no primeiro ano de circulação do novo subtipo de H1N1.

As guerras sanitárias vividas pela sociedade mundial até o momento atual apontam a real importância da tecnologia na solução dos inúmeros problemas causados pela pandemia. Durante o período pandêmico causado pela Covid19 autoridades de saúde decretaram isolamento social como estratégia de contenção do vírus no intuito de proteger vidas.

Como medidas de proteção e segurança as empresas fechadas adotaram o estilo de trabalho em *home office*, as pessoas se recolheram em suas casas, o comércio suspendeu seu funcionamento, as escolas, colégios, faculdades e universidades paralisaram suas atividades no ambiente físico passando a executar suas atividades de forma remota ou *homeschooling*,⁵ prática essa pouco conhecida e absorvida pelo Brasil, mas adotada com maior regularidade em países mais desenvolvidos.

O modelo de educação conhecido e utilizado até os dias atuais pela maioria das escolas e universidades foi drasticamente alterado, a comunidade acadêmica precisou buscar meios e formas de manter as aulas em cumprimento do cronograma planejado para o ano letivo de 2020.

A mudança abrupta imposta aos modelos de negócios alcançou o ambiente acadêmico impulsionando a escola a inovar-se diante das metodologias digitais e conseqüentemente toda a sociedade acadêmica a adotar novas metodologias de ensino para dar continuidade a aprendizagem do estudante.

O docente foi desafiado a se apropriar de meios e técnicas para transferir seus conhecimentos fora do ambiente físico da sala de aula e, o estudante por sua vez, a lançar um novo olhar em direção à tecnologia, ou seja, a tecnologia passou a ter outras funcionalidades que iam para além do puro e simples entretenimento.

De acordo com o professor e pesquisador Adrián Carbonetti (2009), “*A las diferentes pandemias, aparentemente se les ha dado, a lo largo del tiempo, algún*

⁴ Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52042879>>
Acessado em: 11/06/2020.

⁵ Disponível em: <<https://blog.elos.vc/o-que-e-e-como-funciona-o-homeschooling-no-brasil/>>
Acessado em: 16/05/2021.

nombre por su origen: influenza china, rusa, japonesa, chilena, española (La Nación, 16 de octubre de 1918). Considero que el nombre no genera discriminación hacia los habitantes de los países que en algún momento la sufrieron con más fuerza. La construcción social que se hace de la enfermedad es la que genera xenofobia y discriminación. En eso creo que debemos actuar los científicos sociales: en dilucidar las contrucciones que se hacen sobre una enfermedad para evitar la discriminación”.

A Covid19 não apenas ceifou vidas, mas alargou a discrepância social e evidenciou ainda mais a disparidade social, bem como a discriminação e exclusão das classes mais vulneráveis, onde as famílias mais pobres passaram a depender mais fortemente das ações do governo com auxílio emergencial, a merenda escolar sendo entregue nas residências das pessoas mais carentes, atividades escolares impressas e entregues nas casas dos estudantes entre outras tratativas.

São inúmeros os problemas deixados pela pandemia, contudo este cenário forçou a comunidade acadêmica a lançar um olhar mais atento para a educação. A tecnologia nunca foi tão relevante para o ambiente de sala de aula como nos últimos anos, o que aponta que, a educação e o processo de ensino e aprendizagem podem ser melhorados, implementados e potencializados com o uso da tecnologia em sala de aula.

Os recursos tecnológicos não podem ser reduzidos apenas para a diversão e entretenimentos do indivíduo, mas, mostrou-se um recurso imprescindível para uma aprendizagem efetiva e de qualidade.

3. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Observou-se que o período de pandemia especialmente no Brasil potencializou a desigualdade e exclusão de estudantes diante da realidade virtual no país, onde na visão de Senhoras (2020, p. 134), “as famílias com maior escolarização e melhores condições econômicas têm acesso e dão continuidade aos estudos por meio de plataformas estáveis e conteúdo de qualidade em contraposição às famílias com menor escolarização e piores condições econômicas, as quais são estruturalmente ou individualmente limitadas ao acesso ao EAD, e, portanto comprometendo a própria continuidade dos estudos durante (curto prazo) e após a pandemia (médio prazo)”.

Neste sentido, a condição financeira passou a ser um diferencial na aprendizagem de estudantes que migraram do ambiente de sala de aula para o ambiente da sala da sua casa.

Os estudantes de todos os níveis educacionais das classes mais baixas foram os mais afetados. Para Burgess; Sievertsen (2020) os anos iniciais, fundamental e médio foram os mais afetados. O resultado do período letivo durante e depois da pandemia provavelmente acarretará em abandono escolar, carga horária menor de estudo regular, baixa qualidade e várias lacunas na aprendizagem que foi transferida integralmente à família que até então era vista apenas como um complemento à contribuição da escola. De maneira geral as famílias não disponibilizam de recursos tecnológicos para a aprendizagem e ainda a habilidade não cognitiva dos pais.

A pandemia agrava o índice de desenvolvimento educacional que de acordo com pesquisa efetuada um percentual da população brasileira é analfabeto, como apontada pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua⁶ (Pnad Contínua) de 2017 que, “7% da população com 15 anos ou mais é considerada analfabeta (...) o que representa ainda 11,5 milhões de pessoas e, de acordo com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística esse índice é formado majoritariamente por idosos”.

Já os dados de 2019 divulgados pela AgênciaBrasil⁷ indicam que,

As estatísticas do IBGE consideram as pessoas com 15 anos ou mais que foram declaradas como analfabetas em pesquisa periódica de amostra domiciliar. Os números, no entanto, podem ser ainda mais graves se for medida a “capacidade de compreender e utilizar a informação escrita e refletir sobre ela”. (...) a pesquisa aponta que 12% da população é considerada proficiente”.

Apesar dos esforços realizados pela UNESCO desde 1966 para erradicar o analfabetismo o Brasil ainda amarga uma grande gama de crianças, jovens e adultos que não tem acesso à educação de acordo com a AgênciaBrasil.

⁶ Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/12398/as-taxas-de-analfabetismo-ainda-sao-altas-no-brasil?qclid=CjwKCAjwxLH3BRApEiwAqX9aralyVSzel4mN5WQvbZalTGSAI6sRUx88Q%20%20amZd4gakXzIbYmGhKlpyBoCFsEQAvD_BwE>

Acessado em: 19/06/2020.

⁷ Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-09/analfabetismo-resiste-no-brasil-e-no-mundo-do-seculo-21>>

Acessado em: 19/06/2020.

Apesar da diferença de classes sociais latente no Brasil, na percepção de Sanz (2020, p. 9) *et alii*, “O papel dos pais é, assim, fundamental e pode haver importantes diferenças entre uns estudantes e outros em função do apoio que recebem em casa neste período. Os estudantes cujos pais têm um maior nível de escolaridade podem receber mais ajuda durante a quarentena, o que pode aumentar as diferenças entre os estudantes”.

Embora seja clara a influência da família na aprendizagem do estudante a realidade social mostra uma triste realidade – as famílias de classe baixa e carente financeiramente somam a maioria da população – isso impacta diretamente na qualidade da aprendizagem com o sem pandemia.

Observou-se ainda que para alguns o ambiente digital se tornasse uma oportunidade para melhorar seus estudos sem descumprir a ordem de isolamento social, contudo para a grande maioria a falta de acesso à tecnologia e à internet simplesmente cerceou o direito ao estudo e à educação para uma grande parcela da população brasileira.

Desse modo, a maioria da população brasileira entre elas docentes e estudantes ainda não possuem condições desejáveis, seja ela financeira ou comportamental, de acesso à tecnologia ou ainda sinal de internet.

Um levantamento foi feito pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua TIC) e divulgada em 29/04/2020 pelo IBGE mostra que uma entre quatro pessoas no Brasil não tem acesso à internet, o que representa um total de 46 milhões de brasileiros que não acessam a rede.

De acordo com a Agência Brasil⁸,

Os dados, que se referem aos três últimos meses de 2018 (publicados em 2020), mostram ainda que o percentual de brasileiros com acesso à internet aumentou no país de 2017 para 2018, passando de 68,8% para 74,7%, mas que 25,3% ainda estão sem acesso. Em áreas rurais, o índice de pessoas sem acesso é ainda maior que nas cidades, chega a 53,5%. Em áreas urbanas é 20,6%. Quase a metade das pessoas que não têm acesso à rede (41,6%) diz que o motivo para não acessar é não saber usar. Uma a cada três (34,6%) diz não ter interesse. Para 11,8% delas, o serviço de acesso à internet é caro e para 5,7%, o equipamento necessário para acessar a internet, como celular, *laptop* e *tablet* é caro.

⁸ Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/um-em-cada-quatro-brasileiros-nao-tem-acesso-internet> >
Acessado em: 19/06/2020.

Para Burgess; Sievertsen (2020, 10), já para o ensino superior o prejuízo pode ser ainda maior, acarretando forte impacto na carreira dos formandos devido à crise sanitária.

Para os autores,

Eles (os graduandos) sofreram grandes interrupções de ensino na parte final de seus estudos, estão sofrendo grandes interrupções em suas avaliações e, finalmente, provavelmente se formarão no início de uma grande recessão global. As evidências sugerem que as más condições do mercado na entrada no mercado de trabalho levam os trabalhadores a aceitar empregos com salários mais baixos e que isso tem efeitos permanentes para as carreiras de alguns.

A realidade apresentada no período de pandemia agrava a situação educacional em todos os níveis escolares. De acordo com Senhoras (2020, p. 131), “a pandemia afetou de modo distinto professores e estudantes de diferentes níveis e faixas etárias, e, por conseguinte muitas das assimetrias educacionais pré-existentes tenderam a se acentuar conforme as especificidades em função, tanto, da falta de trilhas de aprendizagem alternativas à distância, quanto, das lacunas de acessibilidade de professores e estudantes a Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para promoção do Ensino a Distância (EAD)”.

A crise sanitária que alcançou o mundo lançou luz sobre as TIC, pois professores que conheciam superficialmente a tecnologia, mas, que não tinham a intenção de interagir ou de fazer uso dela na sala de aula tiveram que se adequar repentinamente a uma nova realidade de trabalho.

Assim, o computador que até então era abominado por alguns professores e estudantes tornou-se o maior aliado não apenas na educação, mas, em atividades afins para dar andamento nos afazeres do dia-a-dia, pagar contas, pedir comida, fazer compras, etc. Essa relação dá pistas de se tornar permanente após a pandemia por causar uma grande quebra de paradigma e mudança social.

Fraiman corrobora que,

De um dia para o outro, com a pandemia de Covid-19, professores de todo o país tiveram que aprender, na prática, a ministrar aulas a distância, a usar a tecnologia disponível, a criar atividades desafiadoras e interessantes, a descobrir novos caminhos de aprendizagem e estratégias eficazes para permitir que crianças e jovens se mantivessem motivados, sentindo-se cuidados e educados. É preciso lembrar, porém, que neste sentido estamos todos “em modo aprendiz”, uma vez que ainda não tínhamos em quase nenhuma parte

do mundo essa cultura vivenciada há tempo suficiente para que se construísse com maestria (2020, p. 22).

Pondera-se que todos os esforços empenhados pelos docentes com seus conhecimentos tecnológicos básicos supriu a demanda do estudante para um dado momento acadêmico.

Vale lembrar que nessa nova realidade virtual num primeiro momento foi encarada com estranheza por todos os segmentos de negócios, contudo, com o passar do tempo percebe-se grande ganho financeiro para as empresas e instituições que absorveram a necessidade de mudança cultural que para Fraiman (2020, p. 15) mostra que a Covid-19 acelerou as mudanças que aconteciam de maneira contínua, mas constantes.

Para o autor,

A digitalização do mundo que traz uma série de novidade ao dia-a-dia das pessoas foi intensificada. Muitos gestores que antes torciam o nariz para a ideia de terem seus colaboradores trabalhando de casa, o famoso *home office*, tiveram que se adaptar e aprender não somente a delegar, confiar, manter laços, mas também aprender, eles próprios, a lidar com a tecnologia (Fraiman, 2020, p. 15).

De acordo com Renato Casagrande⁹, presidente do Instituto Casagrande, “nada será como antes (...) a educação mediada pela tecnologia também entrará de vez nas escolas e nas universidades no período pós-isolamento. É uma nova relação. É uma nova história”.

Estamos vivendo dias de experimentação e quebra de paradigmas. Estamos vendo nascer de fato uma nova educação. Sem estigmas, preconceito ou resistência, estamos abraçando e fazendo as pazes com as novas tecnologias. Estamos nós, educadores, entendendo que podemos dar passos largos em direção ao futuro e com muito mais certeza de que conseguiremos chegar “com qualidade” a lugares que pelos métodos tradicionais nunca conseguiríamos.

No início do isolamento social todos de forma geral - pessoas e empresas -, foram pegos de surpresa e com a paralisação das aulas presenciais durante a pandemia. Os problemas se avolumaram e caminhou para o “caos” devido ao aumento da evasão escolar, baixa qualidade na aprendizagem, acesso limitado à tecnologia e equipamentos tecnológicos, entre outros.

⁹ Disponível em: <institutocasagrande.com.br>
Acessado em: 10/06/2020.

Para Senhoras (2020. p. 132)

De um lado, as situações de paralisação total dos processos presenciais e virtuais de naturalmente geraram o contexto mais problemático, pois a forte ruptura dos processos de ensino aprendizagem no contexto pandêmico transborda fortes limitações para a absorção integral dos conteúdos no período pós-pandemia, com a volta de ciclos acadêmicos compactados. São nestas situações problemáticas de paralisação total que o aumento da evasão escolar se torna potencializada no médio prazo, uma vez o período pós-pandemia é sincronicamente permeado por uma concentrada agenda de transmissão de conteúdos educacionais, justamente em um momento de dificuldades no mercado de trabalho, exigindo esforços dos diferentes integrantes de uma família em situação vulnerável.

A realidade da atividade presencial comprometida traz um novo olhar sobre a Educação a Distância – EAD ou ainda sobre o ambiente remoto e híbrido de aprendizagem, contudo trata-se de uma modalidade de trabalho mal vista não apenas para o estudante que apresenta dificuldade em usar a tecnologia para a aprendizagem, quanto para os docentes mais velhos em se apropriar dos recursos que a TIC proporciona.

Para Sanz *et alii* (2020, p. 12), “se as atividades formativas *online* estão bem ajustadas, a metodologia e os conteúdos forem adequados e o professor tiver a formação adequada, os resultados não têm de diferir da educação presencial”. Ainda para o mesmo autor, a “formação de professores no uso das metodologias *online* e a sua interação no processo de aprendizagem são fundamentais para o êxito. Têm que saber como se faz a formação *online*, aprender metodologias adequadas, personalizar a docência e, inclusivamente, criar os seus próprios recursos educativos” (p. 10).

Diante deste fato, a cultura da educação presencial muito impregnada na atuação docente dificulta a inserção de modelos de aprendizagem EAD, *on line* (remota) ou híbrida nas escolas brasileiras.

Por outro lado, Fraiman aponta que, “a pandemia funciona como uma máquina do tempo, acelerando as mudanças em curso, como o ensino híbrido, a modernização das metodologias de aprendizagem, o trabalho remoto, a avaliação *on line*, entre outras” (2020, p. 83). O ambiente pandêmico deixa claro para a professores e estudantes que a ruptura de velhos hábitos e olhares cedem lugar a aprendizagem e inovação de processos e atividades. Fraiman aponta ainda que, “com a pandemia, a informação e o conhecimento estão em voga, as incertezas fizeram com que as pessoas buscassem informações na mídia convencional e na internet. Surgiram

inúmeras *lives* e *webinars* de todos os formatos e conteúdos” (2020, p. 85), isso demonstra que nada permanecerá como antes, ou seja, novos padrões de aprendizagem devem ser criados e potencializados para atender a uma nova realidade educacional.

Neste aspecto Sanz *et alii* (2020, p. 9) aponta que a tecnologia pode potencializar a aprendizagem de uns e reforçar as deficiências de outros. Por essa ótica, entende-se que a TIC deve ser explorada com o intuito de proporcionar ganho na qualidade da aprendizagem do estudante, seja no ambiente de sala de aula presencial, híbrido ou à distância.

Para o autor,

Temos que aproveitar as vantagens da formação *on line* como a possibilidade de personalizar a formação e reforçar os pontos débeis de cada estudante (p.9).

Neste sentido, a TIC passa a ser o aliado principal na tentativa de mitigar os impactos causados pela pandemia no ano letivo de 2020/2021. Em se tratando do uso de tecnologia ou aulas no ambiente virtual, a mesma tratativa ainda é insuficiente para alguns níveis escolares como os anos iniciais, por exemplo.

De acordo com Senhoras (2020, p. 133), “A quebra de rotinas educativas tem sido objeto de estratégias de Ensino a Distância - EAD, as quais são existentes desde o final do século XIX e passaram a possuir maior relevância a partir do final do século XX conforme a difusão das TIC, não obstante existam limitações relacionadas, seja ao uso em diferentes níveis, principalmente nas faixas etárias mais baixas do ensino fundamental e básico, seja à acessibilidade devido a problemas individuais de inclusão digital ou *hardware*, entre outros.

Em se tratando do uso de tecnologias para mediar a educação Renato Casagrande é enfático ao afirmar que,

Por fim, não tem e não terá mais sentido jovens se deslocarem de um canto para outro e se amontoarem em salas de aulas com até 100 estudantes (realidade em muitas IES, por exemplo) para assistirem suas aulas. Quando tudo voltar ao normal, o normal não vai ser a aula presencial. Isso não significa que as aulas serão todas não presenciais. Estudos e pesquisas já nos mostram há tempos que o que funciona mesmo é o hibridismo. Ou seja, os estudantes assistem às aulas e fazem atividades não presenciais, e também têm momentos presenciais com professores e colegas. Essa junção da presencialidade e não presencialidade já tem dado bons resultados na educação superior, principalmente nas grandes IES, e agora deve

avançar a passos largos em todas as instituições de educação superior, de ensino médio e até do fundamental, principalmente dos anos finais.

A pandemia acelerou a entrada da educação brasileira no século XXI, nada será como outrora, as escolas estão se preparando para um “novo normal”. A crise na saúde causada pela Covid19 tornou-se um divisor de água da educação antes e depois da pandemia.

Fraiman (2020, p. 151) define esse momento histórico como de ruptura e aponta que, “O aprendizado que todos estamos adquirindo com a crise provocada pela pandemia mostra que é possível reinventar os processos avaliativos, transformando-os em momentos de aprendizado multidisciplinar voltados a propor soluções para o bem, abandonando definitivamente o método analógico de aferição de aprendizagem. Dessa forma ocorre uma ressignificação do ambiente escolar, aproximando o aluno do aprendizado, tornando-o protagonista e não mero espectador”.

É importante refletir que o grande desafio deste momento pandêmico não está apenas em o professor transmitir informação e seus conteúdos curriculares, mas de contemplar as competências socioemocionais presentes na Base Nacional Comum Curricular – BNCC para a educação infantil, ensino fundamental e médio e, que servirá de base na orientação por competências¹⁰, “o estudante é convidado a deixar sua posição inerte na rotina da sala de aula para – muito além de apenas compreender conceitos – propor e testar soluções em situações verdadeiras, conectadas à sua realidade total. O estudante também é motivado a interagir, assumindo um papel mais participativo na sociedade, de forma que ele seja capaz de construir e expor argumentos, expressando seus princípios e valores”.

CONCLUSÃO

Em síntese, concluiu-se que o docente precisará contar com habilidades além das aprendidas durante sua formação e buscar por meio da tecnologia formas de atuar nesse momento desafiador e imprevisível da sala de aula.

¹⁰ Disponível em: <<https://sae.digital/base-nacional-comum-curricular-competencias/>>
Acessado em: 16/05/2021.

Entendeu-se que a forma de atuar em sala de aula não condiz com o ambiente contemporâneo e convida o docente a se apropriar de técnicas na função de transferir ou transmitir seus conhecimentos e, sobretudo, buscar uma estratégia que minimize os prejuízos da pandemia sobre o estudante e sua aprendizagem.

O conteúdo engessado utilizado até hoje não dá conta da demanda do estudante que cada dia se torna mais digital e conectado, ou seja, o professor necessita entender o fluxo do conhecimento e ainda, em que direção a aprendizagem está seguindo.

Ainda nesse aspecto, o docente necessita se aprovisionar de formas inovadoras para transmitir o conhecimento necessário seja no ambiente remoto, presencial ou híbrido instigando o estudante ao protagonismo.

Em última análise, como apontado por Fraiman (2020, p. 188), “Tudo o que aprendemos com a crise da Covid-19 promoverá um modelo de aprendizagem que poderá utilizar o que cada forma tem de melhor. Um pouco de presencial com mais uma porção de remoto ao vivo, com uma pitada de aulas assíncronas. Temos todas essas oportunidades para desenvolver formatos de aprendizagem muito mais eficientes e, por fim, abandonar os modelos analógicos”.

Em suma, o processo de ensino e aprendizagem nesse período de pandemia trouxe uma nova forma de ser e estar na educação. Docente e estudante desempenhando papéis fundamentais que levam a aprendizagem a alcançar um novo patamar dentro de um novo normal.

REFERÊNCIAS

BURGESS, S.; SIEVERTSEN, H. H. (2020). Escolas, habilidades e aprendizado: o impacto do COVID-19 na educação. VOX CEPR. Disponível em: <<https://voxeu.org/article/impact-covid-19-education>> Acesso em: 13/06/2020.

FRAIMAN, L. *et alii*. (2021). O efeito Covid-19 e a transformação da comunidade escolar. São Paulo: FTD: Autêntica.

RODRIGUES, B. B. *et alii*. (2020). Aprendendo com o Imprevisível: Saúde Mental dos Universitários e Educação Médica na Pandemia de Covid-19. Rev. bras. educ. med. 44. <<https://doi.org/10.1590/1981-5271v44.supl.1-20200404>>

SENHORAS, E. M. (2020). CORONAVÍRUS E EDUCAÇÃO: ANÁLISE DOS IMPACTOS ASSIMÉTRICOS. Boletim de Conjuntura. ano II, vol. 2, n. 5, Boa Vista. Disponível em: www.revista.ufrb.br/boca> Acessado em: 11/06/2020.

SANZ, I.; SÁINZA, J. G.; CAPILLA, A. (2020). Efectos de la crisis del coronavirus em la Educación. Madrid: OEI.

Capítulo 8
HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA
ALTERNATIVA VISANDO BEM-ESTAR E
LUCRATIVIDADE

Ludmilla Silva Gomes
Arquidania Lásara Franco Maciel

HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ALTERNATIVA VISANDO BEM-ESTAR E LUCRATIVIDADE

Ludmilla Silva Gomes

*Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário de Mineiros - UNIFIMES.
Pós-Graduada do Curso de Gestão Estratégica e Recursos Humanos, pela
Universidade Estadual de Goiás – UEG. E-mail: ludmillagomes.psi@gmail.com*

Arquidania Lásara Franco Maciel

*Graduada em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Jataí – CESUT.
Especialista em Gestão da Qualidade pelo Centro de Ensino Superior de Jataí.
Mestre em Ensino e Educação pelo Instituto Federal de Goiás. Docente na
Universidade Estadual de Goiás-UnU Jataí. Coordenadora da UnU Jataí -
Universidade Estadual de Goiás. arquidania.maciel@ueg.br.*

RESUMO

A atual concepção de gestão de pessoas baseia-se na premissa de que são as pessoas que podem fornecer capacidade às organizações de maior competitividade e levá-las ao sucesso, atingindo a eficácia organizacional. No mercado de trabalho atual, as organizações estão cada dia mais competitivas, e muitas vezes exigindo muito de seus colaboradores e oferecendo pouco retorno de volta, muitas possuem jornadas exaustivas e líderes mal treinados, bem como não possuem plano de melhoria de carreira e de remuneração; esses e outros fatores, inclusive financeiros e pessoais do próprio colaborador, podem diminuir a produtividade e a lucratividade das empresas, além de poder resultar em problemas de saúde física e mental para os colaboradores. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é apresentar a importância e os benefícios de uma organização devidamente humanizada. Quanto à metodologia, será realizada uma revisão bibliográfica, por meio da metodologia qualitativa exploratória, com a análise de livros e de materiais publicados na internet (artigos científicos, monografias, teses, dentre outros). O estudo apontou que a humanização nas organizações se mostra como um requisito capaz de melhorar os ambientes de trabalho, bem como a produtividade, além de conquistar a lealdade dos clientes. Por essa razão, as organizações de sucesso estão investindo cada vez mais na humanização, a fim de melhorarem cada vez mais os seus lucros.

Palavras-chave: Humanização. Organizações. Bem-Estar. Lucro. Cultura.

ABSTRACT

The current concept of People Management is based on the premise that it is people who can provide the most competitive organizations with capacity and lead them to

success, achieving organizational effectiveness. In the current job market, organizations are increasingly competitive, and often demanding a lot from their employees and offering little return, many have exhausting journeys and poorly trained leaders, as well as no career improvement and compensation plan; these and other factors, including the employee's own financial and personal factors, can reduce the productivity and profitability of companies, in addition to potentially resulting in physical and mental health problems for employees. In this sense, the general objective of this study is to present the importance and benefits of a properly humanized organization. As for the methodology, a bibliographic review will be carried out, through an exploratory qualitative methodology, with the analysis of books and materials published on the internet (scientific articles, monographs, theses, among others). The study pointed out that humanization in organizations proves to be a requirement capable of improving work environments, as well as productivity, in addition to winning customer loyalty. For this reason, successful organizations are increasingly investing in humanization in order to increasingly improve their profits.

Keywords: Humanization. Organizations. Well-being. Profit. Culture.

INTRODUÇÃO

O presente artigo busca demonstrar o processo de mudança de interesse das organizações em relação à produção, para as pessoas, ou seja, o capital humano, a partir da demonstração de que com maior investimento em humanização, os administradores além de trazer mais resultados positivos para suas organizações, também proporcionaram para os seus colaboradores um clima de convivência mais motivador e satisfatório, e conseqüentemente, um maior retorno em lucros e bem-estar.

Nesse sentido, a humanização é orientada pelos princípios da indissociabilidade entre a atenção e a gestão, bem como da transversalidade, as quais estão previstas na Política Nacional de Humanização – PNH, emitida pelo Ministério da Saúde em (BRASIL, 2003). O objetivo do PNH é promover a efetivação dos princípios do SUS no dia a dia das organizações, com práticas de saúde e de atenção, a fim de qualificar a saúde pública no Brasil, bem como incentivar trocas solidárias entre os gestores, colaboradores e usuários do SUS.

De acordo com a FIA – Fundação Instituto de Administração (2022), fundada em 1980 pelo departamento de administração da USP, a humanização nas organizações trata-se de um conceito que se baseia em medidas capazes de elevar a satisfação e a felicidade no ambiente de trabalho, a fim de contribuir para ambientes mais harmônicos e colaborativos. Em resumo, significa investir em ferramentas e

ações capazes de aumentar o bem-estar no trabalho, para que os trabalhadores se sintam acolhidos em sua rotina.

Nesse aspecto, um ambiente de trabalho humanizado apresenta condições, não só dignas e confortáveis, mas também divertidas e capazes de aliviar a pressão e o estresse no ambiente. Assim, o processo de humanização implica na evolução do homem, pois ele tenta aperfeiçoar as suas aptidões através da interação com o seu meio envolvente (FIA, 2022).

Segundo Ferreira (2013), a humanização significa tornar humano, ou seja, fornecer condições humanas para as ações e atitudes; além de ser benéfico e acolhedor, realizando todos os atos levando-se em consideração que o ser humano é um ser complexo e único, devendo estar aparente o respeito para com todos os colaboradores.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007), o principal objetivo de estudo da escola das relações humanas reside no fato de fazer o colaborador sentir que é necessário e que a organização o valoriza:

A escola das relações humanas pregava que a melhor maneira de motivar os empregados seria dar ênfase ao comportamento social dos mesmos, oferecendo-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho. Para isso, deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 20).

Chiavenato (2009) afirma que as organizações não vivem isoladas ou no vácuo, não são autossuficientes por si só, porém funcionam num conceito, do qual elas dependem para crescer e sobreviver no mercado. Desse modo, é do ambiente que as empresas conseguem as informações e os recursos para o seu crescimento, funcionamento e subsistência, sendo também nesse ambiente que ela coloca os resultados de sua operação. Assim, à medida que ocorrem mudanças no ambiente, todo o quadro habitual das atividades da empresa é influenciado consideravelmente.

Por não viver isolada, é que as organizações precisam de pessoas. Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), a satisfação no trabalho trata-se de uma ferramenta fundamental e indisponível para o bom desempenho da equipe, sendo que, é por meio da satisfação que os gestores conseguirão incentivar os colaboradores a trabalharem de maneira mais interessada e comprometida. Segundo os autores, a satisfação no trabalho, por ser um sentimento agradável, resulta na percepção individual e coletiva

de que o trabalho permite a concretização de valores importantes, os quais são relativos ao próprio trabalho e ao indivíduo.

De acordo com Ferreira (2013), a satisfação no trabalho realiza um movimento de positividade em todo o ambiente, bem como no clima organizacional, prevenindo o absenteísmo e a rotatividade, de modo que, a insatisfação pode trazer diversos problemas e desencadear doenças como problemas de pressão e coração, estresse e úlceras, podendo gerar para as organizações, gastos elevados com assistência médica.

Nesse sentido, a questão de pesquisa deste artigo é: Qual a importância de se ter uma organização humanizada? Sendo que a hipótese para este questionamento está no fato de que a humanização busca fazer com que a experiência no trabalho seja mais agradável, por meio do estabelecimento de uma ligação de respeito entre todas as pessoas que compõem a cadeia da organização, uma vez que tal ação colabora para um atendimento mais eficaz, melhora no tratamento e nos resultados da organização. Trazendo ainda os seguintes benefícios: aumento da produtividade; retenção de talentos; comprometimento e engajamento dos colaboradores; melhora o clima organizacional; impactos financeiros positivos; além de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que estimula a ética no trabalho.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é apresentar a importância e os benefícios de uma organização devidamente humanizada. Ao passo que os objetivos específicos são: apontar o conceito de organização e seus principais aspectos; apresentar como se dá o desenvolvimento humano nas organizações, bem como a forma que se dá a relação entre o ser humano e as organizações e a importância da cultura de humanização; discorrer sobre a valorização do trabalho humano e apontar como a humanização nas organizações pode promover tanto o bem-estar, quanto a lucratividade.

A fim de responder à problemática desta pesquisa e aos objetivos propostos, no capítulo 2 será apresentado o referencial teórico com as principais informações a respeito do tema e a demonstração da importância da humanização nas organizações; em seguida, no capítulo 3 será abordada a metodologia utilizada para realização desta pesquisa e, por fim, no capítulo 4 será apresentada a análise e discussão desta pesquisa.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

As organizações são percebidas como organismos vivos que se encontram em constante ação, desenvolvimento e crescimento. Um verdadeiro aglomerado de pessoas que aplicam seus conhecimentos, habilidades e atitudes através de ações praticadas no trabalho (SOLINO et al., 2016, p. 20).

Assim, com a finalidade de melhor mobilização, engajamento e utilização dos esforços de pessoas nas atividades das organizações, alguns conceitos e práticas gerenciais estão sendo mudados, pois para atualidade encontram-se ultrapassados. Nesse sentido, notou-se com o passar do tempo que, o diferencial competitivo passou a ter maior significado na promoção do sucesso de uma organização, tornando-se foco de investimento para os administradores.

De acordo com Ribeiro (2005), as empresas bem-sucedidas conseguem crescer ou, ao menos, sobreviver, sendo que esse crescimento gera aumento na busca de recursos em maiores diversidades, ou seja, financeiros, informacionais, materiais e humanos. A procura por gestores de pessoas ou de recursos humanos mostra a necessidade que as organizações possuem de um quadro de colaboradores constituído de pessoas que detenham competências técnicas, conceituais e humanas para o desempenho das funções que lhes forem determinadas.

Dessa forma, com o tempo, os colaboradores passaram a compor um extraordinário diferencial de competitividade nas organizações, uma vantagem que nasceu a partir da valorização dos funcionários, explica Maximiano (2004).

Chiavenato (2014) afirma que a Gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. Segundo o autor, as pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando em organizações, sendo essa uma necessidade para poderem atingir seus objetivos pessoais, econômicos e profissionais, enquanto que, as organizações precisam das pessoas para poder funcionar e cumprir com as suas funções dentro do mercado competitivo, podendo assim atingir seus objetivos estratégicos.

Ressalta-se que cada empresa possui uma ideologia, da mesma forma que as pessoas possuem diferentes crenças em relação ao RH e ao comportamento humano, sendo assim, percebe-se que tanto as empresas, como os funcionários

procuram atuar fundamentadas em seus próprios objetivos. Dessa forma, as empresas almejam sustentabilidade, lucro, boa produtividade, qualidade e destaque na competitividade, além de construir boas reputação e imagem no mercado, ao passo que as pessoas almejam ter melhores salários, com mais benefícios, segurança no trabalho, estabilidade, qualidade de vida, autonomia, respeito e oportunidades de crescimento, ressalta Gil (2014).

Contudo, sem prejuízo de todas essas diferenças, a organização necessita tanto dos maquinários e das tecnologias, como das pessoas para se manter no mercado. Para Chiavenato (2014) as empresas voltadas para o futuro e preocupadas com o seu destino devem estar atentas aos desafios: globalização, pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento e resultados.

De acordo com Silva (2013), as organizações no geral fazem parte da vida de todas as pessoas, sendo vitais em alguns setores, estando presentes nas mais corriqueiras atividades do dia a dia do ser humano, afetando significativamente cada aspecto da vida humana, o nascimento, o crescimento, o desenvolvimento, bem como a educação, o trabalho, os relacionamentos, a saúde e, por fim, na morte. Desse modo, é importante que as organizações se mantenham atualizadas e dispostas a melhorar os seus processos, a fim do bem-estar não somente da própria organização e seus colaboradores, mas de toda a sociedade.

O Desenvolvimento Humano nas organizações

De acordo com Chiavenato (2010), nas últimas décadas ocorreu uma grande onda de reorganizações, no intuito de aumentar a criatividade e a inovação nas organizações, em razão do atual palco de instabilidade e mudanças imprevisíveis, o qual levou as empresas a serem mais ágeis e flexíveis.

Dentre essas reorganizações, a aprendizagem organizacional passou a ser essencial em organizações de sucesso interessadas em promover a mudança. Nessa esteira, o processo de mudança engloba o descongelamento, a mudança e o recongelamento de novos padrões. Assim, a mudança determina novas práticas e soluções, exigindo, conseqüentemente, o desenvolvimento das pessoas.

Nesse sentido, para se desenvolver as pessoas é necessário que haja treinamento, ou seja, um processo ordenado e metódico para desenvolver habilidades que resultem na melhoria do desempenho do colaborador e da organização, ressalta

Milkovich; Boudreau (2009). No entanto, não basta somente o desenvolvimento focado nas habilidades laborais e desenvolvimento dos processos da organização, é necessário que haja um desenvolvimento nas maneiras de tratar o colaborador e de compreender também as suas necessidades e não só as da empresa.

Nesse aspecto, a relação organização/colaboradores dependerá do estilo de administração predominante na empresa. Segundo (CHIAVENATO, 2010, p. 367) o desenho de um programa de relações com empregados deve atender aos objetivos da ARH, dos gerentes de linha e dos funcionários. Nesse sentido, os programas de reconhecimento e de sugestões são bem-vindos na empresa.

Um dos elementos essenciais para que uma empresa funcione de forma afetiva e com 100% de sua capacidade é o dispor de uma boa equipe. Um time só consegue ter bons resultado quando se comunica entre sim. Com isso, já é possível perceber e importância da comunicação empresarial. Nesse sentido, a comunicação é fundamental para um bom desenvolvimento da organização, visto que, as empresas são formadas por diferentes repartições que no final conta como um todo por trabalharem em conjunto com um único objetivo.

A comunicação eficiente é a garantia de que todo o trabalho seja realizado em sinergia em conjunto aos interesses e objetivo da organização, afirma Torres (2017). Com isso, as pessoas envolvidas se sentem parte importante para a organização, elevando seu desempenho agilidade e conhecimento, diante do reconhecimento e do respeito empregado pela organização, por meio da humanização dos processos, especialmente a comunicação.

Segundo Angeloni (2010), para que a comunicação interna atinja os seus objetivos, é preciso que ela seja transparente, bem como tenha credibilidade, sendo que essa credibilidade só é atingida se o discurso é condizente com a prática do dia a dia. Nesse sentido, quando há ruídos na comunicação, gera desconforto para equipe tendo como consequência a baixa produtividade impactando diretamente no crescimento da organização. Em alguns casos, a comunicação deficiente poder ocasionar em retrabalho, acidentes, gastos com processos trabalhistas e menor aproveitamento do tempo, além de desgaste físico e mental de todos os envolvidos.

A administração de conflitos integra a atividade de gestão de pessoas na prática da humanização nas organizações, sendo que para uma boa solução dos conflitos, faz-se necessário conhecer as condições que antecederam os conflitos, a

isso, acrescenta-se que os conflitos podem, ao final, ser construtivos ou destrutivos, a depender de como serão administrados, ressalta Chiavenato (2021).

2.3 AS ORGANIZAÇÕES E AS HUMANIZAÇÕES: TIPOS DE POLÍTICAS INTERNAS EM ORGANIZAÇÕES HUMANIZADAS (CULTURA)

Chiavenato (2010) afirma que, o primeiro passo para se inserir adequadamente um novo integrante na organização, é a orientação, sendo que envolve a aculturação, que nada mais é que o ajustamento à cultura organizacional. Cada organização possui sua própria cultura corporativa, a qual diz respeito aos hábitos e crenças que são estabelecidos pelas normas da organização, bem como seus valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos colaboradores da organização.

Chiavenato (2010) ensina que os aspectos da cultura podem ser formais e abertos ou informais e ocultos, como em um iceberg onde em alguns casos o gelo está acima do mar, visível e, em outros casos, submerso. Ainda sobre a cultura, Chiavenato (2010):

A cultura se apresenta em vários níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Ela pode ser forte ou fraca, adaptativa ou não-adaptativa, isto é, conservadora. No fundo, há uma dupla necessidade de estabilidade e de adaptabilidade da cultura. Os funcionários aprendem a cultura de várias formas, como histórias, rituais e cerimônias, símbolos materiais e forma de linguagem (CHIAVENATO, 2010, p. 201).

Rothmann e Cooper (2017) apontam que conforme os colaboradores trabalham juntos, os procedimentos específicos ou os modos como as coisas são feitas, os problemas são tratados e as decisões tomadas se tornam estabelecidas e no momento apropriado esses procedimentos todos e modos como as coisas são feitas se tornam a maneira aceita pela qual tais ações são realizadas, ou seja, a cultura dessa organização.

Um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou elaborados por determinado grupo conforme ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, deve ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1990, p. 111).

Destaca-se que, a cultura organizacional não é apenas o comportamento visível que pode ser observado quando se visita uma organização. Não se trata apenas da política ou dos valores escritos, mas também dos pressupostos básicos que influenciam o comportamento, bem como a arquitetura e o *layout* e dos escritórios, segundo Armstrong; Taylor (2014).

A cultura organizacional inclui tradições, eventos e costumes estabelecidos que criaram padrões de relação e de solução de problemas na organização. São as regras e orientações prescrevendo aos participantes como eles devem participar, como devem agir e o que não devem fazer (ROTHMANN; COOPER, 2017, p. 301).

Ainda de acordo com Rothmann e Cooper (2017), a cultura organizacional e o clima organizacional não se confundem, uma vez que, o clima organizacional pode ser medido e observado mais diretamente, sendo que pode ser descrito como uma condição psicológica que é fortemente influenciada por fatores organizacionais como os sistemas, as estruturas e o comportamento administrativo.

Continuando com Rothmann e Cooper (2017), a estrutura organizacional caracteriza-se por quatro dimensões: hierarquia da autoridade, divisão do trabalho, amplitude de controle e posições de liderança e de pessoal. Sendo que, o desenvolvimento da organização é um esforço de longo prazo para aumentar a capacidade de uma organização de lidar com a mudança e seus processos de solução de problemas e renovação por meio da administração eficiente da cultura organizacional.

O desenvolvimento organizacional visa aprimorar a eficiência da organização e de seus membros por meio de um programa de mudança sistemática. O desenvolvimento da organização possui seis características: mudança planejada, colaboração, desempenho, valores humanistas, uma abordagem de sistemas e uma abordagem científica. Os estágios no desenvolvimento da organização são antecipar a mudança, desenvolver a relação consultor cliente, diagnóstico organizacional, intervenções, auto renovação, programas de ação de monitoração e estabilização e gestão da mudança, segundo Rothmann; Cooper (2017).

Para se desenvolver a organização e a sua cultura por meio de um processo de humanização, de acordo com a FIA (2022), um processo de humanização demanda primeiro que se estabeleça a missão, a visão e os valores da organização.

De acordo com Nakagawa (2015), a missão, visão e os valores conferem propósito e identidade para as organizações, sendo que, sem essas três informações é impossível se fazer o planejamento estratégico, bem como guiar a tomada de decisões e o alcance de resultados. No entanto, frequentemente, esse trio é mal-empregado nas empresas que apenas fazem declarações vazias e não implantam de fato tais valores em sua organização.

Segundo Nakagawa (2015), esse trio é o ponto de partida do planejamento de novos empreendimentos e deve ser validado constantemente ao longo da existência da organização. Para o autor, os empreendedores somente são visionários quando eles conseguem manter intactos a sua missão, visão e valores.

Segundo Rothmann e Cooper (2017) a estratégia global de uma organização, posta em prática pela alta gerência, delinea os objetivos organizacionais e os meios de alcançar esses objetivos. Pode direcionar a organização para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a expansão da participação no mercado ou o encolhimento da operação total. Ainda, a estratégia da organização pode influenciar o poder de vários grupos de trabalho, o que determinará os recursos que a alta gerência da organização está disposta a alocar para que desempenhem as tarefas.

Nesse sentido, a comunicação da missão da organização é especialmente importante para as equipes de trabalho cujas funções estejam bastante relacionadas com as das demais unidades de trabalho. Os membros do grupo estarão mais motivados para lutar por seus objetivos se aceitarem esses objetivos. Se os membros do grupo não aceitam os objetivos, então surgem a resistência e o comportamento auto orientado, explica Rothmann e Cooper (2017).

A visão organizacional – ou visão do negócio – refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. A visão é fortemente inspiradora e explica por que, diariamente, as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo para o sucesso da sua organização. Quanto mais a visão de negócios está alinhada aos interesses dos parceiros, tanto mais ela pode atender aos seus propósitos (CHIAVENATO, 2022, p. 19).

Já os valores, segundo Nakagawa (2015) são os ideais de comportamentos, de atitudes e de resultados que precisam estar presentes nas relações da organização com os colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, bem como na conduta dos colaboradores. Todos esses fatores, a missão, a visão e os valores, bem como a cultura organizacional, são importantes para o desenvolvimento da

humanização nas organizações, desde que, não fiquem apenas no papel e sejam de fato executadas.

2.4 VALORIZAÇÃO DO TRABALHO HUMANO

Chiavenato (2014) aponta que, com o passar do tempo, o homem se organizou em sociedade e passou a estabelecer regras de conduta, visando assim, regular as suas relações sociais.

Lamoglia et al. (2015) apontam que, em 1924, baseado em seus estudos em Hawthorne, Elton Mayo levantou questões referentes ao comportamento humano no ambiente de trabalho, com maior enfoque no desenvolvimento pessoal e na satisfação humana dentro das organizações. De acordo com Lamoglia et al. (2015) esse foi um dos primeiros debates a respeito da inclusão de um olhar humanista nas relações de trabalho.

Ainda segundo Lamoglia et al. (2015), o principal objetivo de estudo da escola das relações humanas está em fazer o trabalhador se sentir valorizado e necessário na organização. Essa opinião é corroborada por Silva (2007), que aduz:

A escola das relações humanas pregava que a melhor maneira de motivar os empregados seria dar ênfase ao comportamento social dos mesmos, oferecendo-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho. Para isso, deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa (SILVA, 2007, p. 20).

Seguindo essa linha de pensamento, (CHIAVENATO, 2009, p. 3) afirma que as pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, elas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

Nesse sentido, a organização deve desempenhar suas atividades com foco nos objetivos, sem deixar de lado a valorização de seus colaboradores, especialmente por meio de uma cultura de humanização; sendo a área de Gestão de Pessoas, composta por equipe multiprofissional, a responsável por coordenar todas essas alterações, bem como desenvolver e ampliar os horizontes dos colaboradores e das empresas.

De acordo com a FIA (2022), a humanização é uma tendência e vem se estabelecendo em diversas áreas, especialmente na tecnologia. A ideia de

humanização parte do princípio de que o recurso mais valioso de qualquer organização é o capital humano, em razão disso, promover investimentos na sua motivação trará benefícios para todos: investidores, líderes, clientes e para os próprios colaboradores.

Chiavenato (2021) discorre a respeito da importância da valorização do colaborador e do treinamento adequado, por meio das recompensas: a remuneração, os programas de incentivos e os benefícios e serviços.

Todas as organizações possuem sistemas de recompensas para os seus colaboradores. Recompensa é uma retribuição, um prêmio ou, ainda, reconhecimento pelos serviços prestados por alguém. Uma das formas mais comuns de recompensa é a remuneração explica Chiavenato (2010).

Milkovich e Boudreau (2009) afirmam que é o principal trunfo para se atrair colaboradores, bem como para mantê-los na organização, é a remuneração, sendo também o principal custo da organização, necessitando ser bem administrado. Segundo os autores, o principal objetivo da remuneração é motivar os funcionários para que se sintam valorizados e com suas necessidades atendidas.

Chiavenato (2021) entende que, além da remuneração, é importante incentivar de maneira contínua os colaboradores, a fim de alcancem metas e resultados desafiadores. De modo que, a remuneração fixa (salário), atende apenas como um fator higiênico, mas o sistema de recompensas tem que possuir programas de incentivos capazes de incrementar as relações entre a empresa e funcionários.

Nessa esteira, foram criados métodos novos de remuneração, a exemplo da remuneração variável, a fim de incentivar resultados, bem como a inovação, criatividade e espírito empreendedor e de iniciativa, sendo que, a escolha de qual método será adotado, dependerá exclusivamente das necessidades da organização e de seus colaboradores afirma Chiavenato (2021).

Os benefícios e serviços, por sua vez, buscam satisfazer diversos objetivos, sejam individuais, econômicos ou sociais. O pacote passa por diversas etapas e busca manter uma relação estreita entre custo/benefício, bem como obedece a dois princípios: o da mútua responsabilidade e do retorno do investimento de acordo com Chiavenato (2021).

Ressalta-se que, em qualquer atividade, se sabe que os seres humanos são as peças essenciais para os ganhos ou perdas organizações, sendo capazes de promover o sucesso, ou não, das estratégias de uma organização. Segundo Lima

(2011), são as pessoas que figuram como as protagonistas de maneira única e trazem vantagem competitiva sustentável dando vida aos processos, daí a importância para as empresas de valorizarem o seu capital humano, além de ser um dever ético para com o ser humano e a sociedade.

METODOLOGIA

Lozada e Nunes (2018) afirmam que as pesquisas são divididas, conforme sua abordagem, em quantitativa, qualitativa e quantiquantitativa (mista). Contudo, elas possuem características bem semelhantes, visto que todas realizam observação e avaliação de fenômenos e, a partir daí, criam suposições que podem, ou não, ser comprovadas nas análises dos dados.

Nesse aspecto, o que deve ser levado em conta é que cada tipo de pesquisa envolve uma abordagem diferente. De acordo com Lozada e Nunes (2018), a pesquisa qualitativa refere-se a um tipo de investigação voltada para as características qualitativas do assunto estudado, levando em consideração a parte subjetiva do problema.

No mesmo sentido, Appolinário (2016) aponta que, a pesquisa qualitativa prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Além disso, a análise desses dados se daria a partir da hermenêutica do próprio pesquisador. Esse tipo de pesquisa não possui condições de generalização, ou seja, dela não se podem extrair previsões nem leis que possam ser extrapoladas para outros fenômenos diferentes daquele que está sendo pesquisado.

Em seguida, de acordo com Lozada e Nunes (2018), após escolhido o objeto de estudo, deve-se delimitar o tipo de pesquisa a ser utilizada para alcançar os seus objetivos, sendo que elas podem ser: exploratórias, descritivas, explicativas e correlacionais. Nesse sentido, o tipo de pesquisa do presente estudo é a exploratória, que nas palavras das autoras, o objetivo de uma pesquisa exploratória é estudar um assunto ainda pouco explorado para proporcionar uma visão geral do fato (LOZADA e NUNES, 2018, p. 138).

Desse modo, será realizada uma revisão bibliográfica, por meio da metodologia qualitativa exploratória, com a análise de livros e de materiais publicados na internet (artigos científicos, monografias, teses, dentre outros).

ANÁLISE E DISCUSSÃO

A satisfação no trabalho traz um movimento de positividade no ambiente e no clima organizacional que previne o absenteísmo e a rotatividade, como observa Ferreira (2013, p. 117): “a insatisfação no trabalho pode levar ao absenteísmo e a rotatividade e trazer uma série de doenças como stress, problemas de coração, pressão e úlceras, de acordo com a autora podem gerar elevados gastos com assistência médica nas organizações”.

Ressalta-se que, o termo absenteísmo está relacionado às faltas ou atrasos de um indivíduo no trabalho, ausências que podem ou não podem ser amparadas por lei. Esse assunto é um desafio para os gestores de pessoas, por sua complexidade e por impactar diretamente na produção. Nesse aspecto, um número discrepante de faltas dentro da empresa, podem gerar muitos problemas, como altos custos de produção, retrabalhos, serviços sobrecarregados, desmotivação e deficiência no desenvolvimento produtivo.

O absenteísmo – também denominado ausentismo – é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos colaboradores ao trabalho. Em sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2021, p. 133).

Ademais, é importante compreender que a ausência mental no trabalho prejudica tanto quanto a ausência física. Com isso, cabe aos gestores, observarem qual o real motivo pelo qual as atividades não estão sendo executadas, ainda que o integrante esteja presente no trabalho e essas informações repassadas para que possa se resolver a questão e o colaborador possa cumprir com suas funções de forma humanizada.

Nas organizações humanizadas, em vez de se priorizar somente o resultado financeiro e a lucratividade, outros temas entram em pauta, a exemplo da saúde e segurança no trabalho e a qualidade de vida, além do autoconhecimento, saúde mental, educação continuada, dentre outros segundo a FIA (2022).

Segundo a FIA (2022) o objetivo da humanização é moldar relações em que todos ganham, enquanto o colaborador se aperfeiçoa e cresce pessoal e profissionalmente, a organização consegue manter um bom colaborador, dedicado, comprometido e realizado, bem como que está alinhado com a missão, visão e os

valores organizacionais, a produção é beneficiada e, conseqüentemente, a lucratividade da organização, sem que para isso seja necessário levar o colaborador ao esgotamento físico e mental.

Um importante aliado da humanização nas organizações é o líder. Toda equipe tem seu mentor/líder, esse que é responsável por delegar as atividades, motivar/influenciar pessoas para o trabalho, instruir, construir um ambiente harmônico, entre outras atribuições.

Liderança é a arte de gerenciar pessoas, assim como a atividade de atrair seguidores, influenciar e persuadir de forma positiva pessoas e comportamentos, tendo a responsabilidade de planejar, monitorar, direcionar e orientar, e tem papel fundamental relacionado à motivação, pois o líder eficaz sabe como motivar sua equipe. O líder tem a necessidade de buscar meios em que os colaboradores se sintam motivados e envolvidos com suas obrigações, trazendo inovações, criatividade e buscando favorecê-los de maneira que alcancem conquistas e atinjam alvos surpreendentes (PARO et al. 2015, p. 441).

Porém, as atribuições de um líder não se agregam de um dia para outro, em alguns casos, pode-se levar anos para que essas habilidades sejam adquiridas. É necessário um bom treinamento, bem como experiências em campo e conhecer as pessoas que se está liderando. Uma pessoa despreparada para essa função pode gerar muitos problemas para a equipe, levando assim um desequilíbrio, afirma Chiavenato (2021).

As organizações precisam de líderes e administradores eficazes para poderem atingir um nível elevado de eficácia, necessitam, ainda, de líderes que desafiem o *status quo*, ou seja, que criem visões de futuro, sendo capazes de inspirar os membros da organização para realizar essas visões, alerta Paro et al. (2015).

Cortez et al. (2019) apresentam práticas positivas e negativas para desenvolvimentos futuros em humanização, conforme Figura 1, a seguir:

Figura 1: Práticas positivas e negativas para humanização

Fenômeno	Luz (Prática positiva)	Armadilha (Prática negativa)
Políticas de humanização (Santos-Filho, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Abranger os diferentes níveis da organização e agentes internos e externos. - Promover ações de educação permanente e transversalidade dos saberes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatizar grupos hierárquicos específicos para atuação ou desenvolvimento da humanização. - Implantar políticas humanizadoras sem a coparticipação dos agentes de interesse.
Práticas avaliativas e indicadores (Dijk, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentar em modelos inclusivos e representativos dos interesses dos trabalhadores. - Delinear propostas úteis para a retroalimentação e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assumir a suposta neutralidade, o <i>dataísmo</i> e o 'desreferenciamento' como modelo. - Implementar propostas panotípicas assediadas de controle excessivo para subsidiar práticas de dominação.
Responsabilidade social e ambiental (Spence, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Reinvestir diretamente parte do lucro aferido em bem-estar social e preservação ambiental. - Cuidar do ambiente, saúde e segurança laboral e das externalidades geradas pelo negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usar decertificações e responsabilidade social como moeda de troca para maior lucro e negociações imorais - Empregar a responsabilidade ambiental como vitrine para atrair nicho específico de consumidores interessados.
Empreendedorismo discursivo e social (Steyaert e Katz, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os agentes de interesse que permeiam a organização. - Conciliar valores e interesses da organização em função de resultados e bem-estar social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negligenciar e naturalizar práticas de dominação dos agentes de interesse interno por conflitos de interesse. - Desenvolver ações pontuais que não gerem autonomia ao trabalhador como agente multiplicador do empreendimento.
Comportamento Organizacional Positivo (Luthans, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir com o aprimoramento e desenvolvimento da organização e das pessoas. - Desenvolver valores, competências e atributos pessoais positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restringir o Comportamento Organizacional Positivo aos aspectos intraindividuais - Implementar práticas padronizadas sobre o tema sem adesão, participação e interesse do trabalhador.
Andragogia nas organizações (Rumor et al., 2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar os saberes de populações tradicionais (indígenas, quilombolas etc.) e populares. - Relativizar concepções de 'certo' e 'errado' em busca de soluções negociadas adequadas ao contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar treinamentos exclusivamente técnicos. - Não integrar ações de educação formal e ampliadas para maximizar inserção social do trabalhador.

Fonte: Cortez et al. (2019, p. 16)

Para (CORTEZ et al., 2019, p.2) compreender a humanização como um processo de desenvolvimento contínuo das pessoas e da realidade social é fundamental para impactar em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e mental em diferentes organizações.

No mesmo sentido, Barros (2022) aponta que a gestão humanizada se trata de o modelo de liderança, a qual é focada na garantia de boas condições de trabalho para os colaboradores. Ainda segundo o autor, a gestão humanizada não é constituída de forma aleatória, existem certos elementos que são primordiais para garantir a longo prazo o seu sucesso. Esses quatro pilares são: observação, a qual garantirá que as ações realizadas estão alinhadas com as reais necessidades da organização; comunicação, que deve ser efetiva entre líderes e colaboradores; integração, no sentido de que a comunicação não deve somente entre líderes e

liderados, mas entre profissionais de mesmo nível hierárquico também; e adaptação, pois não adianta observar as necessidades e comunicá-las se não houver iniciativas de mudanças por parte da gestão.

Segundo Lamoglia et al. (2015), os caminhos para a humanização nas empresas passam necessariamente pelo comprometimento de gestores, líderes, diretores e colaboradores, bem como no comprometimento com a aprendizagem corporativa, a ser desenvolvida pelas políticas institucionais e por ações individuais e coletivas, guiadas por valores democráticos e éticos, pautados nos direitos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas têm um papel fundamental dentro da organização, sendo assim requerem uma melhor atenção e acompanhamento por várias eventualidades sejam elas internas ou externas, que enfrentam em seu dia a dia. Tais eventualidades como: problemas familiares, pessoais, financeiros, de saúde, dentre outras preocupações diversas, são contratempos que afetam diretamente em seu desempenho. Nesse sentido, nem todos conseguem administrar sozinhos esses problemas. Isso faz com que, alguns se tornem integrantes problemáticos, sendo de suma importância que as organizações motivem esses integrantes para o trabalho.

Por sua complexidade, este assunto é um grande desafio para os gestores de recursos humanos, visto que, a vários fatores que podem levar o integrante a tomar a decisão de se ausentar de suas atividades. Fatores esses que, podem ser por problemas internos da organização, como também por problemas pessoais dos integrantes.

Os gestores de pessoas precisam estar atentos ao índice elevado do descontentamento na e insatisfação na organização, e monitorar onde está sendo as falhas. Uma empresa não consegue se desenvolver sem mão de obra, independente se ela é de pequeno, médio ou grande porte. A má gestão das pessoas irá impactar diretamente na sua economia, gastos altos com horas extras, retrabalhos, atraso nos prazos de entrega de serviços aos seus clientes.

Nesse sentido, é preciso buscar o engajamento das pessoas da empresa, pois ele representa a adesão irrestrita das pessoas à organização. Uma organização é feita das pessoas que a integram, ou seja, são elas que garantirão o sucesso ou o fracasso da organização em seus negócios, sendo que cabe aos gestores de pessoas

gerirem esses recursos de pessoas, atendendo às necessidades da organização e de seus colaboradores.

Por sua vez, a humanização nas organizações mostra-se como um requisito capaz de melhorar os ambientes de trabalho, bem como a produtividade, além de conquistar a lealdade dos clientes. Por essa razão, as organizações de sucesso estão investindo cada vez mais na humanização, a fim de melhorarem cada vez mais os seus lucros.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: atlas, 2011.

ARMSTRONG Michael; TAYLOR Stephen. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 13th end London: Kogan Page; 2014. Disponível em:
file:///C:/Users/Daianny%20Dhulia/Downloads/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf. Acesso em: 20 ago. 2022.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, Leonardo. **Gestão Humanizada**: Quais São os Seus Benefícios e Como Aplicá-la. Tangerino, Mar. 2022. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/gestao-humanizada-2/>. Acesso em 25 ago. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Política Nacional de Humanização – HumanizaSUS**. 2003. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/humanizasus#:~:text=A%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Humaniza%C3%A7%C3%A3o,entre%20gestores%2C%20trabalhadores%20e%20usu%C3%A1rios>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos – gestão humana**: fundamentos básicos. 9. ed. Barueri/SP: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos básicos. 7. ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CORTEZ, Pedro Afonso. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trab. educ. saúde**. 17 (3), 2019.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/9WNtLbvKvgCZvC69pwCN5x/?lang=pt>. Acesso em 28 ago. 2022.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima Organizacional e Qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: EXP. 03, 2013.

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Humanização nas empresas:**

importância, benefícios e exemplos. Disponível em:

<https://fia.com.br/blog/humanizacao-nasempresas/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

LAMOGLIA, Cláudia Valéria Abdala et al. **Relações humanizadas no contexto empresarial: uma realidade em construção**. XII Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/21022303.pdf>. Acesso em 20 ago. 2022.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa. VIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>. Acesso em 25 ago. 2022.

LOZADA, Gisele. NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Revisão técnica: Ane Lise Pereira da Costa Dalcul. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: missão, visão, valores (clássico)**. 2014. Disponível em: http://www.liderare.com.br/downloads/ME_Missao-VisaoValores.pdf. Acesso em: 25 set. ago. 2022.

PARO, Débora Silva et al. A influência da liderança na motivação. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro/SP, 8(1): 441-450, 2015. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2022.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary L. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Tradução Luiz Claudio de Queiroz. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture**. American Psychologist. 1990. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/991536/organizational-culture-and-leadership-pdf>. Acesso em 18 ago. 2022.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOLINO, Bruno Eduardo da Silva et al. Gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo: Um estudo de caso no município de Balsas – MA. **Revista Científica Faculdade de Balsas**. V. 7, n. 1, p. 46-55, 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/57452843-Gestao-de-pessoas-em-um-ambiente-dinamico-e-competitivo-um-estudo-decaso-no-municipio-de-balsas-ma.html>. Acesso em 23 ago. 2022.

TORRES, Cleyton Carlos. **A responsabilidade social empresarial na Era da informação**. Faculdades Integradas Teresa D'Ávila, 2017. Disponível em: <http://new.institutofonte.org.br/wp-content/uploads/2017/12/A-Responsabilidade-SocialEmpresarial-na-Era-da-Infomac%CC%A7a%CC%83o-Mensagem-de-erro.pdf>. Acesso: 18 ago. 2022.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Capítulo 9
EFEITOS NA LOGÍSTICA DE MOBILIDADE URBANA
PELA PANDEMIA: ESTUDO DE CASO

Paola Ott Abreu
Rodney Aparecido Alves Da Silva
Antonio Francisco Savi

EFEITOS NA LOGÍSTICA DE MOBILIDADE URBANA PELA PANDEMIA: ESTUDO DE CASO

Paola Ott Abreu

Estudante - Universidade Estadual Paulista - UNESP - paola.ott@unesp.br

Rodney Aparecido Alves Da Silva

Estudante - Universidade Estadual Paulista - UNESP - rodney.silva@unesp.br

Antonio Francisco Savi

Professor - Universidade Estadual Paulista - UNESP - antonio.savi@unesp.br

RESUMO

Os efeitos na logística urbana foram afetados e potencializados durante a pandemia de COVID-19, esse estudo de caso visa analisar o sistema logístico utilizado pelos aplicativos de mobilidade urbana, quando foram adotados no Brasil. Antes do uso dos aplicativos e devido à alta demanda de pedidos de corrida, principalmente nos horários de pico, os taxis não conseguiam atender às necessidades dos clientes, muitas vezes deixando os clientes com longas esperas. O surgimento de aplicativos simplifica a intermediação entre usuários e motoristas, tornando mais fácil para ele solicitar. Os tópicos analisados foram os modelos de negócio, funcionamento do sistema, movimentação econômica e empregos gerados. Outro fator bastante vivenciado é a falta de transparência sobre os trajetos dos motoristas. Não há informações se a rota que ele traçou foi a mais curta e segura ou que tenha agido de má-fé, tendo em vista que o valor da viagem foi apurado após o preenchimento do taxímetro. O oposto acontece com os serviços móveis baseados em tecnologia. O preço de uma viagem será emitido no momento do pedido consoante o percurso proposto entre o início e o fim da viagem. O sucesso do uso de outros meios para facilitar as viagens destacou a importância do setor digital nos mais diversos campos. Foi possível verificar que com a chegada dos app's gerou oportunidade para melhoria de qualidade de vida das pessoas, assim gerando menos veículos nas ruas e conseqüentemente menos poluentes.

Palavras-chave: economia. emprego. transporte.

ABSTRACT

The effects on urban logistics were affected and enhanced during the COVID-19 pandemic, this case study aims to analyze the logistics system used by urban mobility applications, when they were adopted in Brazil. Prior to the use of the applications and due to the high demand for ride requests, especially at peak times, taxis were unable to meet customer needs, often leaving customers with long waits. The emergence of applications simplifies the intermediation between users and drivers, making it easy for

him to order. The topics analyzed were business models, system operation, economic movement and jobs generated. Another widely experienced factor is the lack of transparency about drivers' journeys. There is no information on whether the route he drew was the shortest and safest or whether he acted in bad faith, given that the value of the trip was calculated after filling in the taximeter. The opposite happens with technology-based mobile services. The price of a trip will be issued at the time of the request, depending on the proposed route between the beginning and end of the trip. The success of using other means to facilitate travel highlighted the importance of the digital sector in the most diverse fields. It was possible to verify that with the arrival of the app's, it generated an opportunity to improve people's quality of life, thus generating less vehicles on the streets and consequently less pollutants.

Keywords: economy. job. transport.

INTRODUÇÃO

Dentre as diversas modalidades de locomoção, as mais comuns nas grandes cidades são o metrô, trem, ônibus, carro próprio, taxis, e atualmente, os app's de mobilidade urbana, que atuam nas mais diferentes aplicações.

Os aplicativos de mobilidade urbana se tornaram um grande artifício na vida cotidiana. Atuando no transporte de pessoas e realizações de entregas, eles buscam melhorar a logística de distribuição. Através dos avanços tecnológicos, o uso da internet se estabeleceu como uma ferramenta primordial, não apenas para a troca de informações e estreitamento de relações, mas também para a locomoção.

Com o crescimento das cidades, e o aumento da população, a mobilidade urbana se transformou em um dos principais desafios para a administração de uma região. O aumento do fluxo de pessoas e o trânsito caótico, são um dos resultados desse movimento.

Segundo a Lei nº 9503 (1997), que institui o Código de Trânsito Brasileiro - CTB, "Considera-se trânsito a utilização das vias por pessoas, veículos e animais, isolados ou em grupos, conduzidos ou não, para fins de circulação, parada, estacionamento e operação de carga ou descarga."

A logística urbana, assim como a mobilidade, surgiu para causar melhorias no fluxo de veículos e pessoas. Sendo o requisito básico para a melhor distribuição de produtos, eles buscam suprir as necessidades do consumidor, e segundo Carvalho, Ribeiro e Silva (2009), se trata de "um processo de planejamento integrado para distribuição de carga urbana, baseado em um sistema de aproximações (integração),

as quais promovem esquemas inovadores, que reduzem o custo total dos movimentos de carga dentro das cidades”.

As dificuldades referentes a circulação dentro das cidades e a disputa por espaço, atingem diretamente a qualidade de vida das pessoas. Pensando nisso, os app's de mobilidade vieram com uma alternativa aos transportes tradicionais, oferecendo um maior conforto, rapidez e custo-benefício.

Com adeptos no Brasil desde 2012 com os serviços de corrida da 99, o segmento de transporte privado urbano acionado por uma plataforma digital se popularizou em 2014, com a chegada da multinacional norte-americana Uber.

METODOLOGIA

A partir de uma breve revisão bibliográfica, o foco principal desse trabalho é analisar o sistema logístico implementado pelos aplicativos de mobilidade urbana, quando o sistema entrou em circulação no Brasil, em meados de 2014. O estudo foi baseado em quatro tópicos principais, sendo eles: Economia compartilhada, transporte privado urbano, logística urbana e emprego.

Em relação a economia compartilhada, foi abordado o modelo de negócio que se baseia na partilha de recursos e serviços, sem a necessidade da compra dos produtos, modelo esse que podemos enquadrar os sistemas de mobilidade acionados por aplicativo. Em seguida abordamos mais profundamente sobre funcionamento do sistema, apontando a forma como utilizar o app e o custo gerado por ele. No tópico sobre logística urbana foi mencionado o seu conceito, e algumas intervenções propostas na Europa. E por fim, analisamos dados referentes aos empregos gerados, fazendo uma breve comparação com os sistemas de transporte utilizados anteriormente.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O sistema de transporte acionado por uma plataforma digital ganhou tanta visibilidade que o conceito de “uberização do trabalho” foi criado. O termo tem como referência não a empresa em si, mas sim a forma organizacional dela, muito associado ao modelo de negócio da economia compartilhada.

Economia compartilhada

A economia compartilhada tem como ponto principal o uso eficiente de produtos e serviços. Ela se baseia em um sistema econômico no qual bens ou serviços são compartilhados.

Segundo Silva (2018) apud. Schor (2014), “o termo descreve um tipo de modelo de negócio que se baseia na partilha de recursos entre os indivíduos através de serviços de pessoa para pessoa – permitindo aos clientes acesso aos bens quando necessário.”

Um fator que contribui para a popularização desse sistema econômico é a restrição monetária vivida por muitas pessoas, fazendo com que se busque formas de economizar e ganhar uma renda extra, aumentando a procura por mecanismos colaborativos, deixando de lado a necessidade de compra de produtos, muitas vezes de alto custo.

Como é dito por Silva (2018) apud. Meyer (2016), a economia por compartilhamento não é novidade, ela teve origem em 1990, nos Estados Unidos, e a sua diferença para as empresas que adotam o sistema hoje em dia, é o fácil acesso à internet, conectando facilmente os que querem com os que tem algo a oferecer.

Ela engloba cerca de três categorias de negócios, sendo elas: o mercado de redistribuição (troca ou venda de produtos usados), estilo de vida colaborativo (reunião de uma comunidade para compartilhamento de espaço, bens ou serviços) e os sistemas de acesso a produtos e serviços (acesso a um produto ou serviço por um tempo específico).

Transporte urbano privado

Os serviços de transporte privado urbano, como o UBER e a 99, são grandes exemplos da aplicação da economia compartilhada, se enquadrando na categoria de sistemas de acesso e produtos e serviços.

O seu sucesso está totalmente ligado a satisfação do cliente, apresentando a eles um serviço rápido, com preço acessível, pagamento facilitado e trajetória monitorada.

A logística dessa empresa funciona de forma vantajosa para os dois lados, a do passageiro e a do motorista. Os motoristas geram renda através de seu próprio

veículo, fazendo seu próprio horário, e os passageiros recebem um serviço de qualidade, seguro e com um bom custo benefício.

Funcionamento

App do parceiro

De acordo com o site da empresa, para se filiar como um motorista parceiro basta se cadastrar e enviar uma foto da sua Carteira Nacional de Habilitação (CNH) e uma fotográfica para perfil, que logo após será feita a verificação de segurança pela plataforma, através dos dados da CNH,

O sistema funciona da seguinte forma:

- Ficar online

Quando estiver disposto para aceitar corridas, basta abrir o app e tocar em iniciar.

- Aceitar solicitações de viagens e de entregas

As solicitações aparecem de acordo com a região em que você se encontra, através de um sinal sonoro, e para iniciar a corrida basta aceitar a solicitação.

- Navegação detalhada

O app facilita a navegação, detalhando a localidade do usuário e apresentando o melhor trajeto a se fazer.

- Sistema de avaliação

O feedback é muito importante para aprimorar os serviços e manter os padrões e políticas, e é feito pelos motoristas e usuários, diretamente no aplicativo. No fim de cada viagem é possível enviar comentário sobre a experiência.

App de usuário

Para aqueles que buscam fazer uma corrida de forma fácil e rápida, basta baixar o app e chamar um motorista parceiro. Para os usuários o sistema funciona da seguinte forma.

- Crie sua conta

Para essa etapa, basta baixar o app, cadastrar um endereço de e-mail e seu número de telefone, e solicitar uma viagem, quando for necessário.

- Informe seu destino

O informar seu destino basta escrever na caixa “Para onde?”, e clicar duas vezes em “confirmar” para confirmar o local, e encontrar um motorista parceiro.

- Encontro com o motorista

O app apresenta um sistema de geolocalização, que mostra aonde você está, quando inicia a corrida. O usuário pode acompanhar a chegada do seu motorista pelo mapa, enquanto o motorista visualizará o usuário através de um ícone diferente no mapa, facilitando o encontro das partes. Vale ressaltar que a partir do momento que a corrida começar, a localização do usuário não é mais visível para o motorista.

- Informações da viagem

Por questões de segurança, é aconselhado checar as informações, para garantir que se está embarcando no carro certo. Para isso, deve-se conferir se o motorista, o modelo e a placa do carro coincidem com as informações apresentadas no aplicativo.

- Pagamento

As formas de pagamento variam de região para região, sendo comumente pago em dinheiro ou cartão de crédito.

- Avaliação

No final da corrida, o usuário poderá contar como foi a experiência, e avaliar o motorista parceiro, podendo adicionar um valor extra no app, se for da sua vontade.

Custo

Quando os app de mobilidade urbana se popularizaram no Brasil, as empresas trabalhavam com uma taxa de serviço de valor fixo que era cobrado direto do valor final da corrida. Essa taxa é utilizada pelas empresas para financiar o desenvolvimento de aplicativos, sendo cobrado em média 20% a 25% nas corridas, tendo empresas, que em um determinado momento, chegaram a cobrar 13% em cada corrida.

Isso mudou a partir de 2018, e hoje essas empresas oferecem uma taxa variável de 1% a 40%, tendo uma taxa média de 15% na cidade de São Paulo. Segundo as empresas, essa taxa serve para manter o preço estimado para o passageiro, pagando para o motorista o valor referente ao quanto ele realmente rodou.

Os motoristas costumam ganhar o preço base da viagem, mais os valores pelo tempo de espera, e o valor referente ao tempo e a distância percorrida. Outra forma de ganhar é utilizando o preço dinâmico, que seria encontrado no mapa nas cores vermelha, laranja e amarela, durante os horários de pico. Durante o preço dinâmico,

os preços aumentam para os usuários, devido à grande demanda e a não disponibilidade de carros suficientes para supri-la.

Nos últimos tempos, devido ao alto custo de manutenção dos automóveis e aumento dos combustíveis, muitas pessoas cancelaram o seu cadastro como motorista parceiro. Com aumento no preço dos combustíveis, as principais plataformas de transporte por aplicativo anunciaram um reajuste no preço das corridas por quilometro quadrado, entre 5% a 6,5% no valor final da viagem. Outra ação especial foi a de 20% de desconto em combustíveis via cashback em parceria com uma rede de posto de abastecimento.

Logística Urbana

Buscando minimizar os impactos gerados pelos problemas de mobilidade, soluções com base na logística urbana são cruciais. Através de estudos e estratégias eficientes é possível otimizar o sistema logístico de áreas urbanas para os setores privados e públicos.

De acordo com Prata (2014) apud. Taniguchi et al. (1999), a Logística Urbana é o processo de otimização total das atividades logísticas, considerando o ambiente do tráfego, o congestionamento do tráfego e o consumo energético dentro da organização de um mercado econômico.

Tendo como base projetos europeus, e as principais medidas de intervenção propostas na Europa, segundo Prata (2014) apud. Russo e Comi (2004) elenca os seguintes seguimentos: unidade de transporte, carga e manuseio (emprego de veículos não poluentes e a racionalização da ocupação dos veículos); infraestrutura (noda, plataforma de carga e centro de distribuição urbana); telemática (baseado em coletas e controles de dados referentes ao trafego e cargas); gestão do transporte urbano de cargas (controle do tempo de acesso dos veículos ao meio urbano, malha especifica para veículos pesados).

Emprego

Com uma metodologia em alta, e se expandindo cada vez mais, mais pessoas estão migrando de um emprego estável para embarcar no mercado da economia

compartilhada, e isso se deve aos supostos benefícios na qualidade de vida do trabalhador.

Os registros de pessoas com empregos não tradicionais têm crescido rapidamente nos últimos anos, devido a facilidade de contratação de curto prazo, oriundo principalmente do avanço tecnológico. Em um estudo feito em 2021 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), mostra-se uma alta de 60%, se comparado com o ano de 2015, de novos trabalhadores ligados ao setor de serviços de aplicativos, e cerca de 7,4% dos trabalhadores fazendo desse serviço um trabalho secundário. A estimativa do ano de 2015 era de cerca de 870 mil trabalhadores atuando como entregadores ou motoristas de aplicativo, e esse número passou para o valor de 1,4 milhões em 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos problemas referentes a mobilidade urbana, e o deslocamento das pessoas dentro das cidades, as transformações digitais chegaram como uma oportunidade de melhorar a qualidade de vida das pessoas.

O aperfeiçoamento da mobilidade através dos app's de transporte, é uma forma de promover a substituição da compra por um método de sistema compartilhado. Reduzindo um possível crescimento de veículos nas ruas, e conseqüentemente o número de poluentes provenientes dos mesmos, essa ação tem como base a logística urbana.

Os estudos feitos pela CNDL e SPC afirmam que as pessoas levam em torno de 2h50min para se locomover até o trabalho, consultas medicas ou serviços de lazer, recorrendo muitas dessas vezes aos transportes públicos ou taxis.

Antes da utilização dos aplicativos, e devido à alta demanda de solicitações de corridas, principalmente no horário de pico, os taxis não conseguiam suprir as necessidades dos clientes, deixando muitas vezes eles com uma espera muito grande. A chegada dos aplicativos facilitou esse intermédio entre usuário e motorista, tornando mais simples a solicitação do mesmo.

Outro fator muito vivenciado era a falta de transparência perante o caminho tomado pelos motoristas, aonde não se tinha a informação sobre se a rota traçada por ele era a mais curta e segura, ou se ele poderia estar agindo de má fé, levando em consideração que o valor da corrida só era gerado após a conclusão da mesma, por

meio do taxímetro. Já o oposto ocorre com os serviços de mobilidade que utilizam das tecnologias. O preço da viagem é emitido no momento da solicitação, baseando-se na rota sugerida entre as localizações de início e fim dela.

O sucesso em utilizar outros meios para facilitar o deslocamento mostrou a importância do setor digital nas mais diferentes áreas. Em 2014, segundo os dados da Associação das Empresas de Transportes Urbanos, o Brasil registrou a diminuição da demanda de transportes públicos, e isso ocorreu simultaneamente com a implementação da empresa norte-americana Uber no país.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização: a era do trabalhador just-in-time?. **Estudos avançados**, v. 34, p. 111-126, 2020

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de et al. Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, p. 574-582, 2011.

DO JORNAL O POVO PARA A REDE NORDESTE. **No Brasil, 1,4 milhão de trabalhadores são entregadores ou motoristas de aplicativo, como Uber e 99**. 2021. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2021/10/13611036-no-brasil-14-milhao-de-trabalhadores-sao-entregadores-ou-motoristas-de-aplicativo-como-uber-e-99.html#:~:text=Por%20conta%20da%20pandemia%20de,in%C3%ADcio%20da%20s%C3%A9rie%2C%20em%202016>. Acesso em: 12 ago. 2022.

FRANCO, David Silva; FERRAZ, Deise Luiza Da Silva. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. **Cadernos Ebape**. BR, v. 17, p. 844-856, 2019.

FACCHINI, Eduardo. **Método para avaliação do impacto das tecnologias digitais na mobilidade urbana**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2020.

MARKETEAM. **O que é um aplicativo de mobilidade urbana? 2019**. Disponível em: <https://usemobile.com.br/aplicativo-mobilidade-urbana/>. Acesso em: 10 ago. 2022.

NETION, Blog. **Apps de mobilidade urbana: economia para ir aonde quiser**. 2019. Disponível em: <https://www.netiontelecom.com.br/mobilidade-urbana>. Acesso em: 14 ago. 2022.

PATRUS, Bruno. **Economia compartilhada: o que é, como funciona e principais vantagens**. 2022. Disponível em: <https://blog.inco.vc/mercado-financeiro/economia-compartilhada/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

PRATA, Bruno de Athayde; ARRUDA, João Bosco Furtado. **Avaliação do transporte de cargas na cidade de Fortaleza sob o enfoque da Logística Urbana: diagnóstico e proposição de intervenções**. 2007.

ROCKSTAGE_SUPPORT. **Entenda o que é a economia compartilhada e como ela afeta o mundo dos negócios**. 2022. Disponível: https://blog.hsmuniversity.com.br/economia-compartilhada/?gclid=CjwKCAjw9NeXBhAMEiwAbaY4lvwm71DIMNuUWksnImJJJeGpcb8LD0a3H_5NQv1ah4fYLkrVOSgeSkxoCyN0QAvD_BwE. Acesso em: 14 ago. 2022.

SILVA, Kerolinne Barboza da et al. **Economia de compartilhamento: novas relações de consumo e sua jurisdição regulatória**. 2018.

TOKARNIA, Mariana. **Ipea: Brasil tem 1,5 milhão de motoristas e entregadores de produtos**. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-05/ipea-brasil-tem-15-milhao-de-motoristas-e-entregadores-de-produtos>. Acesso em: 10 ago. 2022.

UBER. **Como funciona o preço dinâmico**. Disponível em: https://www.uber.com/br/pt-br/drive/driver-app/how-surge-works/?utm_campaign=CM2057687-search-google-brand_25_-99_BR-National_driver_web_acq_cpc_pt BR_Generic_Exact_uber%20dirigir_kwd-296813869320_471922051418_116335961652_e_c&utm_source=AdWords_Brand. Acesso em: 12 ago. 2022.

VIVO. **Economia compartilhada: como esse movimento vem inaugurando novos modelos de negócio**. 2021. Disponível em: <https://vivomeunegocio.com.br/startups/inovar/economia-compartilhada/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

Capítulo 10
**CONTRIBUIÇÃO GERENCIAL EM UMA FRANQUIA
DE ESTÉTICA NO ESTADO DE SERGIPE**

Alex Fabiano Bertollo Santana
Juliano Almeida de Faria
Mateus Alves dos Santos
Tiago Mendonça de Jesus

CONTRIBUIÇÃO GERENCIAL EM UMA FRANQUIA DE ESTÉTICA NO ESTADO DE SERGIPE

Alex Fabiano Bertollo Santana

Doutorando em Engenharia Industrial e Sistemas – UMINHO

Mestre em Ciências Contábeis – UNISINOS

Universidade Federal de Sergipe

alexbertollo@ufs.br

Juliano Almeida de Faria

Doutor em Engenharia Industrial e Sistema – UFBA

Mestre em Ciências Contábeis – UFBA

Universidade Federal de Sergipe

profjalmeida@gmail.com

Mateus Alves dos Santos

Graduando em Ciências Contábeis

Universidade Federal de Sergipe

mateus.alves.ita02@gmail.com

Tiago Mendonça de Jesus

Graduando em Ciências Contábeis

Universidade Federal de Sergipe

tmendonca604@gmail.com

RESUMO

O segmento de Franquias nas áreas de saúde, beleza e bem-estar registrou crescimento de 12,7% no 1º trimestre de 2021, mesmo com a crise, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF). A presente pesquisa apresenta um estudo de caso sobre a aplicação da análise Custo/Volume/Lucro (CVL) em uma Franquia de Estética no Estado de Sergipe, buscando verificar questões relacionadas às informações gerenciais proporcionadas pela análise CVL nesse tipo de estabelecimento. A metodologia utilizada foi um Estudo de Caso, com caráter descritivo e abordagem quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se

a pesquisa documental e entrevista com o gestor da organização. O período de análise foi de dez/2021 à jul/2022. Com o desenvolvimento do estudo foi possível identificar as receitas e os custos unitários e totais da empresa, bem como a representatividade que cada prestação de serviço contribui para o empreendimento. Concluindo que, permitiu aos gestores da entidade a obtenção de informações gerenciais que não dispunham até então, possibilitando conhecer a rentabilidade de cada prestação de serviço, assim como a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. Onde, verificou-se que a clínica obteve uma margem de segurança satisfatória no período em estudo, pois operou com uma quantidade de serviços e receitas 83,93% (309/168) acima do PEC.

Palavras-chave: Análise de Custos; Ponto de Equilíbrio; Franquias.

ABSTRACT

The Franchising segment in the areas of health, beauty and well-being registered a growth of 12.7% in the 1st quarter of 2021, even with the crisis, according to data from the Associação Brasileira de Franchising (ABF). This research presents a case study on the application of the Cost/Volume/Profit (CVL) analysis in an Aesthetics Franchise in the State of Sergipe, seeking to verify issues related to the management information provided by the CVL analysis in this type of establishment. The methodology used was a Case Study, with a descriptive character and a quantitative approach. As for technical procedures, documental research and interviews with the organization's manager were used. The analysis period was from Dec/2021 to Jul/2022. With the development of the study, it was possible to identify the company's revenues and unitary and total costs, as well as the representativeness that each service provision contributes to the enterprise. Concluding that, it allowed the entity's managers to obtain managerial information that they did not have until then, making it possible to know the profitability of each service provision, as well as the contribution margin, break-even point and safety margin. Where, it was found that the clinic obtained a satisfactory safety margin in the period under study, as it operated with a number of services and revenues 83.93% (309/168) above the PEC.

Keywords: Cost Analysis; Balance Point; Franchise.

1. Introdução

De acordo com o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (Ibre/FGV, 2021) o segmento de franquias, principalmente relacionado em saúde, beleza e bem-estar, apresentou no 1º trimestre de 2021 um crescimento de 12,7% segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2021).

Franquia é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002:380). Para Neves, (1995), o franqueado opera sob um nome

comercial comum, e através de investimento próprio, produz de acordo com um formato ou padrão estabelecido e controlado pelo franqueador.

Diante deste contexto, onde existe esta relação entre franqueado e franqueador, é evidente que os gestores devem estar atentos as necessidades gerenciais para que possam tomar suas decisões. Portanto, um controle gerencial é de suma importância, principalmente em relação aos seus custos e despesas, sendo uma das técnicas utilizadas a análise custo/volume/lucro – CVL.

O planejamento e o controle da empresa tornam-se necessários primeiramente separar os custos fixos dos custos variáveis, visando preparar um instrumento de análise com diversos indicadores hábeis para responder diversos questionamentos para a tomada de decisão (PINTO et al., 2008). Para Melo & Andreassi (2010), os principais fatores na hora de empreender estão na definição dos custos, participação de mercado, capacidade operacional, estratégia, recursos financeiros, entre outros, exigindo a observação contínua do empreendedor em seu negócio.

Estudos gerenciais relacionando a técnica CVL, propósito desta pesquisa, são aplicados em diversos segmentos de franquias, apresentando a importância deste método para a tomada de decisão Calijuri, Oliveira Jr & Futida (2005) em uma franquia de revenda de chocolates; Mâsih, Santos & Ramos (2008) em empresa de recarga de cartuchos; Wernke, Faccenda e Junges (2018) e Ukrainski, Gerigk & Ribeiro (2020) em escolas de idiomas e, Conti et al., (2014) em franquia de fast food. Ressalta-se, que estudos especificamente voltados para a aplicação da análise CVL em franquias de Estética são raramente publicados.

Para Ludícibus e Mello (2013), a análise CVL, é uma das técnicas mais antigas de análise de custos, sendo que, para Hansen & Mowen, (2001) permite examinar as inter-relações entre diversas variáveis, tais como: receitas, custos, despesas e volume de atividades, e a influência que estas exercem em relação ao lucro). Já para Martins (2018), a análise CVL, quando aplicada, utiliza as premissas do método de custeio direto ou variável, o qual apresenta como aspecto relevante a segregação dos custos e despesas em fixos e variáveis.

Desta forma, o problema de pesquisa é: Qual é a relação custo, volume e lucro de uma franquia de estética no Estado de Sergipe? Sendo o principal objetivo do estudo, analisar a relação custo, volume e lucro de uma franquia de estética no Estado de Sergipe. Os objetivos específicos são: identificar os custos e despesas variáveis

dos serviços e os custos fixos da empresa; determinar o ponto de equilíbrio; e analisar a margem de segurança.

A estrutura do estudo contempla cinco seções principais, sendo essa introdução a primeira delas. A segunda apresenta o referencial teórico pertinente ao tema de estudo; a terceira envolve os principais aspectos metodológicos da pesquisa; a quarta seção compreende a apresentação e análise dos dados, seguida das conclusões como quinta seção.

2. Referencial Teórico

2.1 Franchising

O *Franchising* iniciou nos Estados Unidos, segundo Merlo (2000) as franquias surgiram em 1851, com o desenvolvimento das máquinas de costura Singer. Esta empresa em primeiro franqueou aos comerciantes a sua marca e os produtos, com isto a participação da marca Singer cresceu consideravelmente. No ano de 1898 a empresa General Motors adotou este modelo de franquia, e em 1899 a empresa mais conhecida do mundo a “Coca Cola” adotou o modelo de franquias aos seus engarrafadores. Por fim, na década de 30 as companhias de petróleo, também começaram a utilizar este método de franquias em seus postos de gasolina (FERNANDES, 2016).

No Brasil, a iniciativa de franquias se deu a partir da inauguração da empresa McDonald's, em 1979, a qual, em 1987, deu início ao franqueamento. Em seguida, no próximo ano, mais quatro empresas adotaram o sistema de franquias (SILVA & AZEVEDO, 2012). O sistema de franquias no Brasil está sendo utilizado, como uma forma empreendedora de fácil acesso à comercialização de produtos e serviços. Sabe-se que ao utilizar um sistema de franquia, o empreendedor terá o direito de usufruir da marca e dos produtos que irá comercializar (SEBRAE, 2020).

De acordo com a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, o *franchising* ou franquia empresarial é a relação em que o franqueador cede ao franqueado seu direito de uso de marca ou patente, sem gerar qualquer vínculo empregatício. Este tipo de negócio, segundo Ribeiro *et al* (2013) proporciona oportunidade das empresas que buscam acesso ao mercado, em virtude de permitir a utilização de uma marca já estruturada e por ser uma forma de replicar o sucesso de um negócio já formado.

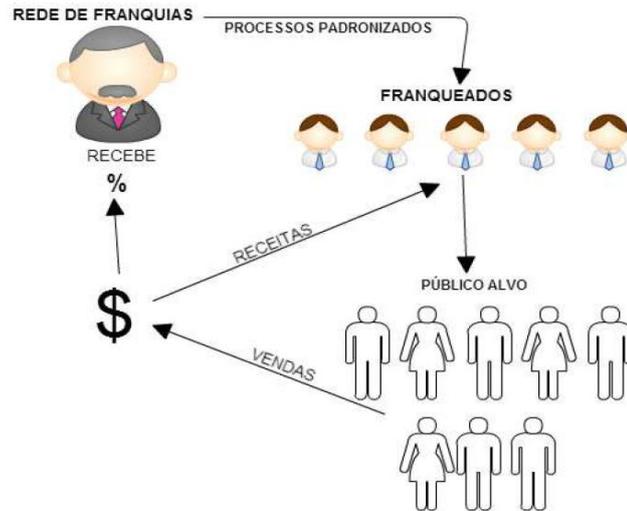


Figura 1: Ciclo Mercadológico - Franquia/Franqueado
 Fonte: Conti et al., (2014)

Conforme figura 1, o ciclo mercadológico entre franqueador e franqueado, inicia-se no momento da existência das franquias, onde, caso o franqueado opte pela franquia, o mesmo deverá seguir os procedimentos, regras conforme a rede de franquias exigir. Para Harff & Hahn (2020), o franqueado deve compreender que sua empresa faz parte de um negócio padronizado e, por esse motivo, seguir esse padrão é a essência da *franchising*, sendo imprescindível que ele estude a franquia a qual irá fazer parte.

Uma das principais vantagens ao franqueador é o rápido crescimento de sua rede, sem utilizar seu capital próprio e ainda transferindo os custos à unidade franqueada Guerra, (2012). Conforme o DSOP (2021), existem diversas vantagens de ser um franqueado, dos quais citam-se: baixo custo de adesão, elevada rentabilidade, ganho recorrente, operação padronizada, território fechado, marca com projeções nacional e internacional (permite operar em muitos segmentos), não tem cobrança de fundo de divulgação, equipe pequena, etc.

Porém, como o franqueador está adquirindo um negócio pré-formatado, existem alguns pontos negativos como, por exemplo, o alto valor de investimento. Além destes fatores, existem outras vantagens e desvantagens conforme pode ser verificado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens das franquias

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome ou marca já conhecida no mercado	Pouca flexibilidade
Contar com o apoio do franqueador	Risco de ocorrência de falhas no sistema
Existência de um plano de negócio	Localização forçada
Maior garantia de mercado	Exigência de Royalties
Melhor planejamento dos custos de instalação	Necessidade de pagamento de taxas
Economia de escala	
Independência jurídica e financeira	
Possibilidade de pesquisa e desenvolvimento	

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2020)

Verifica-se que, é importante analisar os prós e contras ao adquirir uma franquia, visto que, é contrato onde o franqueador deverá cumprir todas as regras exigidas pela franquia. Destaca-se a importância de um bom gerenciamento do negócio, ou seja, o empreendedor deverá buscar ferramentas gerenciais que o auxiliem no processo de tomada de decisão. Além disso, os franqueadores cobram dos franqueados, para a operação do negócio e a cessão da marca, taxas de *royalties* e de *marketing*, as quais, normalmente, são percentuais sobre as vendas, influenciando diretamente no resultado da unidade (HARFF & HAHN, 2020).

2.2 Análise x Custo Volume x Lucro

Análise CVL é uma ferramenta de gestão utilizada para auxiliar os processos de planejamento, gerenciamento e controle empresariais, (Laureth et al., 2018), utilizada para analisar os impactos causados nas alterações dos volumes de produção, nos custos, nas receitas e nos lucros das organizações (Morse & Rosth, 1986), permitindo examinar o inter-relacionamento entre as receitas, os custos, as despesas e os volumes de atividade, bem como as suas influências sobre o lucro (HANSEN & MOWEN, 2001).

Na utilização da CVL, é importante que os gestores tenham o conhecimento de como classificar os custos organizacionais, ou seja, os custos variáveis se alteram em proporção à variação do grau de produção e/ou serviço; já os custos fixos não se alteram com a variação no grau de produção e/ou serviço durante curtos períodos de tempo. Uma das análises principais, é entender que o nível em que o volume de serviços cobre os custos fixos é chamado de ponto de equilíbrio (ATKINSON; BANKER; KAPLAN & YOUNG, 2000).

Portanto, dentre as principais contribuições ao utilizar a técnica da análise CVL, são que os gestores utilizaram conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, para analisar seu desempenho econômico e identificar as causas de suas variações e os fatores que contribuem para as mudanças organizacionais.

2.2.1 Margem de Contribuição

Com relação a margem de contribuição, Souza e Rocha (2010) conceituam-na como o excesso do preço de venda líquido em relação aos custos e despesas variáveis, destinando-se a amortizar os custos e despesas fixas e a formar o lucro da empresa. Ressaltam que essa definição se aplica a cada produto ou família de produtos, às unidades de negócio e à empresa toda.

A margem de contribuição unitária é uma das principais medidas de desempenho de um produto e/ou serviço, visto que, indica o quanto este contribui para o pagamento dos gastos apurados no período, razão pela qual, se a margem de contribuição apresentar um resultado positivo pode-se dizer que o produto/serviço apresenta viabilidade financeira (UKRAINSKI, GERIGK & RIBEIRO (2020). Para encontrar a margem de contribuição, é necessário realizar o seguinte procedimento:

$$+ \text{Preço de Venda} - \text{Despesas Variáveis Unitárias} - \text{Custos Variáveis Unitários} = \text{Margem de Contribuição unitária}$$

Percebe-se que, ao identificar da margem de contribuição, a formação do preço e o lucro permite apresentar a real situação financeira da empresa, onde poderá analisar quanto cada prestação de serviço e/ou produto contribuirá para cobrir os custos e despesas fixas.

2.2.2 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o momento em que o montante da receita total é equivalente aos custos e despesas totais. Esta informação indica o menor nível de operações no qual a empresa não apresenta prejuízo, podendo ser expresso em quantidade, em valor monetário e percentual da capacidade produtiva (MARTINS, 2018). Nessa perspectiva, Garrison, Noreen e Brewer (2013) afirmam que após o ponto de equilíbrio ser alcançado, cada unidade adicional vendida aumentará a receita operacional líquida no valor da margem de contribuição unitária.

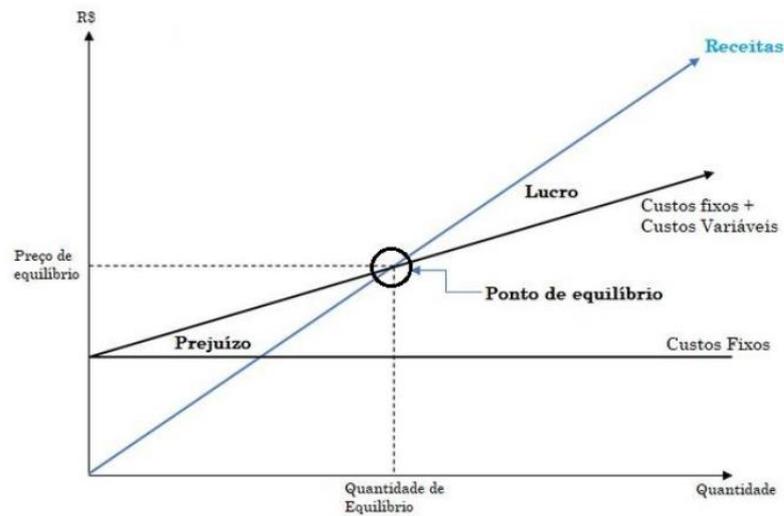


Figura 2: Representação gráfica do Ponto de Equilíbrio
 Fonte: Adaptado de Wernke (2014).

De acordo com Padoveze (2013), o ponto de equilíbrio contábil, também denominado de ponto de equilíbrio operacional, indica o volume de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas, sem levar em conta os aspectos financeiros e não operacionais.

2.2.3 Margem de Segurança

A margem de segurança é encontrada pela diferença entre a receita de vendas atuais e o ponto de equilíbrio (WARREN; REEVE & FESS, 2003). Bornaia (2019, p. 64) comenta que a margem de segurança “representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa”. De acordo com Martins (2018) revela que a margem de segurança pode ser calculada em quantidade (MSQ), em valor monetário (MS\$) e em percentual (MS%). Para tanto, existem as seguintes fórmulas:

MSQ = Quantidade vendida menos o ponto de equilíbrio em quantidade.

MS\$ = Margem de Segurança em quantidade multiplicada pelo preço de venda.

MS% = Margem de segurança em quantidade dividida pela quantidade vendida.

Portanto, “quanto mais distante o volume de vendas estiver do ponto de equilíbrio, maior será a margem de segurança” (VICECONTI & NEVES, 2018, p.153). Concluindo que, quanto maior essa margem, mais distante a empresa estará de incorrer em prejuízo e maior será a parcela destinada a gerar lucro.

3. Metodologia

A presente pesquisa, com relação aos objetivos possui caráter descritiva, visto que, o pesquisador observa, registra, examina, categoriza e interpreta os dados sem interferir neles (GIL, 2019). Quanto a abordagem do problema, é considerado quantitativa, devido ao fato de coletar e analisar os dados aplicando a análise CVL. Mediante análise quantitativa, os dados serem organizados em tabelas para obter-se as conclusões relacionadas aos dados coletados (GIL, 2019).

Em relação aos procedimentos técnicos adotados, o estudo de caso, que conforme Yin (2010), geralmente é o objeto deste tipo de investigação por se tratar de uma entidade (unidade do caso). A coleta de dados deu-se pela utilização de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação. A pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não foram tratados analiticamente ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa Gil, (2019), neste caso os dados contábeis relacionados aos custos, despesas e receitas.

Foi utilizado a entrevista não estruturada, mediante conversas formais com o gestor da empresa, bem como o acompanhamento e a observação da execução dos serviços, para entender todo o processo de trabalho, e poder identificar, rastrear e atribuir os custos as prestações de serviços. Importante ressaltar, que o entrevistador conduz a discussão para o assunto que o interessa, fazendo perguntas adicionais conforme a necessidade do estudo. O estudo foi realizado em uma franquia de estética no Estado de Sergipe, que teve seu início em 2020, e os dados coletados e analisados serão do período de dez/2021 à jul/2022.

4. Análise dos Dados

4.1 Descrição da Empresa

O estudo de caso foi realizado em uma clínica de estética e beleza, localizada no Estado de Sergipe/SE. A empresa iniciou suas atividades no mês de dezembro/2020, no segmento de prestação de serviços estéticos e de beleza, e possui no seu quadro de funcionários, profissionais que exercem funções como: Gerente, auxiliar administrativo e recepção e limpeza. Sendo ainda, utilizado a mão de obra com especialistas em cada procedimento realizado pela empresa conforme a demanda.

A empresa caracteriza-se por ser de Pequeno Porte, e sua estrutura é composta por 4 funcionários, sendo 1 na administração, 1 na limpeza, 2 recepcionistas. O estudo será realizado nas principais prestações de serviço que foram utilizadas no período, sendo eles:

Quadro 2 – Descrição dos Procedimentos utilizados

Procedimentos	Descrição
Botox:	Utilizada para paralisar a musculatura. Esse tratamento pode ser feito em jovens que fazem a aplicação de modo preventivo ou em pacientes com uma idade mais avançada tendo suas rugas mais visíveis. Na face o Botox é aplicado em três regiões: testa, glabella e orbicular, porém, a Toxina Botulínica além da face pode ser aplicada nas axilas, mãos e pés para tratar o excesso de suor.
Preenchimento:	É uma técnica empregada para correção de sulcos, rugas e cicatrizes, por meio da injeção de substâncias sob a área da pele a ser tratada, elevando-a e, assim, diminuindo sua profundidade. Um dos principais objetivos dos preenchedores é repor o volume da face, melhorar seus contornos e formas.
Skinbooster:	É uma substância injetável que tem como função hidratar de forma profunda a pele, trazendo um aspecto de pele mais jovem e menos ressecada. Pode ser aplicada em qualquer parte da face, além de ser aplicado nas mãos e no colo.
Microagulhamento:	É um tratamento estético que serve para remover cicatrizes de acne, disfarçar manchas, outras cicatrizes, rugas ou linhas de expressão da pele, através de uma estimulação natural feita com micro-agulhas que penetram na derme favorecendo a formação de novas fibras de colágeno, que dão firmeza e sustentação à pele.
Tratamento para Melasma:	Esse procedimento é feito com um ácido feito especialmente para esse tipo de procedimento. O profissional vai injetar o ácido no local onde estão as manchas de melasma. O recomendado é fazer pelo menos três sessões para ter um resultado satisfatório.
Peeling:	O Peeling químico é um tipo de tratamento estético que é feito com a aplicação de ácidos sobre a pele para retirar as camadas danificadas e promover o crescimento de uma camada lisa, podendo ser feito para eliminar manchas e linhas de expressão, por exemplo.
Bioestimulador (Radiesse):	Para fazer a aplicação do Radiesse o paciente tem que ter a indicação do profissional, pois ele vai bioestimular colágeno que serve para reestruturar a pele, devolvendo um aspecto de pele mais jovem e firme. Dessa forma, somente pacientes que têm aspecto de pele caída podem fazer o Radiesse, além de ser aplicado na face, pode ser aplicado em qualquer parte do corpo que tenha flacidez.
Bioestimulador (Elleva):	O Elleva é um bioestimulador de longa duração e sua diluição faz com que o produto tenha uma grande quantidade comparado aos demais bioestimuladores. Para fazer a sua aplicação depende muito do grau de flacidez de cada paciente, mas é um produto que também pode ser aplicado em qualquer parte do corpo.

Fonte: Dados da Pesquisa

Importante ressaltar, com relação aos procedimentos estéticos, a mão de obra é considerada variável, sendo, conforme contrato, 10% é referente a cada Prestação de Serviço, ou seja, em cada procedimento.

A empresa tem seu foco principal a prestação de serviços, onde realizaram um total de 477 procedimentos, considerando novos clientes durante período da pesquisa (8 meses).

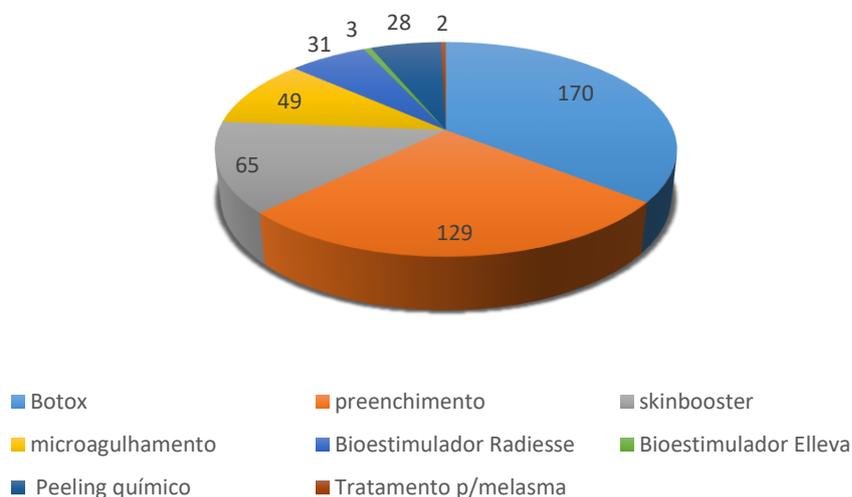


Gráfico 01: Quantidade total de procedimentos dez/2021 à jul/2022
Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se pelo gráfico 01, que o procedimento do Botox durante o período de estudo, foi o que mais foi realizado, o que representa um percentual de 35% (170), seguido do procedimento de Preenchimento, representando (129) 27%, Skinbooster (65) 13,6% e Microagulhamento com (49) 10,3%. Analisando em um contexto geral, estes procedimentos correspondem um total de 86,6% do total de prestações de serviços realizados, portanto, demonstrando a importância dos mesmos para que estas informações possam ser utilizadas em uma futura análise gerencial.

4.2. Coleta e Análise dos Dados

Para obtenção dos dados, foram primeiramente identificados os custos e despesas associados à empresa em estudo, onde utilizou-se uma tabela de controles fornecida pelo franqueador. A tabela em questão, apenas descreve algumas informações de controle, ou seja, para fins administrativos. De posse destas informações, os autores iniciaram um minucioso estudo verificando e analisando cada composição de custos e despesas da empresa no geral, assim como a classificação destes nas prestações de serviço.

Destaca-se que as informações individuais referentes aos gastos de cada prestação de serviço a empresa não conheciam, portanto, já como contribuição foi possível identificar quanto era consumido em cada P.S. Importante ressaltar, que o estudo focou nas principais prestações de serviços que a empresa realizou durante o período de estudo.

Foram analisados cada valor consumido referente a cada prestação de serviço, especificados e tabulados em planilhas no Excel. Para tal, foi necessário acompanhar o processo de elaboração referente a cada serviço. Logo após, quantificados os custos unitários, bem como a margem de contribuição unitária, o ponto de equilíbrio e o lucro da organização no período estudado.

A pesquisa tratou os dados necessários para a aplicação da análise CVL na clínica de estética e beleza, com o objetivo de destacar quais informações geradas podem auxiliar na gestão do empreendimento. Segundo Gil (2019) o estudo de caso pode ser definido como uma análise detalhada de um ou mais objetos de pesquisa, permitindo o aprofundamento do estudo com o objetivo de ampliar o conhecimento do elemento avaliado.

Tabela 1: Margem de Contribuição Total – dez/2021 à jul/2022

Prest. de Serviços	Quant.	Valor Médio	Receita Total	Impostos	Custos Diretos	Mg. Contrib	Mg. Contrib. %
Botox	170	687,40	116.858,00	5.842,90	12.415,30	98.599,80	84,38%
Preenchimento	129	887,41	114.475,89	5.723,79	14.577,00	94.175,10	82,27%
skinbooster	65	300,00	19.500,00	975,00	2.208,56	16.316,44	83,67%
microagulhamento Bioestimulador Radiesse	49	300,00	14.700,00	735,00	2.649,76	11.315,24	76,97%
Bioestimulador Elleva	31	1.550,00	48.050,00	2.402,50	5.168,67	40.478,83	84,24%
Peeling	3	1.937,50	5.812,50	290,63	2.993,71	2.528,16	43,50%
Protocolo p/ Melasma	28	400,00	11.200,00	560,00	9.244,23	1.395,77	12,46%
	2	300,00	600,00	30,00	110,59	459,41	76,57%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme tabela 01, são apresentados os resultados encontrados referentes às margens de contribuições totais e em percentuais relacionados a cada prestação de serviço. Percebe-se que, os procedimentos Botox, skinbooster e Bioestimulador Radiesse apresentaram a melhor margem de contribuição em percentual, todos com 84%, seguido do Preenchimento com 82% e Microagulhamento com 77%. Percebe-se também, que procedimento que mais foi realizado durante o período foi o Botox, com 170 aplicações, seguido do Preenchimento com 129 aplicações. Em uma análise

mais acurada, suas receitas se equivalem, ou seja, existe uma pequena diferença, isto se deve ao fato aos seus preços de vendas, enquanto Botox possui um valor de R\$ 687,40 o Preenchimento é de R\$ 887,40, uma diferença de 29,10%, isto se ao fato do preenchimento exigir mais horas de aplicação nos pacientes. A margem de contribuição é considerada um indicador econômico-financeiro capaz de informar exatamente se a receita de uma empresa é suficiente para pagar os custos e as despesas fixas e, ainda assim, lucrar. Trata-se de uma informação fundamental, até porque volume de total de prestações de serviços não é sinônimo de lucratividade.

Na tabela abaixo, representam os gastos operacionais e administrativos que a organização possuía no período de pesquisa. Foi realizado um estudo para verificar quanto representava em cada classificação, isto foi importante e necessário para que se consiga realizar a análise CVL. A diferenciação dos gastos, é de suma importante em um gerenciamento eficiente, ou seja, os gestores ao conhecerem seus gastos e quanto representa para a empresa, poderá analisar se existe a possibilidade de poder reduzir algum destes.

Tabela 2: Gastos Operacionais e Administrativos da Clínica - dez/2021 à jul/2022

Mês	Operacional	Administrativo	Total
Dezembro	12.750,70	4.427,22	17.177,92
Janeiro	8.819,79	4.245,66	13.065,45
Fevereiro	7.813,00	4.558,21	12.371,21
Março	10.976,44	7.814,88	18.791,32
Abril	7.211,15	8.779,21	15.990,36
Maio	8.913,42	6.683,83	15.597,25
Junho	11.980,10	17.330,08	29.310,18
Julho	14.754,01	10.089,30	24.843,31
Gastos totais	83.218,61	10.224,16	93.442,77

Fonte: Dados da Pesquisa

No decorrer da pesquisa, foram coletados e preparados os gastos totais da clínica apresentados na tabela 2. A separação entre os gastos operacionais e administrativos, foram analisados pontualmente onde cada um representa. Cita-se como gastos administrativos a luz, água, aluguel, seguros, despesa com administração, segurança, manutenção, telefone, internet, despesas diversas. Já com relação aos gastos operacionais, INSS, FGTS, 13º Salário, Royalties da franquia (5% do L.B), Marketing e Propaganda, Honorários Contábeis e demais despesas operacionais.

4.3 Ponto de Equilíbrio

Com os dados já preparados, é possível realizar a fórmula do ponto de equilíbrio, onde as informações necessárias são as margens de contribuições, gastos operacionais e administrativos. Com as informações da tabela 1, faz-se os cálculos para encontrar a margem de contribuição unitária de cada prestação de serviço. Neste momento, para uma melhor visualização dos dados, será necessário a utilização de códigos para os procedimentos, ficando da seguinte forma: Botox = P1; Preenchimento = P2; skinbooster = P3; microagulhamento = P4; Bioestimulador Radiesse = P5; Bioestimulador Elleva = P6; Peeling = P7 e Protocolo p/ Melasma = P8.

Tabela 3: Margem de Contribuição Unitária – dez/2021 à jul/2022

FATORES /SERVIÇOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Totais
MC unitária (R\$)	580,00	730,04	251,02	230,92	1.305,77	997,90	49,85	229,70	-
MC unitária (%)	84,38%	82,27%	83,67%	76,97%	84,24%	51,50%	12,46%	76,57%	-
Volume de serviços (unid.)	170	129	65	49	31	3	28	2	477
% do volume total (unid.)	35,64%	27,04%	13,63%	10,27%	6,50%	0,63%	5,87%	0,42%	100%
MC total (R\$)	98.599,80	94.175,10	16.316,44	11.315,24	40.478,83	2.528,16	1.395,77	459,41	265.268,74
Percentual do total (%)	37,17%	35,50%	6,15%	4,27%	15,26%	0,95%	0,53%	0,17%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme visualizado na tabela 3, o procedimento de Botox (P1) é o responsável pela maior parte da margem de contribuição total da empresa, seguido do Preenchimento (P2). Já em uma análise relacionado ao % margem contribuição total, percebe-se que alguns procedimentos não apresentam uma boa contribuição no período estudo, como o Protocolo p/ Melasma = P8 com 0,17%, Peeling = P7 com 0,53% e Bioestimulador Elleva = P6 com 0,95%, a justificativa pela contribuição baixa, é o fato que estes procedimentos não foram requisitados no período, a procura foi considerada baixa. Uma sugestão para organização, é a realização de um marketing forte para poder melhorar estes resultados.

Tabela 4: Ponto de Equilíbrio – dez/2021 à jul/2022

FATORES/SERVIÇOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Totais
MC total (R\$)	98.599,80	94.175,10	16.316,44	11.315,24	40.478,83	2.528,16	1.395,77	459,41	265.268,74
Volume de serviços (unid.)	170	129	65	49	31	3	28	2	477
% do Volume total (unid.)	35,64%	27,04%	13,63%	10,27%	6,50%	0,63%	5,87%	0,42%	100,00%
Custos Fixos (R\$)	-	-	-	-	-	-	-	-	93.442,77
Pto. Equilíbrio unid. (R\$) (unid.)	60	45	23	17	11	1	10	1	168
Pto. Equilíbrio (R\$)	41.157,53	40.318,55	6.867,92	5.177,36	16.930,91	2.430,19	3.944,65	211,32	117.038,45

Fonte: Dados da Pesquisa

Realizando análise da tabela 4, onde as formulações para encontrar os resultados obtidos foram da seguinte forma: utiliza-se os custos fixos, a margem de contribuição total e o volume total vendido dos serviços, sendo assim, pode se aplicar o ponto de equilíbrio para múltiplos produtos/serviços. Feito isso, obteve-se 168 unidades como o ponto de equilíbrio $[(93.422,77/265.268,74/477)]$.

Com o Ponto de Equilíbrio encontrado em unidades, o próximo passo é definir quanto representa em cada prestação de serviço, neste caso, a distribuição é realizada em quanto desse total pertence respectivamente aos outros tipos de serviços ofertados pela clínica. Sendo, com o conhecimento da participação percentual de cada prestação de serviço é utilizado para compor os resultados. Portanto, para encontrar o ponto de equilíbrio de cada prestação de serviço, é necessária realização da formulação da seguinte forma: $PS = PE \text{ unid} * \% \text{ Volume total (unid.)}$

$$P1 = 168 * 35,64\% = 60 \text{ unidades de P.S}$$

$$P2 = 168 * 27,04\% = 45 \text{ unidades de P.S.}$$

$$P3 = 168 * 13,63\% = 23 \text{ unidades de P.S.}$$

$$P4 = 168 * 10,27\% = 17 \text{ unidades de P.S.}$$

$$P5 = 168 * 6,50\% = 11 \text{ unidades de P.S.}$$

.....

$$P8 = 168 * 0,42\% = 1 \text{ unidade de P.S.}$$

Aplicando os percentuais ao volume de 168 unidades para a quantidade que compete a cada prestação de serviço do ponto de equilíbrio, é encontrado as unidades referentes a cada prestação de serviço. Como demonstrado tanto na tabela 4, Botox (P1) responde por 35,64% da quantidade vendida, Preenchimento (P2) por 27,04%, skinbooster (P3) 13,63%, e assim sucessivamente para as demais prestações serviços. Em busca de determinar o ponto de equilíbrio em valor para cada serviço, multiplicou-

se a quantidade de serviços no ponto de equilíbrio em unidades pelo preço de venda de cada serviço, como explanado na Tabela 04.

Percebe-se que, a quantidade de prestações de serviços que a clínica de beleza obteve no período em estudo. Foram de 477 unidades, e analisando esta informação, percebe-se que supera o volume necessário para atingir o ponto de equilíbrio em unidades, que foi de 168 unidades. O ponto de equilíbrio, também chamado de break-even point, ponto de ruptura, é onde o lucro da empresa é zero, ou seja, é quanto de prestações de serviços vendidos são necessários para pagar todos os custos e despesas fixas e variáveis.

De uma forma gerencial, analisou-se que a empresa em questão obteve sucesso em suas operações, ou seja, para que a empresa não obtenha prejuízo e nem lucro o seu ponto de equilíbrio foi de 168 unidades, entretando ela comercializou 477 prestações de serviços, verificando a existência de recursos suficientes para pagar os custos fixos (citados na Tabela 4), pagar custos e despesas variáveis (impostos e mão de obra especializada) e ainda gerar lucro para a organização segundo esta análise.

4.4 Margem de Segurança

A margem de segurança é a margem que a empresa trabalha acima do ponto de equilíbrio, para garantir a sustentabilidade do negócio, representa o volume de serviços que a empresa realizou acima do Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC). Por segurança, é correto e recomendado que a empresa não opere com uma margem muito próxima ao PEC. Quanto maior a distância entre o nível de serviços que a empresa opera e o nível no PEC, melhor, pois menor é o risco de a empresa incorrer em prejuízos (SANT'ANNA et al., 2015). A Margem de Segurança Operacional corresponde à quantidade de prestações de serviços ou valor de receita em que se opera acima do Ponto de Equilíbrio. Pode ser representada pela seguinte equação: $MSO = \text{Volume de Unidades Vendidas} - \text{quantidade do Ponto de Equilíbrio}$.

Tabela 5: Margem de Segurança – dez/2021 à jul/2022

FATORES /SERVIÇOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Totais
Vol. de Serv. (unid.)	170	129	65	49	31	3	28	2	477
Venda no PE (unid.)	60	45	23	17	11	1	10	1	168
Mg Segur. (unid.)	110	84	42	32	20	2	18	1	309
P.V. por unid. (R\$)	687,40	887,41	300,00	300,00	1550,70	2300,00	400,00	300,00	
Mg Segur. (R\$)	75.700,47	74.157,34	12.632,08	9.522,64	31.140,79	4.469,81	7.255,35	388,68	215.267,14

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a tabela 5, verifica-se que a clínica obteve uma Margem de Segurança satisfatória no período em estudo, pois operou com uma quantidade de serviços e receitas 83,93% (309/168) acima do PEC, considerando o volume de serviços realizados. Estes percentuais indicam o limite de redução nas receitas que a empresa poderia ter para não incorrer em prejuízo.

5. Considerações Finais

A pesquisa buscou responder à questão de estudo relacionada às informações gerenciais oriundas da implementação da Análise CVL em uma clínica de Estética. Nesse sentido, o objetivo do estudo consistiu em identificar as informações gerenciais que podem ser obtidas por meio da Análise CVL nesse tipo de entidade.

Percebeu-se que, são evidentes as dificuldades enfrentadas na gestão de empreendimentos de pequeno porte. Fato este constatado na ausência de dados, relatórios gerenciais, que pudessem auxiliar os tomadores de decisões. Ressalta-se a existência de uma tabela no qual não é para fins gerenciais, e sim apenas um controle de entradas e saídas de valores.

Os pesquisadores foram em busca dos dados para que pudessem entender todos os processos de cada prestação de serviço, foi um trabalho árduo, mas que contribuiu para obter conhecimento tanto acadêmico quanto para os gestores da organização, visto que, com o presente trabalho foi possível identificar gerencialmente cada serviço, assim como, analisar cada custo, despesa alocados em suas respectivas prestações de serviços.

Assim, este estudo proporcionou um detalhamento dos processos e serviços que irá auxiliar gerencialmente a organização, visto que, pode-se realizar a aplicação

da análise CVL, apresentando quais serviços são mais lucrativos, demonstrando o PEC para que a empresa saiba quantas e quais prestações de serviços são necessários para que consiga para todos os custos e despesas da organização, assim como a margem de segurança, uma ferramenta muito importante que demonstra as unidades vendidas que ultrapassaram o ponto de equilíbrio. Desse modo, tendo em vista que os custos e despesas fixos já foram liquidados, essas unidades irão formar o lucro da empresa.

Acerca das contribuições da pesquisa, considera-se que esta contribuiu de forma prática e teórica. Com relação a contribuição teórica, foi possível apresentar a aplicabilidade da Análise CVL neste contexto empresarial, onde foi demonstrado que esta ferramenta da área de custos pode ser aplicada nesse tipo de prestadora de serviços. Do ponto de vista da prática empresarial, é pertinente ressaltar que o emprego da Análise CVL na clínica pode indicar que os administradores de organizações semelhantes também podem utilizar-se das vantagens gerenciais que a mesma proporciona.

Conclui-se que o estudo foi importante para a empresa, pois possibilitou uma análise acurada das Margens de Contribuição dos serviços, identificando as prestações de serviços que foram mais lucrativos e que, portanto, devem ser incentivados. Com o conhecimento adquirido através desta pesquisa, a empresa poderá fazer simulações de preços dos serviços (considerando os descontos concedidos) de forma que não afetem a Margem de Contribuição e lucratividade da empresa.

Referências

ATKINSON, A. A; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S. & YOUNG, S. M. Management accounting. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BRASIL. Lei nº 8.955/1994 ,de 15 de dezembro de 1994; **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm. Acesso em: 13. Mai. 2022.

CALIJURI, M. S. S., OLIVEIRA JR., E. R. de., & FUTIDA, H. **Custo/volume/lucro: fator decisivo na análise de investimento**. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005

CONTI, A. F., MURDOCCO, S., FERREIRA JR, S., SANTOS, G. **Efeito do custo ocupacional em shopping center: estudo de caso em franquia de fast food no primeiro ano de operação.** Revista de Tecnologia Aplicada (RTA), Vol. 3, No.2, Mai-Ago 2014, p.46-59

DSOP Portal. Franquia: quais as vantagens de ser um franqueado? 2021.. Acesso em: 26 ago. 2020.

FERNANDES, D. L. **Estudo de Caso: Franquia Cacau Show em Rio Brilhante-MS.** Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados. 152p. 2016.

GARRISON, R. H., NORREN, E. W. & BREWER, P. C. *Contabilidade gerencial.* 14. ed., LTC: Rio de Janeiro. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, Y. D. L., VIEIRA, A. da S., SILVA, V. da. & MIRANDA, L. C. **Análises de custo-volume-lucro: Um estudo de caso aplicado a uma empresa de transporte urbano de passageiros da cidade de Maceió.** Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios da UnP V. 8, N. 1, 2019.

HARFF, C. & HAHNS, R. C. **A Controladoria como Ferramenta de Gestão às Empresas Franqueadoras do Setor Calçadista situadas no Vale do Paranhana/RS.** Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis – FACCAT. v. 9, n. 1, 123-152 p., 2020

IUDÍCIBUS, S. & MELLO, G. R. **Análise de custos: uma abordagem quantitativa.** Atlas: São Paulo. 2013.

HANSEN, D. R. & MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. & HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

LAURETH, S. V. et al. (2018). **Análise custo/volume/lucro aplicada em supermercado de pequeno porte: estudo de caso.** *Brazilian Journal of Development*, 4 (3), 863-885.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos.* 11.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MÂSIH, R. T., SANTOS, L. O. & RAMOS, R. R. **Análise Custo-Volume-Lucro em Empresas Multi-produtoras: Proposta Metodológica para acompanhamento diário de margens.** XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008

MELO P. L. R & ANDREASSI, T. **Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do período 1998-2007.** RAC, Curitiba-PR, v. 14, n. 2, art. 5, PP., 268-288, Mar-Abr.2010.

MERLO, E. M. **O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance**. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, 113p. 2000.

MORSE, W. J. & ROTH, H. P. **Cost Accounting**: Processing evaluating and using cost data. Florida: Addison-Wesley Publishing company, 1986.

NEVES, M. F. *Sistema Agroindustrial Citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos: teoria, prática, Integração com Sistemas de Informações (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PINTO, A. A. G.; LIMEIRA, A. L. F.; SILVA, C. A. S.; COELHO, F. S. *Gestão de Custos*. 2ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 2008.

RIBEIRO, A. et al. *Gestão estratégica do Franchising: Como construir redes de franquias de sucesso*. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Franquias*, 2020. Disponível em: www.sebrae.com.br/.../PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema. Acesso em 03/05/2022.

SILVA, V. L. dos S. & AZEVEDO, P. F. de (orgs.). **Teoria e Prático do Franchising: estratégia e organização de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, M. A. de & DIEHL, C. A. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, B. C., & ROCHA, W. **Modelo de análise de lucro na logística: conceitos importantes para as decisões**. *Revista Mundo Logística*, 17(jul./ago.), 2010.

UKRAINSKI, N. A., GERIGK, W. & RIBEIRO, F. **Análise Custo-Volume-Lucro em uma Escola de Idiomas: um Estudo de Caso**. *UFAM Business Review*, v. 2, n. 3, art. 1, pp. 01-19, julho/dezembro, 2020.

VICECONTI, Paulo; DAS NEVES, Silvério. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 12 ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2018.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. *Contabilidade Gerencial*. 6. ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

WERNKE, R.; FACCENDA, L. dos S.; JUNGES, I. **Gestão de custos em escola de idiomas: estudo de caso com aplicação da Análise Custo/Volume/Lucro**. *ABCustos*, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 13, n. 1, p. 77-108, jan./abr. 2018.

WERNKE, R. (2014). *Custos logísticos: ênfase na gestão financeira de distribuidoras de mercadorias e de transportadoras rodoviárias de cargas*. Maringá: Editora MAG.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e método*. Bookman: Porto Alegre.

Capítulo 11
ANÁLISE DOS 4 P'S DO MARKETING: O CASO DE
UMA PADARIA

Danyelle Carvalho Magalhães
Arthur Fellipe Ferraz Barbosa
Giselle Gleisen Souza e Silva
Larissa Silva Passos
Myriam A. Dornelas

ANÁLISE DOS 4 P'S DO MARKETING: O CASO DE UMA PADARIA

Danyelle Carvalho Magalhães

*Estudante do Curso de Administração – IFMG Campus Bambuí – e-mail:
dcm25082000@gmail.com*

Arthur Fellipe Ferraz Barbosa

*Estudante do Curso de Administração – IFMG Campus Bambuí – e-mail:
arthur.fellipebarbosa@yahoo.com.br*

Giselle Gleisen Souza e Silva

*Estudante do Curso de Administração – IFMG Campus Bambuí – e-mail:
giselle.souza22@outlook.com*

Larissa Silva Passos

*Estudante do Curso de Administração – IFMG Campus Bambuí – e-mail:
larissa.spassos1@gmail.com*

Myriam A. Dornelas

*Professora do IFMG Campus Bambuí e orientadora do trabalho – e-mail:
myriam.dornelas@ifmg.edu.br*

RESUMO

O sucesso de uma organização depende, principalmente, do consumidor. É de extrema importância que a empresa esteja sempre atenta a satisfação de seus clientes, procurando sempre melhorar de forma a conquistar cada vez mais o público. O objetivo deste trabalho foi analisar o composto mercadológico da Panificadora ADG na percepção do gestor e dos clientes. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, caracterizada como estudo descritivo e realizada pelo método do estudo de caso, cuja coleta de dados foi feita por meio de entrevista com o gestor e aplicação de questionário estruturado aos clientes. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo e mostrou que, para os clientes, a melhor variável do composto mercadológico da Panificadora ADG é o preço, seguido pelo produto, promoção e, por último, praça. Foi possível concluir que o gestor e os clientes possuem perspectivas parecidas sobre os pontos fortes e fracos da empresa e que, apesar de a panificadora

possuir pontos em que pode melhorar em cada um dos 4 P's, a variável que mais precisa de sua atenção é a Praça.

Palavras-chave: Produto. Preço. Praça. Promoção. Panificação.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de panificação tem um papel importante no cenário nacional e se apresenta cada vez mais competitivo, devido à concorrência acirrada, a inserção de tecnologias, mudança de hábitos e características de consumo e mudanças na alimentação da população. Sendo assim, observar as possibilidades futuras, monitorar os desafios e localizar estratégias de planejamento a longo prazo torna-se um diferencial para a empresa de panificação. Além da concorrência interna entre padarias e panificadoras, o setor atualmente enfrenta a entrada dos supermercados na disputa dos clientes, que também estão fornecendo produtos panificados, muitas vezes, com preços mais baixos, o que dificulta a permanência das padarias de pequeno porte no mercado (PINHO, 2021).

Como consequência, os pequenos empresários devem buscar alternativas para se manterem competitivos diante dos grandes concorrentes que buscam dominar o mercado de panificação. Ressalta-se que a atualização de planos e estratégias organizacionais se tornou primordial para melhor atender o público. É importante que eles estejam sempre atualizando suas estratégias e observando as constantes requisições dos clientes (PINHO, 2021).

O marketing tem sido um dos meios mais frequentes para subsidiar estas ações estratégicas a fim de se buscar a satisfação dos consumidores e para direcionar quais caminhos a empresa deve seguir para que possa inovar da oferta de produtos com eficiência. Segundo Kotler e Keller (2006) é possível considerar que sempre existirá a necessidade de vender, porém o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Bortolotto e Goebel (2012) ressaltam que as empresas orientadas para o marketing procuram saber o que seus clientes desejam e oferecerem o que eles esperam antes dos seus concorrentes, de forma que seus produtos se tornem diferentes e atrativos. Para atender o consumidor e demonstrar valor superior da empresa se faz necessário examinar as variáveis que

envolvem a relação de troca, como o preço, promoção, praça e produto, conhecidos como variáveis mercadológicas.

A Panificadora ADG (nome fictício atribuído à empresa estudada com vistas a manter o sigilo empresarial) é uma empresa familiar, fundada no ano de 2020 em Bambuí-MG, na intenção de oferecer produtos do segmento de panificação, com qualidade e bom preço. Seus principais produtos são o pão francês, pão sovado, roscas, bolos e biscoitos, mas abrange também uma linha variada de quitandas, salgados e confeitaria. Conta com uma produção própria, não terceirizando nenhum produto da área de panificação. Possui também uma diversificada linha de bebidas, sorvetes e salgadinhos. Buscando se adaptar a necessidade dos clientes, a panificadora, no ano de 2021, passou a contar também com uma minimerceria, vendendo principalmente produtos alimentícios, como arroz, feijão, macarrão, entre outros.

Empresários do ramo de panificação apostam em um desenvolvimento promissor para o setor e vêm cada vez mais buscando melhorias no padrão de qualidade de seus produtos e inovação em seus processos produtivos. Neste cenário, além dos interesses empresariais, a necessidade da compreensão do que se refere à opinião do consumidor é igualmente importante e deve ser levada em consideração quando abordado e definido tais padrões (JOHANN, 2018). Desta forma, o objetivo do presente artigo foi analisar o composto mercadológico da Panificadora ADG na percepção do gestor e dos clientes. Esse estudo vai ajudar os gestores na tomada de decisão de longo prazo, identificando os pontos fortes da panificadora, pontos fracos que merecem maior atenção, juntamente com a opinião dos clientes, de forma a direcionar estratégias para que empresa possa ser melhor no atendimento e na agilidade da prestação dos serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O pão francês se encontra presente na refeição de grande parte da população. De acordo com a ABIP (2020), o pão francês é o principal produto das padarias, mesmo com o aumento do mix de produtos do setor. A ABIP tem criado campanhas e esclarecimentos na mídia e nas redes sociais de que o "pãozinho", figura que compõe a mesa dos brasileiros, não é um vilão em suas dietas e sim uma boa fonte de energia. Além de ser barato, quando consumido com moderação, este produto atua

como fonte fibras, energia, vitaminas e minerais. Através dessa conscientização, a ABIP acredita que o consumo que estava em queda começa a dar sinais de melhoras. Mesmo com o resultado negativo em 2020 de -3,40%, o número mostra um crescimento no consumo do pão com relação a 2018 e 2019 (ABIP, 2020).

Segundo ABIP (2020) o setor de panificação tem se fortalecido ano após ano no Brasil. Com a implantação de novas tecnologias, técnicas de preparo e execução e investimentos em cursos de aperfeiçoamento, os profissionais do setor têm conseguido resultados crescentes para a economia brasileira. Infelizmente, com a pandemia da Covid-19 desacelerou o comércio no ano de 2020 e fez com que o faturamento de R\$ 95,08 bilhões, em 2019, caísse para R\$ 91,94 bilhões em 2020.

No início de 2021, a receita das panificadoras e confeitarias foi de 18,64% maior que no mesmo período de 2020. Com a volta das pessoas circulando às ruas, o negócio das empresas se elevou, gerando mais vendas. Para 2022, espera-se um faturamento melhor e com vendas 25% superiores ao ano de 2021 (AMIPÃO, 2022).

Com relação aos empregos no setor de panificação, espera-se que em 2022 ocorra um aumento de 20% na oferta de vagas com a volta as festas. É previsto que aproximadamente 12% das pessoas que forem contratadas para vagas temporárias, sejam efetivadas. Hoje, a área emprega 920 mil trabalhadores diretamente (AMIPÃO, 2022).

2.2 Composto mercadológico

Para Kotler (2000, p. 30) “administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam as metas dos indivíduos e das organizações”. Nesse sentido, em uma organização o marketing possui atribuições fundamentais, pois a partir da execução desses fatores é que ocorre a satisfação dos consumidores, tornando-os fiéis à organização (SPETH, 2021). Segundo Las Casas (2012, p. 16), “o composto ou *mix* de marketing consiste nos quatros pês criados por McCarthy, que são: produto, preço, ponto-de-venda e promoção, os quais determinam as estratégias e as ações mercadológicas, que melhor irão atender as necessidades e desejos dos consumidores”.

Para Kotler e Armstrong (2003) o *mix* do marketing pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a organização utiliza

para alcançar a resposta que deseja no mercado-alvo. Ele consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto, as quais podem ser agrupadas em 4 grupos de variáveis conhecidas como os 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção.

2.2.1 Produto

Para Kotler (2000, p. 416) “o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo do consumidor”. Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias e podem ser classificados de acordo com sua durabilidade, tangibilidade e uso (consumidor ou empresarial), de forma que cada tipo de produto possua uma estratégia apropriada de *mix* de marketing (KOTLER, 2000). De acordo com Kotler e Armstrong (2003,

p. 48) “produto significa a combinação de bens que a empresa oferece para o mercado-alvo”. Bortolotto e Goebel (2012) consideram que tudo que pode ser oferecido a um cliente ou a um mercado que satisfaça as necessidades, os desejos, bem como os anseios é considerado um produto. Por sua vez, não inclui apenas bens e serviços, ele é composto por embalagens, *design*, marcas, cores, entre outros atributos e particularidades.

Toda produção da área alimentícia exige cuidados que precisam ser observados em toda etapa de produção. É imprescindível manter um controle higiênico e sanitário durante todo esse processo de transformação do alimento para assegurar que o consumidor final receba um produto seguro. A higiene do ambiente e dos utensílios também são de fundamental importância para a produção de alimentos seguros. Para isso, é necessário que todas as superfícies da cozinha estejam limpas, pois a contaminação se dá com muita facilidade (SIMONCINI *et al.*, 2021).

2.2.2 Preço

O preço é o único elemento do *mix* de marketing que produz receita, os demais produzem custos. Ele é um dos elementos mais flexíveis, já que pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com

canais de distribuição. O preço também é um dos elementos essenciais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas. Além de que, tradicionalmente, o preço tem sido o principal determinante na escolha dos compradores (KOTLER, 2000).

Kotler e Armstrong (2003, p. 48) “definem o preço como sendo a quantidade de dinheiro que os clientes têm que pagar para obter um produto”. Os métodos de pagamento digital vêm deixando os usuários com maior comodidade. Muitos serviços que, no passado dependiam de atendimento presencial e demandavam maior tempo para serem realizados, hoje são prestados de maneira digital, com maior eficiência e menos custos envolvidos (AMIPÃO, 2021).

No negócio, os meios de pagamentos são tão importantes quanto os produtos e serviços ofertados. Hoje em dia, quanto mais possibilidades de pagamentos a empresa disponibilizar, maior a quantidade de clientes que poderá atender. São disponibilizados hoje formas de pagamentos como: dinheiro, cartão, boleto bancário, transferência bancária, aproximação e *pix*. Com o *pix*, o panificador disponibiliza ao cliente um meio de pagamento sem contato e muito prático, facilitando a dinâmica do pagamento da conta. O dinheiro é recebido de imediato, reduzindo a necessidade de crédito ou de antecipação de recebível e melhorando a gestão do fluxo de caixa (AMIPÃO, 2021).

2.2.3 Praça

A praça se refere a escolha do canal de distribuição de como serão disponibilizados os produtos ao consumidor, através de franquias, distribuidores, varejo, venda pessoal e ainda da distribuição física dos produtos na empresa, como a estocagem, movimentação e processamento de pedidos (BORTOLOTTI; GOEBEL, 2012).

Conforme afirma Campos (2020), o canal de distribuição que conecta a indústria com os consumidores é a praça. Sendo assim, é possível dizer que a praça é um local de relações e atividades corporativas como a distribuição de produtos de forma eficaz aos consumidores, ou melhor dizendo, o veículo a partir do qual as mercadorias são transferidas ou transportadas para o consumidor. A praça tem forte influência na imagem do produto, por isso, o canal de distribuição deve ser eficiente,

ou seja, levar o produto ao consumidor da forma mais conveniente, disponibilizando-o em locais de fácil acesso.

Segundo Botelho (2021), os aplicativos de *delivery* de alimentos prontos para consumo possibilitam o acesso ao que está disponível no ambiente físico, assim como no ambiente online. Dessa forma, as maiores motivações da utilização desse ambiente digital são similares às motivações para a adesão a dois hábitos alimentares que, atualmente, se encontram vigentes no cotidiano dos brasileiros e foram estimuladas pelas alterações do ambiente alimentar da cidade: o consumo de alimentos industrializados e de fácil preparo e a alimentação fora de casa.

2.2.4 Promoção

“A promoção consiste em um conjunto variado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular compras mais rápidas e maiores de determinados produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio” (KOTLER, 2000, p. 616). Segundo Campos (2020), a promoção é um conjunto de atividades que comunicam os atributos do produto e convencem os consumidores a comprá-lo. A promoção ocorre quando a existência de um produto ou serviço é comunicada ao mercado para comercialização. É uma forma de comunicação que auxilia no processo de tomada de decisão do consumidor. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 48) “a promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”. Na atualidade existem diversas formas de promover e divulgar um produto ou serviço. No caso do setor de panificação é interessante que os empreendedores desfrutem das redes sociais, pela facilidade de atingir um público maior de consumidores, através de *posts* bem elaborados que a empresa monta de acordo com um projeto de marketing, por aplicativos de *delivery* e etc.

De acordo com a AMIPÃO (2022), a criação de uma marca é uma das primeiras iniciativas que merece atenção especial dos empreendedores. Mas, mais importante do que criar uma identidade forte para o negócio é a marca registrada, que é considerada um ativo intangível da empresa, um legado intangível, mas com significativo valor econômico. O registro de marca oferece aos padeiros uma série de vantagens. Uma delas é a garantia de propriedade exclusiva. Ao registrar a marca, o proprietário garante o uso exclusivo em todo o país. A marca amplia a conexão da

empresa com seus clientes viabilizando a transparência no reconhecimento da qualidade dos produtos e serviços da empresa para seus consumidores. Um verdadeiro ativo que se integra como uma ferramenta eficaz para gerar lucros e garantir a credibilidade da empresa diante da competitividade do mercado. A marca é a ferramenta que permite ao lojista fidelizar o consumidor, garantindo o retorno do seu investimento. A identificação do consumidor pode garantir uma participação de mercado estável.

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, que segundo Godoy (1995), possui algumas características básicas que a identificam. A autora considera que um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, na pesquisa qualitativa, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. No presente trabalho realizou-se um estudo de caso na Panificadora ADG, em razão da necessidade de coletar informações relacionadas a satisfação dos clientes a respeito da empresa. De acordo com Almeida (1996), o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, com o objetivo de estudar aspectos variados de sua vida, com base no assunto da pesquisa. Ainda, de acordo com Speth (2021), o estudo de caso é uma abordagem amplamente utilizada na pesquisa em gestão, pois permite que os pesquisadores se envolvam com as percepções da comunidade e do grupo.

A coleta de dados se deu por meio de aplicação de um roteiro de entrevista ao gestor da panificadora e via aplicação de questionário estruturado aos clientes. O roteiro de entrevista com o gestor – principal tomador de decisões da padaria, foi aplicado no dia 17 de fevereiro de 2022 e apresentou sua percepção sobre os produtos ofertados, mas também suas considerações sobre a localização da padaria (praça) e seus canais de distribuição, os preços praticados e quais as promoções têm sido feitas. Já a coleta de dados com os clientes se deu por meio de questionário estruturado (com todas as questões fechadas), criado no Google Formulários, a partir do modelo do Löff (2014). O questionário foi composto por oito questões para a caracterização do entrevistado e 22 questões sobre o nível de concordância do

entrevistado em relação ao composto mercadológico da panificadora, as quais foram do tipo Likert. Segundo Dalmoro e Vieira (2014) na escala de Likert, os respondentes precisavam marcar somente os pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. A análise se deu em função do percentual de concordância para as questões relativas a cada dimensão.

Para realização da pesquisa foram entrevistados 51 clientes da organização estudada, que representou 39,23% da média geral de clientes atendidos por dia. A aplicação dos questionários junto aos clientes se deu pelo período de 12 a 18 de fevereiro de 2022, onde o entrevistador procurou entrevistar clientes da empresa nos mais diferentes fluxos e horários. Os questionários foram aplicados presencialmente e por meio do *link* do Google Formulários enviado ao número de *WhatsApp* dos clientes.

Os dados coletados foram analisados pela técnica da análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin. Segundo Bardin (2016) a análise de conteúdo se trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, sendo sua intenção a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentaram o histórico do negócio, a percepção do gestor e também dos clientes sobre o composto mercadológico praticado pela empresa. A Panificadora ADG foi fundada depois de uma análise de praça feita pela gestão. No bairro em que a panificadora se localiza não havia padarias, somente supermercados. Os donos então conversaram com alguns moradores e todos gostaram muito da ideia de ter uma padaria perto de casa. Decidiram agarrar a oportunidade e em 2020 fizeram a inauguração da Panificadora ADG. A maior dificuldade da empresa foi a chegada da pandemia de Covid-19 no município logo após a abertura. Foi necessário readequar a padaria a nova realidade, e algumas medidas, como retirar o consumo no local e restringir a entrada dos clientes no estabelecimento, refletiram de forma negativa nas vendas. O gestor conta que:

Acredito que ser um comércio essencial foi o que permitiu que conseguíssemos seguir adiante com a panificadora. Conforme a padaria foi ficando conhecida as vendas começaram a aumentar outra vez. Ela acabou sendo muito bem aceita pelos clientes e o ponto também ajudou bastante, levando em consideração que ela se encontra em uma esquina movimentada e fica bem em frente a um ponto de ônibus. No momento, nossa intenção é fazer crescer o nome da panificadora, de forma a atrair ainda mais clientes. Sobre os produtos de panificação, hoje possuímos uma linha bem variada, indo do doce ao salgado, com opções de produtos sem leite e integrais (RELATO DE ENTREVISTA – GESTOR, 2022).

Os principais produtos vendidos pela padaria são as roscas, as rosquinhas de nata e as rosquinhas de queijo, os bolos, o bolo no pote, os biscoitos fritos e as broas, o pão de queijo, principalmente os recheados, os salgados fritos e os enroladinhos assados, sendo o carro-chefe o pão de sal, o pão sovado e os biscoitos de pacote. Segundo o Gestor, a padaria tem a intenção de aumentar ainda mais seu leque de produtos.

Sobre as redes sociais, temos WhatsApp, Instagram e uma página no Facebook, onde divulgamos nossos produtos. Nós ainda não trabalhamos com delivery, fazemos somente as entregas da manhã e da tarde nos pontos em que revendemos nossos produtos. Eu gosto dos produtos que vendemos, sempre nos esforçamos muito para que fiquem gostosos e vistosos. No meu ponto de vista, nossa variedade não é tão alta, estamos focados em ter um pouco de cada tipo de produto, como pão sovado, rosca, bolo, entre outros. Porém não conseguimos oferecer várias opções de bolos e de roscas todos os dias, por exemplo. A qualidade dos produtos é muito boa, acredito que seja um dos nossos pontos mais fortes. Sobre a quantidade, nós não produzimos em grande escala, para diminuir o prejuízo. Os clientes que vão a padaria querem produtos do dia, no máximo do dia anterior. Se passar desse tempo eles já não se interessam, então os produtos acabam sobrando na prateleira até vencerem (RELATO DE ENTREVISTA – GESTOR, 2022).

O gestor termina sua entrevista dizendo que:

Em relação a concorrência, acredito que estamos bem. Nossos produtos são muito gostosos e estão sempre novinhos, então possuem uma saída muito boa. Sobre as formas de pagamento, aceitamos dinheiro, cartão e pix. Oferecemos descontos para compras que são feitas em grandes quantidades, principalmente para eventos, tanto sociais quanto particulares. Nós não temos um estacionamento próprio, os clientes estacionam nas ruas que cruzam com a padaria. Sobre o marketing, não temos uma pessoa própria para promover o marketing da padaria. Nós mesmos quem fazemos as divulgações no Instagram, com fotos dos produtos e postagens sobre a panificadora,

mas acredito que podemos melhorar muito nesse quesito. Considero que o marketing seja um dos nossos pontos mais fracos. Hoje nós contamos com três atendentes que são muito simpáticas e atenciosas, conversam com o freguês e procuram sempre auxiliá-lo na escolha dos produtos, sendo sempre gentis e prestativas. Procuramos sempre oferecer um atendimento ao tempo do cliente. A maioria dos clientes que vão a padaria estão com pressa para algum compromisso, então o atendimento deve ser rápido e preciso. Mas caso o cliente queira saber mais sobre os produtos e precise de tempo para escolher, o atendimento segue o mesmo caminho, sem pressa e sempre procurando ajudar da melhor forma. Acredito que esse também seja um ponto forte da panificadora, o qual conquista muitos clientes (RELATO DE ENTREVISTA – GESTOR, 2022).

4.1 Perspectiva dos clientes sobre o composto mercadológico da Panificadora ADG

Esta seção abordou a percepção dos clientes sobre o composto mercadológico da Panificadora ADG, sendo apresentado inicialmente a caracterização dos respondentes e, na sequência, suas perspectivas em relação aos produtos ofertados, preços praticados, praça e promoção.

4.1.1 Caracterização dos clientes entrevistados

Os dados coletados tiveram como consideração as seguintes variáveis: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, estado civil, renda mensal, frequência de ida na panificadora e critérios utilizados na escolha da padaria.

O quesito gênero mostrou pouca diferença entre ambos, com o feminino pouco a frente com 51% seguido do masculino com 49%, o que representa que os dois sexos foram avaliados de forma igualitária. Em relação a faixa etária obteve-se o seguinte resultado: 35,3% de 25 anos a 39 anos; 33,3% de 40 a 59 anos; 21,6% até 24 anos; 9,8% de 60 anos ou mais.

Com relação ao nível de escolaridade constatou-se que 23,5% dos clientes têm 1º grau completo, seguido de curso superior incompleto (17,6%), 2º grau completo (17,6%), 1º grau

incompleto (17,6%), superior completo (13,7%) e 2º grau incompleto (9,8%). Sobre o estado civil observa-se que 45,1% dos clientes são casados, seguido de 43,1% solteiros, 5,9% separado/divorciado. A renda mensal ficou caracterizada com 72,5% com até 2 salários- mínimos; 21,6% de 2 a 4 salários e 5,9% de 4 a 10 salários.

A frequência de ida na padaria mostra que boa parte dos clientes vão todos os dias, representando 51% dos mesmos, 45,1% vão algumas vezes na semana e 3,9% raramente frequentam a panificadora. Nos critérios utilizados na escolha da padaria, que foi o último ponto com relação a caracterização dos clientes, obteve-se que o que mais leva os clientes à padaria é o atendimento com 35,3% dos resultados, seguido de 25,5% confiabilidade; 21,6% localização; 7,8% preço; 5,9% tradição da empresa.

Os próximos resultados foram descritos separadamente e abordaram sobre cada P (Produto, Preço, Praça e Promoção) do composto mercadológico.

4.1.2 Produto

A Tabela 1 dispõe sobre os resultados obtidos a partir da percepção dos clientes para avaliação do item Produto. Analisando as respostas obtidas e levando em conta o nível de concordância dos clientes, foi possível perceber que a dimensão Produto da Panificadora ADG obteve um resultado favorável.

Tabela 1 – Percepção (porcentagem) dos clientes sobre o item Produto

PRODUTO	DT (%)	D (%)	ND/NC (%)	C (%)	CT (%)	Total (%)
Produtos sempre bem expostos e organizados	0	3,9	0	29,4	66,7	100
Dispõem de um variado mix de produtos	0	2	2	37,2	58,8	100
Disponibiliza produtos caseiros de alta qualidade	0	3,9	5,9	21,6	68,6	100
Apresenta produtos em embalagens de altaperformance	2	5,9	5,9	49	37,2	100
Destaca sempre o tipo e preço dos produtos separadamente	0	9,8	3,9	41,2	45,1	100
Mantém sempre exposto uma boa quantidade de produtos	0	3,9	3,9	25,5	66,7	100
Repõem com muita agilidade os produtos em falta	2	0	3,9	35,3	58,8	100

DT (Discordo Totalmente), D (Discordo), ND/NC (Não Discordo/Não Concordo), C (Concordo) e CT (Concordo Totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nessa dimensão, as questões que obtiveram um maior percentual de concordância (obtido pela soma dos itens “concordo” e “concordo totalmente”), se destacando positivamente, foram “Produtos sempre bem expostos e organizados” (96,1%), “Dispõe de um variado mix de produtos” (96,1%), “Repõe com muita agilidade os produtos em falta” (94,1%), “Mantém sempre exposto uma boa

quantidade de produtos” (92,2%) e “Disponibiliza produtos caseiros de alta qualidade” (90,2%).

Os itens que obtiveram o menor percentual de concordância foram “Apresenta produtos em embalagens de alta performance” e “Destaca sempre o tipo e preço dos produtos separadamente” ficaram ambos com 86,3% de nível de concordância, desempatando no nível de discordância, onde ficaram respectivamente com 7,9% e 9,8%.

Quando analisado separadamente as opções “concordo” e “concordo totalmente” é possível observar que o item que obteve o pior resultado foi "Apresenta produtos em embalagens de alta performance", com apenas 37,3% em “concordo totalmente” e 49% em “concordo”. O gestor da panificadora deve dedicar uma atenção especial a esse item, pois segundo Kotler (2000, p. 440) a embalagem é responsável por desempenhar muitas funções de venda. É ela quem atrai a atenção do cliente, descrevendo os aspectos do produto e criando confiança no consumidor. É a embalagem que contribui para o reconhecimento instantâneo da empresa ou marca.

4.1.3 Preço

A Tabela 2 dispõe sobre os resultados obtidos a partir da percepção dos clientes para avaliação do item Preço. Com base no nível de concordância obtido através das respostas dos clientes da Panificadora ADG, foi possível perceber que a dimensão preço se destacou.

Tabela 2 – Percepção (porcentagem) dos clientes sobre o item Preço

PREÇO	DT(%)	D (%)	ND/N C (%)	C (%)	CT (%)	Total (%)
Trabalha com preços bem acessíveis	0	0	2	25,5	72,5	100
Disponibiliza condições de pagamento diferenciado	0	2	3,9	29,4	64,7	100
A padaria está aberta a negociações de preçosconforme quantidades	0	5,9	23,5	25,5	45,1	100
A padaria trabalha com uma política de preçoscompatíveis com os da concorrência	0	0	13,7	21,6	64,7	100

DT (Discordo Totalmente), D (Discordo), ND/NC (Não Discordo/Não Concordo), C (Concordo) e CT (Concordo Totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nessa dimensão, as questões que obtiveram um maior percentual de concordância (obtido pela soma dos itens “concordo” e “concordo totalmente”) foram “Trabalha com preços bem acessíveis” (98%) e “Disponibiliza condições de pagamento diferenciado” (94,1%). Os itens “A padaria trabalha com uma política de preços compatíveis com os da concorrência” (86,3%) e “A padaria está aberta a negociações de preços conforme quantidades” (70,6%) obtiveram um destaque negativo quando comparados com o percentual de concordância dos dois primeiros itens dessa dimensão.

O item com pior avaliação da dimensão preço foi “A padaria está aberta a negociações de preços conforme quantidades” (70,6%). Kotler e Armstrong (2003) dizem que o preço deve ser negociado com cada cliente, oferecendo descontos e condições de pagamentos que se ajustem ao cenário. Ou seja, uma opção que deveria ser adotada pela padaria é que, com base a quantidade de itens adquiridos pelo cliente, ela ajuste o valor final da compra, oferecendo descontos com base na quantidade, fazendo com que o cliente agrade com tal proposta e se incline a fazer compras maiores.

4.1.4 Praça

A Tabela 3 dispôs sobre os resultados obtidos a partir da percepção dos clientes para avaliação do item Praça.

Tabela 3 – Percepção (porcentagem) dos clientes sobre o item Praça

PRAÇA	DT (%)	D (%)	ND/NC (%)	C (%)	CT (%)	Total (%)
A padaria está bem localizada	0	3,8	2	37,3	56,9	100
Possui um amplo espaço para estacionamento	3,8	9,8	33,3	23,5	29,4	100
Fácil acesso para os clientes, inclusive para pessoas com deficiências	7,8	5,9	29,4	35,3	21,6	100
Apresenta uma bonita fachada destacando o nome e telefone	2	5,9	17,6	29,4	45,1	100

DT (Discordo Totalmente), D (Discordo), ND/NC (Não Discordo/Não Concordo), C (Concordo) e CT (Concordo Totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O item mais se destacou nessa dimensão foi “Considera a padaria bem localizada” com um percentual de concordância (obtido pela soma dos itens

“concordo” e “concordo totalmente”) de 94,2%. Em segundo lugar se encontra o item “Apresenta uma fachada bonita destacando o nome e telefone” com um percentual de concordância de 74,5%, o qual, mesmo tendo atingido uma boa porcentagem, deve sempre ir se renovando de acordo com o tempo, para se atualizar e também chamar atenção de novos clientes, tendo em vista que a fachada da empresa é o que chama o consumidor para entrar e conhecer a empresa.

O item “Possui um amplo espaço para estacionamento” obteve um percentual de concordância de 52,9%, seguido do item “Fácil acesso para clientes, inclusive para as pessoas com deficiência” com 56,9%. Ambos se destacaram negativamente.

Tendo uma visão ampla sobre a dimensão praça notou-se que a padaria tem um bom desempenho nessa categoria, considerado o nível de concordância geral de acordo as perguntas do questionário. O item “Considera a padaria bem localizada” foi eleito com o maior grau de concordância, sendo levado em consideração o índice de localização. Para Cobra (1992, p. 511) “uma boa localização reduz tempo de locomoção e custos psicológicos e físicos do consumidor, ao passo que uma localização inadequada pode levar o varejista a falência”.

4.1.5 Promoção

A Tabela 4 dispôs sobre os resultados obtidos a partir da percepção dos clientes para avaliação do item Promoção.

Tabela 4 – Percepção (porcentagem) dos clientes sobre o item Promoção

PROMOÇÃO	DT (%)	D (%)	ND/NC (%)	C (%)	CT (%)	Total (%)
A padaria trabalha com promoções em datas comemorativas(pascoa, natal, dia das crianças, mães e pais)	0	11,8	29,4	35,3	23,5	100
Divulga as ofertas e promoções com cartazes dentro do próprio espaço de vendas	0	5,9	17,6	41,2	35,3	100
A padaria trabalha com preços diferenciados para eventos sociais e particulares que adquirem maiores quantidades	0	3,9	31,4	25,5	39,2	100

DT (Discordo Totalmente), D (Discordo), ND/NC (Não Discordo/Não Concordo), C (Concordo) e CT (Concordo Totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

No âmbito da promoção, a questão que alcançou o maior percentual de concordância (obtido pela soma dos itens “concordo” e “concordo totalmente”) foi “Divulga as ofertas e promoções com cartazes dentro do próprio espaço de vendas” com 76,5%. A questão “A padaria trabalha com preços diferenciados para eventos sociais e particulares que adquirem maiores quantidades” obteve um percentual de 64,7%, logo após a questão “A padaria trabalha com promoções em datas comemorativas (pascoa, natal, dia das crianças, mães e pais)” com um percentual de 58,8%.

Analisando esses resultados pode-se perceber que a questão que teve o pior percentual de concordância foi “A padaria trabalha com promoções em datas comemorativas (pascoa, natal, dia das crianças, mães e pais)”. Tendo em vista esse fato torna-se necessário criar um plano de marketing promocional para esse P. Segundo uma pesquisa do SEBRAE (2016) quando se conhece bem os seus clientes as chances de alinhar os 4 p’s do marketing são maiores, devido a facilidade que a proximidade com o cliente oferece ao gestor, além de que pode oferecer produtos e serviços que atendam às suas necessidades e desejos, disponibilizando condições de compras que condizem com o seu poder de aquisição, de certa maneira que a comunicação direta com o cliente torne sua experiência de compra agradável. Para ser eficiente, além de explorar o tema da data comemorativa a escolher, a comunicação deve ser envolvente, e sempre que possível, usando métodos promocionais. Isso não significa que apenas descontos são oferecidos, mas com alguns benefícios adicionais aos consumidores, como embalagens diferenciadas, vantagens das próximas compras, presente, sorteio, etc. Até trabalhar na decoração e tematização da loja ou empresa para mostrar respeito ou destacar a lembrança daquela data, assim deixando os clientes interessados pela compra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, na percepção dos clientes, a melhor variável do composto mercadológico da Panificadora ADG é o preço, seguido pelo produto, promoção e, por último, praça.

Com base na avaliação dos clientes através do questionário aplicado, chega-se à conclusão de que a padaria está bem localizada. Isso mostra que os clientes que frequentam a padaria consideram que ela se encontra em um ponto prático, visando

sempre que um lugar bem estratégico consegue atender grande parte da cidade por passagem. Porém, quando considerada a avaliação geral, a dimensão Praça se mostra sendo o ponto mais fraco da Panificadora ADG. Ela também apresenta a questão com a pior avaliação de todo o questionário, que foi "possui um amplo espaço de estacionamento", o que nos mostra um descontentamento do cliente com esse quesito. Em sua entrevista, o gestor afirma que a panificadora não possui um estacionamento próprio e que, neste caso, os clientes estacionam nas ruas que cruzam com a padaria. Uma sugestão seria que a Panificadora ADG investisse em um estacionamento próprio, ou até mesmo em vagas direcionadas aos clientes, pois isso, além de ser um diferencial, facilitaria o processo de compra, aumentando ainda mais seus clientes. Outro item que merece atenção é "fácil acesso para os clientes, inclusive para pessoas com deficiências", que mesmo não tendo votos altos de discordância, seria um ponto para se reavaliar e trazer melhorias como adaptar a panificadora com rampas de acesso, de forma a se tornar mais um diferencial do estabelecimento, agradando mais o seu público.

Tendo em vista os fatos apresentados após a análise de dados obtidos no item promoção, chega-se à conclusão de que é necessário um plano de marketing promocional para este P. A promoção é uma forma de gerar mais valor para a empresa e incentivar o cliente garantindo que ele tenha uma melhor experiência de compras e serviços. A promoção geralmente lida com métodos em curto prazo e que não ocorrem com frequência. Na realidade a atividade da promoção complementa as vendas e a publicidade da organização. De acordo com a fala do gestor na entrevista, a empresa não tem uma pessoa específica para promover o marketing promocional da padaria. O próprio gestor juntamente com seus colaboradores é que fazem as divulgações dos produtos, através de fotos e vídeos nas redes sociais da padaria e, segundo ele, é preciso melhorar muito essa dimensão. Ele considera, ainda, que o marketing promocional seja um dos pontos mais fracos da Panificadora ADG. No questionário aplicado aos clientes a avaliação da dimensão Promoção foi a segunda menos satisfatória. O item "A padaria trabalha com promoções em datas comemorativas (páscoa, natal, dia das crianças, mães e pais)" foi o que teve a menor taxa percentual desta dimensão. Percebe-se que os clientes não estão satisfeitos com esse enfoque, tendo a necessidade de uma mudança nesse aspecto. Uma sugestão seria descobrir a persona da empresa, que é o ato de traçar o perfil dos clientes, utilizando sempre de ofertas para atraí-los, que no caso de datas comemorativas são de extrema

importância, distribuindo brindes personalizados com a marca da padaria, destacando artes de acordo com cada data e criando sempre produtos que vão ser presenteáveis de acordo com a necessidade e busca de cada cliente. Os brindes e sorteios são sempre boas opções, pois o consumidor gosta sempre de estar ganhando alguma coisa. Todas essas estratégias poderão se mostrar cada vez mais eficientes acompanhadas de um bom relacionamento com o cliente.

A dimensão produtos da Panificadora ADG obteve uma avaliação muito satisfatória. O gestor disse, durante a entrevista, que a empresa sempre se esforça muito para que seus produtos fiquem gostosos e vistosos. Disse também que a qualidade dos produtos é muito boa, e que, no seu ponto de vista, esse é um dos pontos mais fortes da padaria. De acordo com a opinião dos clientes, expressa no questionário, é possível concluir que os produtos são o segundo ponto mais forte da Panificadora ADG. No questionário também é possível observar que os itens que obtiveram a menor avaliação nessa dimensão foram “Apresenta produtos em embalagens de alta performance” e “Destaca sempre o tipo e preço dos produtos separadamente”. Uma sugestão para que a empresa se destaque ainda mais com seus produtos seria investir em embalagens personalizadas. Elas fortalecem a marca da padaria, de forma que o cliente consiga reconhecer facilmente a origem do produto, além de funcionar como um grande atrativo no momento da compra. Outra sugestão seria a panificadora rotular todos os seus produtos, deixando explícito o tipo e o preço de cada um, de modo que o cliente consiga escolher aquele que melhor lhe agrade e não desista de adquirir o produto por falta de informação.

Em relação ao preço, conclui-se que este é o ponto mais forte da Panificadora ADG. No entanto, percebe-se que é possível melhorar ainda mais esta dimensão. Em entrevista o gestor disse “Oferecemos descontos para compras que são feitas em grandes quantidades, principalmente para eventos, tanto sociais quanto particulares”. Contudo, o item com a menor avaliação da dimensão preço, no questionário aplicado aos clientes, foi “A padaria está aberta a negociações de preços conforme quantidades”. Percebe-se que, mesmo a panificadora possuindo esse diferencial, os clientes não sabem disso, o que tende a ser um problema de divulgação por parte da empresa. Para melhorar essa questão, uma ótima opção seria utilizar das redes sociais e do próprio espaço de vendas da panificadora para divulgar também informações sobre os preços e as formas de pagamento. Dessa forma, aqueles clientes que deixavam de comprar em grandes quantidades na padaria porque

achavam que ela não estava aberta a este tipo de negociação, obteriam essa informação e passariam a procurar a empresa nessas ocasiões, aumentando também os lucros da panificadora.

REFERÊNCIAS

- ABIP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Indicadores da panificação e confeitaria em 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-em-2020/>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Tipos de pesquisa**. In: __. Como elaborar monografias. 4. ed. rev. e atual. Belém: Cejup, 1996. cap. 4, p. 101-110.
- AMIPÃO – SINDICATO E ASSOSSIAÇÃO MINEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO. **Revista Amipão**, Minas Gerais, edição 153, dezembro/21, janeiro/22. 2022. Disponível em: <https://portalamipao.com.br/revistas/revista-amipao-edicao-153/>. Acesso em: 27 jan. 2022.
- BORTOLOTTI, R. M.; GOEBEL, M. A. Plano de marketing: o caso de uma empresa de autopeças de Toledo – PR. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2012. DOI: 10.48075/revex.v8i1.5937. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/5937/4511>. Acesso em: 16 dez. 2021.
- BOTELHO, Laís Vargas *et al.* **Ambiente alimentar digital: estudo descritivo sobre o uso de aplicativos de entrega de comida pronta para consumo entre residentes da região metropolitana do Rio de Janeiro**. 2021. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós- graduação em Epidemiologia em Saúde Pública) – Fiocruz, 2021. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/47349/2/lais_vargas_botelho_ensp_mest_2021.pdf. Acesso em: 27 jan. 2022.
- CAMPOS, E. H. *et al.* O mix de marketing e o comportamento do consumidor de padarias na cidade de Itabira-MG. **LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl. Belo Horizonte**, v. 10, n. 2, p. 234-259, ago./dez. 2020. Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/275>. Acesso em: 25 jan. 2022.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 1992.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **RGO – Revista de Gestão Organizacional**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 161-174, jul. 2014. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>. Acesso em: 23 fev. 2022.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 fev. 2022.

JOHANN, V. C. **O padrão de qualidade do pão francês na visão dos consumidores do Rio Grande do Sul**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de Alimentos) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/174913>. Acesso em: 17 jan. 2022.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÖFF, J. J. **O composto de marketing da padaria e confeitaria doces sabores de Santo Cristo: um estudo a partir da percepção dos clientes**. 2014. 109 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2014.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Datas comemorativas como aumentar vendas e fortalecer relacionamento**. 2016. Disponível em: https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2019/11/e-book-datas-comemorativas_-como-aumentar-vendas-e-fortalecer-relacionamento.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

SIMONCINI, J. B. V. B. et al. **Mão na massa: Autonomia e emancipação socioeconômica**. [2021]. Disponível em: [file:///C:/Users/Rogério%20Barbosa/Downloads/3053-6713-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Rogério%20Barbosa/Downloads/3053-6713-1-SM%20(1).pdf). Acesso em: 27 jan. 2022.

SPETH, A. F. **Análise da satisfação dos consumidores da empresa Magnólia Raddatz Flesch – ME**. 2021. 54f. Trabalho de Curso III (Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Sobradinho, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/3160/1/Ana%20FI%c3%a1via%20Speth.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2022.

PINHO, Cícero Aguiar de. **Planejamento estratégico em indústria de panificação: uma análise bibliométrica da aplicação de ferramentas e tecnologias em padarias de pequeno porte**. 2021. 86 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2021. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3181>. Acesso em: 24 jan. 2021.

AUTORES

The background of the page is an abstract composition of overlapping geometric shapes, primarily squares and rectangles, in various shades of blue and white. The colors range from light, almost white, to deep, vibrant blues. The shapes are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some shapes appearing to be layered on top of others. The overall effect is clean, modern, and visually appealing.

Alessandra Zucco

Tecnóloga em Gestão Comercial (2019) e acadêmica de Ciências Contábeis pela Faculdade Educacional de Medianeira UDC (2019-2023). Pós-Graduanda em Administração, Contabilidade e Economia (2022- 2024) Pós-Graduada em Controladoria de Empresas (2021). Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Custos e Finanças Empresariais (2022).

Alex Fabiano Bertollo Santana

Doutorando em Engenharia Industrial e Sistemas pela Universidade do Minho, Guimarães - Portugal, Mestre em Ciências Contábeis com ênfase em Finanças Corporativas e Controladoria (UNISINOS). Especialista em Gestão Financeira pela UNIJUI, Especialista em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal. Atua como avaliador ad hoc de revistas nacionais e internacionais e eventos científicos além do desenvolvimento de pesquisas na área de: Gestão Estratégica de Custos, Auditoria, Contabilidade Pública. Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Professor da Universidade Federal de Sergipe.

Ana Rosa do Carmo Sana

Doutoranda em Ciência da Informação - UFP; Mestre em Teoria Literária - UNIANDRADE; MBA em Recursos Humanos - UNIVEL; Pós Graduada em Engenharia da Qualidade - UNISOCIESC; Especialista em Educação à Distância - UNOESTE; Graduada em Administração - UNOESTE; Graduada em Pedagogia - FAMA. Professora na Universidade Unifatecpr.

Anderson Fernandes Barros

Tecnólogo em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Brasília. E-mail: fernandesbarrosanderson@gmail.com

Antonio Francisco Savi

Professor Doutor do Instituto de Ciências e Engenharia da Unesp de Itapeva - SP

Arquidania Lásara Franco Maciel

Graduada em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Jataí – CESUT. Especialista em Gestão da Qualidade pelo Centro de Ensino Superior de Jataí. Mestre

em Ensino e Educação pelo Instituto Federal de Goiás. Docente na Universidade Estadual de Goiás-UnU Jataí. Coordenadora da UnU Jataí - Universidade Estadual de Goiás. arquidania.maciел@ueg.br.

Arthur Fellipe Ferraz Barbosa

Estudante do Curso de Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG (IFMG - Campus Bambuí)

Brenda Nascimento Bandeira

Graduada em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Engenharia da Manutenção e Engenharia de Sistemas Termoenergéticos pela Unyleya. Atualmente é mestranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Ambientais, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Camilla Steinhaus

Mestranda em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

Danyelle Carvalho Magalhães

Estudante do Curso de Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG (IFMG - Campus Bambuí)

Débora Conrado de Oliveira

Pós-Graduada em Marketing (USP/ESALQ) e Pós-Graduada em Compliance e Integridade Corporativa (PUC Minas)

Giselle Gleisen Souza e Silva

Estudante do Curso de Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG (IFMG - Campus Bambuí)

Gustavo Barbieri Lima

Professor de Marketing & Estratégia | Pesquisador | Escritor | Consultor de Marketing

Jader de Mora Favarin

Bacharel em Ciências Contábeis (FAMES)

Juliano Almeida de Faria

Doutor em Engenharia Industrial pela UFBA. Mestre em Contabilidade pela UFBA. Especialista em contabilidade gerencial com ênfase em controladoria. Professor Adjunto do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Sergipe, Campus Itabaiana. Possui experiência em ensino presencial, remoto e à distância (Graduação) e em cursos de especialização (presencial) lato sensu. Atua como avaliador ad hoc de revistas nacionais e internacionais e eventos científicos além do desenvolvimento de pesquisas na área de auditoria contábil, evidenciação ambiental, Stranded Assets, contabilidade gerencial, controladoria e pesquisa na educação contábil. Auditor Independente com CNAI 5262/17.

Larissa Silva Passos

Estudante do Curso de Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG (IFMG - Campus Bambuí)

Leandro Jose Nichetti

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu (2006). Pós-graduado em gestão contábil e financeira pela Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu (2008). Especializado em Desenvolvimento Gerencial pelo Instituto Superior de Administração e Economia (2012). Especializado em Gestão da Inovação pelo Instituto Superior de Administração e Economia (2015).

Ludmilla Silva Gomes

Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário de Mineiros - UNIFIMES. Pós-Graduada do Curso de Gestão Estratégica e Recursos Humanos, pela Universidade Estadual de Goiás – UEG. E-mail: ludmillagomes.psi@gmail.com

Luiz Manoel Borges Gouveia

Possui Graduação em Licenciatura em Matemáticas Aplicadas/Informática pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique (1989), mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pela Faculdade de Engenharia da Universidade do

Porto (1994) e doutorado em Ciência da Computação pela Universidade de Lancaster (2002), Atualmente é professor Catedrático da Universidade Fernando Pessoa.

Maicon da Silva

Doutorando em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

Márcia Landerdahl Maggioni

Doutora em Administração (PPGA/UFSM), Professora dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Metodista Centenário.

Mariana Carolina Barbosa Rêgo

Doutora em Administração pela Universidade de Brasília. Docente no Instituto Federal de Brasília. E-mail: marianaacarolina@gmail.com

Mateus Alves dos Santos

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Sergipe, Campus Itabaiana/SE

Myriam A. Dornelas

Professora titular do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Minas Gerais – IFMG (IFMG - Campus Bambuí). Graduada e Mestre em Administração (UFLA - MG). Doutorado em Engenharia Florestal pela Universidade Federal de Lavras (UFLA - MG).

Paola Ott Abreu

Aluna do curso Engenharia Industrial Madeireira do Instituto de Ciências e Engenharia da Unesp de Itapeva

Rafaela Buzke Geloch

Mestranda em Administração Pública (PPGAP/UFSM), Bacharel em Administração Universidade Franciscana (UFN).

Rodney Aparecido Alves Da Silva

Aluno do curso Engenharia Industrial Madeireira do Instituto de Ciências e Engenharia da Unesp de Itapeva

Sabrina Nascimento Borba

Mestranda em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).

Talita Gonçalves Posser

Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Administração (PPGA/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).

Tiago Mendonça de Jesus

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Sergipe, Campus Itabaiana/SE

Vânia Medianeira Flores Costa

Doutora em Administração (UFBA). Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM.

Wallacy da Silva Costa

Wallacy da Silva Costa, filho de Amancio Costa e Osmarina da Silva Costa, nasceu em 06 de abril de 2001, na cidade Peruíbe - SP. Formado em Técnico em Administração (2018) e Contabilidade (2021) pela Escola Técnica (Etec) de Peruíbe, atualmente realiza a graduação em Comércio Exterior pela Faculdade de Tecnologia (Fatec) de Praia de Grande. Atua como assistente administrativo na Instituição Exército Brasileiro.



EDITORIA
UNION

ISBN 978-658488514-1



9 | 786584 | 885141