

# **ANAIS DO XIII SEEAD**

## **– SEMANA DE**

## **ESTUDOS EM**

## **ADMINISTRAÇÃO**

### **2021**

## **FATORES INTERNOS GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO DE DUAS PEQUENAS EMPRESAS DE PARANAVAÍ-PR**

Afonso Tadim da Costa<sup>1</sup>  
Júlio Ernesto Colla<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Considerando as contribuições econômicas, sociais é inquestionável a importância das empresas ao de pequeno porte ao Brasil (SEBRAE, 2018). Seguindo a tendência nacional, essas organizações são a maioria em Paranavaí-Pr e, devido suas características, sensíveis a mudanças ambientais. Por esses motivos, este artigo tem o objetivo de compreender que fatores internos o que gestores dessas organizações em Paranavaí-Pr consideram como valiosos para superar o período de pandemia de COVID-19. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa baseada na Visão Baseada em Recursos (RBV), e o instrumento para avaliação de recursos VRIO (valor, raridade, imitabilidade, organização). A natureza da investigação foi qualitativa e os dados coletados por meio de entrevista estruturada, utilizando questionário estruturado com 2 gestores de microempresas. Os resultados demonstraram diferentes características que garantiram a sobrevivência das organizações e grande importância da gestão financeira e fidelização do cliente como fatores de sobrevivência no cenário da pandemia, exemplificando como organizações que atuam no mesmo setor, oferecem produto ou serviços semelhantes.

**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas; Paranavaí; Recursos; Capacidades

### **1 INTRODUÇÃO**

A pandemia de COVID-19 declarada em 11 de março de 2020 causou uma crise sanitária originada pelo surto de coronavírus (WHO, 2020).

Diversas cidades decretaram isolamento social na tentativa de conter a disseminação do vírus e evitar a sobrecarga no sistema de saúde pública. A situação inusitada causada pelo vírus demandou adaptação de toda sociedade, que teve como uma das consequências a diminuição das atividades sociais e econômicas (BREITENBACH, 2020. LAVARDA et al., 2021).

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração pela UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. [afonsopeessoal97@gmail.com](mailto:afonsopeessoal97@gmail.com)

<sup>2</sup>Professor Doutor da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. e-mail: [julio.colla@unespar.edu.br](mailto:julio.colla@unespar.edu.br)

Entre os afetados por esse cenário estão as micro e pequenas empresas, que entre as suas características está a suscetível queda da demanda por causa de fatores de natureza externo, como a própria pandemia.

Essas organizações foram escolhidas pela ampla participação na economia sendo elas 99% dos estabelecimentos no Brasil, responsáveis por 52% da mão de obra formal e por 40% dos salários nacionais e contabilizarem 6,4 milhões das empresas. (SEBRAE, 2014), (SEBRAE, 2018).

Outra contribuição é no setor de comércio, onde são responsáveis por mais de 53% do PIB do setor. Mais um exemplo da contribuição das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014).

Diante desse cenário, essas organizações tão importantes para a economia nacional, também precisaram se adaptar ao cenário pandêmico (BREITENBACH, 2020. LAVARDA et al., 2021).

Diante dos argumentos apresentados, o objetivo deste artigo é “Identificar os fatores internos os gestores de pequenas empresas consideram como relevantes para lidar com o cenário da pandemia de COVID-19”. Para isso, foi adotado uma perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR) que mostra que a para obter vantagem competitiva, uma empresa precisa usar os recursos e capacidades exclusivos que possui (CALICCHIO; MARCONDES, 2017).

O conhecimento obtido beneficia em conhecer o modo de pensar dos gestores de pequeno porte e as estratégias por eles desenvolvidas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito e para estratégia não é diferente (MINTZBERG, 2006).

Estratégia em gestão, é uma matéria muito estudada no mundo acadêmico há mais de 30 anos, porém, uma definição única do termo não é um consenso. Há tantas definições de estratégia quanto livros sobre o assunto (BARNEY; HESTERLY, 2017), e também inúmeras escolas e as definições que variam com cada uma delas (MINTZBERG et al, 2010) (MINTZBERG, 2007).

Em reflexo dessa pluralidade, Mintzberg (2010), comenta que vários autores e gestores definem estratégias da maneira que melhor atende suas necessidades. Alguns utilizam metas e objetivos e outros não. Ou seja, usam a ferramenta que consideram melhor.

Em razão dessa variedade, algumas teorias possuem mais relevância do que outras. Mintzberg (2006. p 24), por exemplo, apresenta cinco definições para estratégia. São elas estratégia como plano, pretexto, posição, perspectiva e padrão (5 P's).

Como plano, a estratégia é um curso de ação conscientemente pretendido, um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Nesse sentido, para a administração a estratégia é um plano unificado e amplo criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos. (GLUECK IN MINTZBERG, 2006).

Em relação a definição como plano, a estratégia como pretexto é simplesmente uma “manobra” para superar um oponente ou concorrente, induzindo um comportamento. Um exemplo, é ameaçar expandir para um concorrente não adquirir uma propriedade. (MINTZBERG, 2006).

Como posição, estratégica é um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. Por essa definição, a estratégia torna-se a mediadora ou a “combinação” entre organização e ambiente, ou seja, entre contexto interno e externo.

Como padrão, estratégia pode ser um padrão numa corrente de ações, ou seja, consistência no comportamento da organização, pretendido ou não. Ou seja, as tentativas de adaptação de uma organização podem levar a um padrão de comportamento satisfatório (MINTZBERG, 2006).

Como perspectiva, ela é uma abstração que existe apenas nas mentes das pessoas interessadas que é compartilhada pelas ações do (ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO, 2012).

## 2.1 ESTRATÉGIA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Apesar da diversidade, uma das definições de maior relevância no campo da estratégia é *A teoria de uma empresa de como obter vantagem competitiva*. Sob essa premissa, uma boa estratégia realmente gera tais vantagens.

Essa teoria é baseada em um conjunto de suposições, hipóteses e avaliações de como a competição em um determinado setor tende a evoluir e como uma organização pode explorar essa evolução para obter lucro (BARNEY; HESTERLY, 2017).

### 2.1.1 Vantagem Competitiva de origem Interna

O desempenho da uma empresa (entre outros fatores), está ligado aos recursos e capacidades controlados por ela e como eles são geridos.

Os recursos e são a base para de toda estratégia e para identificar e utilizá-los com sucesso, as organizações têm que pensar constantemente em como gerenciá-los. Para isso é utilizado o VBR (HITT; DUANE IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A Visão Baseada em Recursos (VBR), é um modelo de desempenho focado nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes da implementação da estratégia levando a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2017).

A VBR tem duas premissas. A heterogeneidade de recursos, que diz que empresas podem ter conjuntos diferentes de recursos e capacidades em um mesmo setor. E a imobilidade de recursos, que diz que algumas diferenças e capacidades que as empresas possuem podem ser duradouras e, por tanto, uma fonte de vantagem.

Duane, Ireland e Hoskisson (2011), acrescentam que o modelo baseado em recursos pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacidades. A singularidade dos recursos e capacidades é a base da estratégia que a empresa escolher.

Os recursos por sua vez são classificados como ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla e que podem usados para criar e implementar estratégias, como um carro (ativo tangível) e reputação do atendimento (ativo intangível). (BARNEY; HESTERLY, 2017. HITT; DUANE IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Os recursos e capacidades podem ser classificados em quatro categorias: Recursos **financeiros**, recursos **físicos**, recursos **individuais** e recursos **organizacionais** (BARNEY; HESTERLY, 2017; HITT; DUANE IRELAND; HOSKISSON, 2011).

**Recursos Financeiros:** Incluem, por exemplo, dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos.

**Recursos físicos:** incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa, como equipamentos, a localização geográfica e acesso a matérias-primas, tecnologias de hardware e software.

**Recursos individuais (de cada indivíduo).** São recursos humanos, de cada indivíduo incluindo treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamento e a visão individual de gerentes e funcionários de uma organização.

**Recursos organizacionais (de grupo de pessoas).** Incluem a estrutura formal de reporte da organização, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, cultura e reputação, relação informais entre grupos dentro da empresa.

**Capacidades** são um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que permite a organização a aproveitar por completo outros recursos que controla (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Os recursos por si só podem ou não propiciar vantagem competitiva. Por outro lado, as capacidades têm probabilidade maior de ser fonte de uma estratégia que leve a vantagem competitiva (HITT; DUANE IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Isso significa que, sozinhas, as capacidades não permitem à organização implementar a estratégia escolhida, mas permite que ela utilize outros recursos para criar e implementar estratégias. Um exemplo de capacidade é o trabalho em equipe (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Os recursos e a forma como são utilizados (capacidades), variam de organização para organização. Esta heterogeneidade de recursos é uma das premissas fundamentais do VBR.

Diz que empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Ou seja, em determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes do que outras (BARNEY; HESTERLY, 2017. HITT; DUANE IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Todavia, nem todos os recursos e capacidades têm potencial para ser base de uma vantagem competitiva. É necessário avaliar o potencial de cada recurso a ser explorado



em uma estratégia (HITT; DUANE IRELAND; HOSKISSON, 2011). Nesse momento a ferramenta VRIO é necessária.

Tabela 1: Questões VRIO.

V	Os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?
R	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas?
I	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
O	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Fonte: (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Com essa ferramenta é possível determinar o potencial e o valor de um recurso. Ele é uma das principais ferramentas para conduzir essa análise de natureza interna e é composto por quatro questões sobre o Valor (1), Raridade (2), Imitabilidade (3) e Organização (4).

Cada questão deve ser respondida com SIM ou NÃO para determinar o potencial de cada recurso ou capacidade como fonte de vantagem competitiva

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS

Durante o período de pandemia a falta de circulação de pessoas foi extremamente prejudicial as micro e pequenas empresas (RODRIGUES, 2021).

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), As Pequenas e Médias Empresas (PME) são muito participativas na economia nacional respondendo por aproximadamente um quarto do Produto Interno Bruto (PIB). Elas são classificadas, em geral, por número de funcionários e setor de atuação.

Tabela 2: Classificação de porte empresas.

PORTE	ATIVIDADE ECONÔMICA	
	Serviços e comércio	Indústria
MICRO	Até 09 pessoas ocupadas	até 19 pessoas ocupadas

PEQUENA	10 a 49 pessoas ocupadas	de 20 a 99 pessoas ocupadas
MÉDIA	50 a 99 pessoas ocupadas	de 100 a 499 pessoas ocupadas
GRANDE	acima de 100 pessoas ocupadas	acima de 500 pessoas ocupadas

Fonte: Sebrae (2014).

Essas organizações representam 99% dos estabelecimentos no Brasil contabilizando 6,4 milhões das empresas (SEBRAE, 2014). Elas também responsáveis por 52% da mão de obra formal e por 40% dos salários nacionais no Brasil (SEBRAE, 2018). Outra contribuição é no setor de comércio, onde são responsáveis por mais de 53% do PIB do setor. Mais um exemplo da contribuição das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014).

No setor de comércio, as empresas de pequeno porte são responsáveis por mais de 50% do PIB do. No setor industrial, 20% do PIB

No setor de Serviços, a contribuição é aproximadamente um terço da produção nacional, cerca de 36%, têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014). Na região sul, as pequenas empresas representam cerca de 83% das empresas do setor, enquanto as de médio porte representam mais 57% (SEBRAE, 2011), (SEBRAE, 2014).

### 3.1 PEQUENAS EMPRESAS EM PARANAVAÍ

Diante dos dados disponíveis no período de elaboração desta pesquisa, o cenário das empresas em Paranavaí é representado abaixo.

Tabela 3: Número de empresas em Paranavaí

PORTE	NÚMERO DE EMPRESAS
Microempresas	6613
Microempreendedores	6832
Pequeno porte	289
Grande porte	18
Ltda	1546
TOTAL	15298

Fonte: Sala do Empreendedor Paranavaí (2021).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Richardson et al (2012), o método de pesquisa significa escolher os procedimentos para descrever e explicar um fenômeno, delimitando um problema, realizando observações e o interpretando.

O método de pesquisa escolhido foi qualitativo que é caracterizada como a tentativa de compreender de forma detalhada os significados e características da situação apresentada pelos entrevistados, buscando descrever e entender os fenômenos pesquisados nos contextos reais em que estes ocorrem (MERRIAM 2002 apud CALICCHIO; MARCONDES, 2016), (RICHARDSON et al 2012).

A coleta de dados foi realizada em duas microempresas. através de uma entrevista semiestruturada realizadas em 24 de novembro (empresa A), e 26 de novembro (empresa B). Foi aplicado o questionário VRIO adaptado, sobre os recursos **financeiros, físicos, humanos e organizacionais** da organização respondidas com SIM ou NÃO. A cada resposta os gestores relatavam o motivo. Depois disso, as entrevistas foram transcritas e as partes principais selecionadas e analisadas à luz do referencial teórico.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa A tem 5 anos de existência e uma pessoa ocupada que é o gestor. Atua oferecendo serviços em tecnologia de informação (TI), e produtos de TI.

Já empresa B tem 15 anos de idade, uma pessoa ocupada (o próprio gestor). Atua oferecendo serviços de TI e de eletrônica.

Tabela 4: VRIO empresa A e B

RECURSOS	Empresa A	Empresa B
<b>Financeiro:</b>		
VALOR	Sim	Não
RARIDADE	Não	Não
IMITABILIDADE	Não	Não
ORGANIZAÇÃO	Não	Não
<b>Físico:</b>		
VALOR	Sim	Sim
RARIDADE	Sim	Sim
IMITABILIDADE	Não	Sim
ORGANIZAÇÃO	Não	Sim
<b>Humano</b>		



VALOR	Sim	Sim
RARIDADE	Sim	Sim
IMITABILIDADE	Não	Sim
ORGANIZAÇÃO	Não	Não
<b>Organizacional</b>		
VALOR	Não	Não
RARIDADE	Não	Não
IMITABILIDADE	Não	Não
ORGANIZAÇÃO	Não	Não

Fonte: Elaborada pelo autor

Observando os dados percebe-se que a empresa B tem recursos mais “sólidos” como fonte de vantagem competitiva. Entre as fraquezas, a parte financeira é evidenciada, aspecto muito sensível das microempresas em geral, exemplificada aqui, indicando que está sofrendo de imediato com as variações externas.

Apesar de menos forças em relação a empresa B, a empresa A possui forças mais equilibradas, mostrando características que permitam superar cenários variados talvez desenvolver estratégias mais duradouras que a empresa B.

Após análise fica evidente como as empresas de pequeno porte são suscetíveis as mudanças externas já que ambos os gestores relataram mudanças bruscas devido as mudanças do período pandêmico como mudança de espaço físico pela diminuição de clientes, relatado pela empresa A que vende produtos.

Já empresa B em particular, foi mais atingida financeiramente já que não possuía a gestão de tais recursos de forma adequada, mostrando que em cenários diferentes suas opções são limitadas, mesmo com a idade incomum para uma microempresa de tecnologia, que demonstra que está já superou várias mudanças de cenário.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma das definições de estratégia trazida por Mintzberg (2010), é a de que uma boa estratégia é aquela que sobrevive as mudanças de mercado e que só avaliar quando a mudança acontecer. As empresas de pequeno porte e dependentes de circulação foram as mais afetadas pela pandemia (RODRIGUES, 2021).

As entrevistas mostraram a importância do capital em empresas mais jovens e suscetíveis as mudanças. Essas que refletem diretamente no caixa (NASSIF; ARMANDO; FALCE, 2020). Dito isso é evidente uma maior probabilidade de sucesso para uma empresa jovem e organizada do que o contrário.

A segunda entrevista mostra a importância da pesquisa e aprimoramento constante e como isso evolui para um serviço/produto com menos oferta de mercado e, por tanto, menor

concorrência. Outro ponto a salientar é a importância dos clientes fidelizados na empresa 2.

Por último, foi notado que para as empresas de tecnologia, a pandemia foi menos prejudicial do que para as demais, principalmente para as de serviço.

## **REFERÊNCIAS**

WHO. Diretor Geral da OMS. Discurso de abertura do Diretor-Geral da OMS no briefing para a mídia sobre COVID-19 - 11 de março de 2020. **World Health Organization**, [S. l.], p. 1-4, 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 16 nov. 2021.

BREITENBACH, Raquel. ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DOS EFEITOS DA PANDEMIA NA AGRICULTURA FAMILIAR. **Desafio online**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 188-211, 1 dez. 2020. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10941>. Acesso em: 7 jun. 2021.

OPEN STRATEGIZING E INCERTEZA PERCEBIDA: O ENFOQUE ESTRATÉGICO E CONTINGENCIAL NO ENFRENTAMENTO À CRISE CAUSADA PELA PANDEMIA DO COVID-19. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 1-34, 24 mar. 2021. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/JgvJ98BkWXCDz68MJCWTYGk/?lang=pt>. Acesso em: 7 jun. 2021.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; PERITO, Bárbara Zandomenico; GNIGLER, Lucas Miguel; ROCHA, Robson Vander Canarin da. OPEN STRATEGIZING E INCERTEZA PERCEBIDA: O ENFOQUE ESTRATÉGICO E CONTINGENCIAL NO ENFRENTAMENTO À CRISE CAUSADA PELA PANDEMIA DO COVID-19. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 1-34, 1 mar. 2021. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/JgvJ98BkWXCDz68MJCWTYGk/?lang=pt>. Acesso em: 6 jun. 2021.

MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. **SEBRAE**, [S. l.], p. 1-1, 26 ago. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 5 jun. 2021.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 485 p. v. 1. ISBN 978-85-7780-060-5.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. 9. ed. Distrito Federal: DIEESE, 2018. 542 p. ISBN 1983-2095.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári estratégico**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. v. 1. ISBN 9788577807215.

SEBRAE. Pequenos negócios em números: Conheça os principais números sobre a participação dos pequenos negócios nas economias brasileira e paulista. **SEBRAE**, [S. l.], p. 1-1, 7 jun. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. ISBN 978854300567.

HITT, Michael A; DUANE IRELAND, R; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: COMPETITIVIDADE E GLOBALIZAÇÃO**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. ISBN 9788522109630.

SEBRAE; UGE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. **SEBRAE**, Brasília/DF, p. 108, 3 jul. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2021.

RODRIGUES, Carlos Emanuel. Depoimento [Entrevista cedida a] Afonso Tadim da Costa. Entrevista Online. Paranavaí, 2021

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO-AEDB. DIAGNÓSTICO DOS 5 Ps DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DE USINAGEM E CALDEIRARIA. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, [S. l.], 4 dez. 2012. 1, p. 1-10. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/209\\_5\\_ps.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/209_5_ps.pdf). Acesso em: 4 nov. 2021.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

O modelo VRIO serve para avaliar os recursos e capacidades como potencial fonte vantagem competitiva. Refere-se ao VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE e ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA. Por favor, responda as questões do VRIO em relação as respostas das perguntas anteriores.

Os recurso e capacidades se dividem em 4 grupos principais. O primeiro são os recursos **financeiros**. Considerando sua opinião em geral, por favor responda as perguntas do VRIO sobre os recursos financeiros em geral considerando sua importância no cenário de pandemia.

Questão	Pergunta	Sim/não
1-VALOR	Os recursos permitiram que a empresa explorasse uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça do ambiente na pandemia?	
2-RARIDADE	O recurso era ou é controlado atualmente por um pequeno número de empresas concorrentes?	
3-IMITABILIDADE	As empresas sem o recurso enfrentaram uma desvantagem de custo para obtê-lo?	
4-ORGANIZAÇÃO	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de recursos dos recursos VALIOSOS, RAROS, CUSTOSOS e CUSTOSOS PARA IMITAR?	
Comentário:		

Comentário do entrevistado:

O segundo grupo é o dos recursos físicos. Considerando sua opinião em geral, por favor responda as perguntas do VRIO sobre os recursos **físicos** em geral considerando sua importância no cenário de pandemia.

Questão	Pergunta	Sim/não
---------	----------	---------

1-VALOR	Os recursos permitiram que a empresa explorasse uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça do ambiente na pandemia?	
2-RARIDADE	O recurso era ou é controlado atualmente por um pequeno número de empresas concorrentes?	
3-IMITABILIDADE	As empresas sem o recurso enfrentaram uma desvantagem de custo para obtê-lo?	
4-ORGANIZAÇÃO	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de recursos dos recursos VALIOSOS, RAROS, CUSTOSOS e CUSTOSOS PARA IMITAR?	
Comentário:		

O terceiro grupo são os recursos humanos, composto por todas as pessoas e suas características. Considerando sua opinião em geral, por favor responda as perguntas do VRIO sobre os recursos **humanos** em geral considerando sua importância no cenário de pandemia

Questão	Pergunta	Sim/não
1-VALOR	Os recursos permitiram que a empresa explorasse uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça do ambiente na pandemia?	
2-RARIDADE	O recurso era ou é controlado atualmente por um pequeno número de empresas concorrentes?	
3-IMITABILIDADE	As empresas sem o recurso enfrentaram uma desvantagem de custo para obtê-lo?	
4-ORGANIZAÇÃO	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de recursos dos recursos VALIOSOS, RAROS, CUSTOSOS e CUSTOSOS PARA IMITAR?	
Comentário:		

O quarto grupo são os recursos organizacionais. Diz respeito as qualidades dos grupos de pessoas. Considerando sua opinião em geral, por favor responda as perguntas



do VRIO sobre os recursos **organizacionais** em geral considerando sua importância no cenário de pandemia.

Questão	Pergunta	Sim/não
1-VALOR	Os recursos permitiram que a empresa explorasse uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça do ambiente na pandemia?	
2-RARIDADE	O recurso era ou é controlado atualmente por um pequeno número de empresas concorrentes?	
3-IMITABILIDADE	As empresas sem o recurso enfrentaram uma desvantagem de custo para obtê-lo?	
4-ORGANIZAÇÃO	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de recursos VALIOSOS, RAROS, CUSTOSOS e CUSTOSOS PARA IMITAR?	
Comentário:		

## **ANÁLISE DE ESTOQUE CENTRALIZADO DE UM DEPÓSITO DE MATERIAIS DE CONTRUÇÃO**

BARBOSA, Ana Carolini Silva<sup>3</sup>  
COSTA FILHO, Hercílio<sup>4</sup>

### **RESUMO**

A centralização de estoques preconiza que as organizações mantenham as suas mercadorias em um único local, ao qual fica estabelecido como um centro de distribuições, uma vez que, os seus custos para as empresas tendem a diminuir. Com esta premissa, este estudo possui o objetivo de analisar as vantagens e desvantagens da centralização de estoque de uma empresa de materiais de construção, localizada no município de Santa Cruz de Monte Castelo. A natureza desta pesquisa caracterizou-se como descritiva e com método de coleta e análise de dados qualitativo por utilizar formulário com questões semiestruturadas e não-estruturadas, coletado com dois gestores, dentre eles, o empreendedor do negócio e o gerente comercial. A coleta de dados ocorreu no segundo semestre do ano de 2021, onde foram analisados os parâmetros de aplicabilidade do novo método adotado pela empresa de centralização de estoque. Os resultados foram obtidos por meio de uma análise detalhada das comparações e averiguações das respostas. O estudo aponta que os fatores positivos foram que a centralização diminui os custos, ocasionando maior precisão nos processos e nas atividades, na medida em que os equipamentos, os produtos, os funcionários, estão todos posicionados em um mesmo local, acarretando o melhoramento dos processos e de uma análise melhor do quadro de funcionários. Já os pontos negativos caracterizam-se, sobre os fatores que dificultam as aplicabilidades no espaço, considerando a quantidade de equipamentos, os gastos com transportes e principalmente mão de obra, devido as insuficiências de máquinas, veículos e materiais, que não foram estabelecidas em quantidades corretas na organização, como também foram relatados que existem funcionários em excesso, e que em determinados períodos ficam ociosos no centro de distribuição, em razão da variação de quantidade de atividades. Ao final pode ser entendido que a centralização de estoques contribui para melhorar a gestão do negócio.

**Palavras-chave:** Centralização de estoque; gestão de estoque; depósito de matérias de construção.

---

<sup>3</sup> Graduanda do curso Administração na Universidade Estadual do Paraná - aninhasbarbosa13@gmail.com.

<sup>4</sup> Professor mestre na Universidade Estadual do Paraná – herciliohcf@gmail.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mercado já algum tempo apresenta um grande nível de concorrência, e para que as empresas tenham um diferencial diante tal situação, torna-se necessário obter um alto nível de excelência considerando as possibilidades e as necessidades do público em questão, deste modo os clientes transcenderam na presença de uma experiência, pois devem usufruir das possibilidades.

Os estoques são de grande importância para as empresas, tendo em mente que elas remetem as possibilidades para os consumidores, mantendo uma boa administração deste armazenamento, acarretando no aumento de critérios de concorrência sobre os demais. Segundo Dias (2010) não é viável uma organização realizar suas atividades sem a administração de estoques, dado que é uma fase diante a produção, e a venda do produto em sua fase final, pois uma boa gestão de estoque em um negócio evita a perda de dinheiro, clientes e produtos.

Na perspectiva de Gonçalves (2004) uma boa gestão de estoque representa para a empresa uma vantagem competitiva e uma redução nos custos e investimentos, pois estabelece os melhores fornecedores e a qualidade dos produtos perante os clientes. Gerando assim uma maior condição sobre a compra e a oferta. O autor ainda ressalta que a administração de materiais visa realizar uma junção entre as condições que os suprimentos transcendem, e como esses processos auxiliam dentro da organização tanto na parte financeira quanto processual.

Na visão de Graziani (2013) a gestão de matérias ocorre de forma centralizada, suggestionando-se o financeiro da empresa, as compras ou produção. A centralização requer um enfoque voltado para a objetividade de maior fluxo de venda, e assim maior entrada no espaço de armazenagem, por sua vez o método descentralizado utiliza de espaços próximos ao ponto de venda e assim facilitando as entradas aos clientes. Entretanto podem ocorrer menor fluxo de entradas no estoque, justamente pelo baixo fluxo de saída.

Observando o porte da empresa, suas limitações e ponderações podem fundamentar o método centralizado ou descentralizado, desenvolvendo na empresa o que mais agrega ao negócio, uma vez que as possibilidades encontradas para cada procedimento são pautadas conforme as intenções que o gestor viabiliza. Segundo Sakamoto (1999) para desenvolver um centro de distribuição a organização deve obter um alto volume de vendas e acordos para o negócio ou diversos clientes nas localidades, pois o fluxo para a região em questão deve ser grande para suprir a fluência. Já a descentralização disponibiliza diversos espaços mantendo uma localização próxima ao ponto de vendas e facilitando assim a locomoção.

O objetivo deste artigo consiste em analisar as vantagens e desvantagens da centralização de estoque de uma empresa de materiais de construção. Partindo dessa conjectura, foi realizada uma pesquisa com o método qualitativo por meio de um formulário semiestruturado e não estruturado, em que buscam encontrar os benéficos e as inconveniências de uma empresa de materiais de construção. O intuito da metodologia está voltado a área descritiva, visto que demonstra a perceptiva dos entrevistados, nos

preceitos técnicos foi realizado uma pesquisa bibliográfica com alguns dos principais autores na área de estoque.

Dessa forma, o estudo em questão encontrou informações significativas, enfatizando as dimensões de estocagem e as aplicabilidades do método, considerando a existência desse preceito e sua importância, além do mais a administração de processo dentro de um âmbito de estocagem empresarial agrega grandemente a vida útil do produto e as ações de vendas diante os clientes, auxiliando as organizações perante a excelência aos olhos dos consumidores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo contém assuntos relevantes quando se trata de centralização de estoque. Primeiramente, será abordada a gestão de estoque e os métodos de estocagem e distribuição, posteriormente serão apresentados os métodos de centralização de estoque.

Segundo Silva (2019) manter um estoque dentro da empresa requer um risco muito grande, dado que existem diversos fatores que transcendem e influenciam as ações que devem ser realizadas dentro do local de estocagem, pois obter estoques requer uma preparação diante as necessidades dos consumidores e suas aplicabilidades, mas sem esquecer os limites da organização. De acordo Menchik (2010) um sistema centralizado requer um único armazém denominado de Centro de Distribuição (CD), ele se torna responsável por armazenar e enviar os produtos para os clientes, perante a solicitação da área de vendas.

### **2.1 GESTÃO DE ESTOQUE**

Desde o início da civilização já havia a necessidade de armazenar seja os alimentos, insumos ou materiais com o intuito de manter essa deliberação organizada para quando fosse necessário o consumo ou a utilização. Segundo Ballou (2006) os estoques são acúmulos de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em grandes números nos pontos de produção ou logística das empresas, em concordância a isso Tadeu (2010) estabelece estoque como a parte que integra um todo maior e que representa recursos físicos e financeiros imobilizados na forma de ativos para a produção ou venda para o consumidor, desse modo o estoque sustenta a empresa diante dos materiais ou insumos dispostos com antecedência para o consumo posterior, a armazenagem é representada como um investimento. De acordo com Vieira (2009) a objetividade do estoque refere-se a não admitir faltar produtos procurados pelos clientes, de modo que para isso gaste pouco diante dos recursos financeiros dispostos pela empresa.

A forma com o qual os produtos são manuseados e colocados dentro do local de estocagem varia em conformidade com os deslocamentos a serem realizados, tendo como objetividade a fase da estocagem, estabelecida por ações concretas e mais hábeis a serem executadas para localizar e facilitar o processo dentro dos armazéns, auxiliando na prática

da localização no sistema e nos processos de estocagem até a área de venda. Segundo Brito e Spejorim (2012) são estabelecidos três deslocamentos de manuseio dentro do armazém, o denominado de movimento posterior ao recebimento até a localização de armazenagem, a retirada do produto do local diante a solicitação de um pedido e posteriormente a isso a expedição, onde ocorre a separação e distribuição dele.

Na perspectiva de Bowersox e Closs (2007) a logística tem como representatividade as aptidões pressupostas que agregam a um produto entregue com qualidade bem estabelecido e sobre um baixo preço diante ao consumidor, assim o estoque requer das empresas diversos fatores que satisfaçam ambas as partes, e ao método centralizado ocorre da mesma forma, dado que a distribuição precede diante as vendas da empresa e os coeficientes de compras que são os clientes. Esse fato destaca-se pelas condições dentro do armazém, portanto a aplicabilidade de manter o produto segue a venda realizada que desempenha a função que posteriormente o centro de distribuição envia os itens vendidos para os destinos que são os consumidores, posto isso requer muita atenção nas condições desses processos e dos espaços pré-estabelecido pela organização, para que os percursos sejam gratificantes para ambas as partes. Todo o processo de movimentação e a gestão de estoque dentro da organização é fundamental, visto que um bom controle e administração tanto dos processos quanto dos produtos auxilia consequentemente os trabalhadores em suas ponderações e os clientes considerando a disponibilidade empregada para o consumo.

Em concordância com Ballou (2006) a avaliação dos clientes ocorre perante os serviços prestados para os mesmos, estabelecendo o conhecimento da qualidade do produto vendido, do serviço prestado ou dos preços estabelecidos, desse modo a reação dos clientes varia conforme as necessidades de cada qual, aceitando essas demandas da empresa ou não. Os clientes são deliberadamente influenciadores nesse processo de controle de armazenamento, justamente pela busca do melhor atendimento e a qualidade dos produtos, acarretando assim em métodos de armazenagem e logística que influenciam de forma direta nas tomadas de decisão, pautando assim as mudanças e ações de processos dentro da empresa, pois os clientes têm reações sejam positivas ou negativas de acordo com o atendimento ordenado.

A estocagem centralizada é um local único onde se posiciona as mercadorias, estejam elas prontas ou em processo de desenvolvimento, ficam guardadas até o momento de serem separadas e enviadas ao destino que são os clientes, normalmente estes locais são distantes das áreas demandantes, justamente pelo tamanho do espaço diante a quantidade de produtos a serem guardados e separados. De acordo com Ballou (2003) existem pautas relevantes quando o assunto é centralizar, nesse caso é preciso observar o potencial para expansão, levando em conta sempre as disponibilidades de salários, ambiente e produtividade da mão de obra local, atentando-se sobre as taxas relativas ao local e à operação realizada no armazém, observando as atitudes da comunidade e do governo local com relação ao depósito, verificando a segurança do local (fogo, furto, inundação entre outros) e as taxas de seguro e disponibilidade de financiamento.

As empresas devem considerar os parâmetros relevantes para conceitualizar a organização diante os processos e os meios descritos, para demandar os itens, encaminhando tudo a um único lugar, isto é, deve ser observado e analisado todo e qualquer passo tomado diante de um processo de mudança ou delimitação centralizada.



Em conformidade a isso Vieira (2009) descreve a centralização como um método de redução da oscilação na demanda, por meio da junção sobre as técnicas de substituição contínua, no qual ocorre uma diminuição nos níveis de estoque, desse modo a disponibilidade de produtos. Envolvendo-se mais com a disponibilidade da empresa, auxiliando no abastecimento da organização, evitando a falta de produtos.

Conforme Torres (2003) quanto maior for o valor do produto, maior será a necessidade de centralizar, pois tendem a ter oportunidades de estoques e custos maiores, podendo se tornar negativos caso seja descentralizado, ou seja, a centralização foca na diminuição de níveis de estoques.

De acordo com Moura (2008) a descentralização no momento de estocagem tem sua representatividade através de vários prédios ou armazéns para dispor a mercadoria ou os produtos, de modo que sua localidade proceda de forma mais próxima do objetivo. A descentralização promove a separação por expedições ou a locomoção diretamente ao ponto de venda, armazenando os produtos de forma mais simples e eficaz, auxiliando o transporte e facilitando os processos dos funcionários, porém acarreta grandes gastos com os meios de armazenagem e solicitações de pedidos.

Segundo Ballou (2006) um método de armazenagem com diversos pontos de estocagem diminui o estoque de segurança da empresa, uma vez que a taxa de atendimento e uma dispersão sobre as vendas ocorrem através da localização do mesmo. Nessa perspectiva Vieira (2009) estabelece que o estoque de segurança é especificado para preparar a empresa para as necessidades não previstas, desse modo, caso haja a precisão, está composta para a utilização. À vista disso, a descentralização aumenta a quantidade estabelecida para o estoque de segurança, ao mesmo tempo que quando a empresa elege o estoque centralizado, a necessidade do nível de pedidos diminui, pois, o método centralizado torna o atendimento mais rápido e objetivo, resultando na dependência do transporte.

A centralização ocasiona em um gasto maior de combustível, dado que para transitar com o produto até os clientes gera maior custo sobre a locomoção de produtos, além disso requer um investimento em patrimônio como: caminhões, máquinas, entre outros, além do que a manutenção para estabelecer os parâmetros de utilização dos mesmos geram altos custos, e a dependência de previsões de venda é pequena, já na descentralização de estoques, tornam-se estabelecido que cada centro posiciona-se mais próximo aos clientes em potenciais, pontualmente por esse fato os gastos com locomoção não ocorre, entretanto ainda em conformidade com o autor a descentralização possibilita em alguns casos a relação logística mais evolutiva e veloz, obtendo uma padronização nas necessidades dos clientes, diferentemente de uma sistema unificado.

## 2.2 CENTRALIZAÇÃO DE ESTOQUE

Conforme Brito e Spejorim (2012) armazenar e estocar produtos para a venda de forma posterior, deve ser ponderado os itens de forma certa e no momento correto, em concordância a isso Viana (2000) descreve que o local de armazenagem da empresa deve se encaixar adequadamente com as necessidades da organização bem como os métodos

que serão desenvolvido dentro do espaço em questão, para que o proceder seja realizado da melhor maneira possível, pois obter estoques acarreta em disponibilidade futura para organização, portanto o armazenamento agrega valor quando bem posicionada e auxilia dentro dos processos da organização, consequentemente o local é de suma importância na hora de verificar em que lugar irá se manter o estoque da organização.

Na visão de Dias (2010) a empresa deve escolher o melhor processo de estocagem conforme as insuficiências dos clientes, levando em consideração sempre o espaço disponível, os produtos que irão compor essa área, a quantidade e a capacidade de atendimento disposto na localidade em questão. O método de estocagem é deliberadamente algo de grande relevância, pois a variabilidade ocorre diante cada item distribuído no armazém e o real fato sobre o que a empresa vende, ponderando os custos, perante os métodos de locomoção que auxiliam nas técnicas de estocagem.

Todo o procedimento de estocagem precede inicialmente diante a necessidade e a escolha da organização de descentralizar ou centralizar o estoque, toda a evolução de delimitação ocorre diante do fato da variabilidade sobre as constâncias e os tipos de produtos com que a empresa trabalha. De acordo com Novaes (2007) a centralização pode proporcionar para empresa uma maior rapidez na distribuição dos produtos até os clientes, uma maior variedade de tipos, marcas, cores e tamanhos dentro do espaço, a eliminação de intercessores e as oportunidades de diminuição de preços e consequentemente maior infiltração no mercado.

A centralização é ponderada e delimitada diante preceitos de onde colocar os estoques da organização, e a escolha do local varia muito sobre os produtos que a empresa vende. Segundo Dias (2010) a escolha pelo método de armazenagem centralizada possibilita melhor manuseio e coordenação do mesmo perante o depósito, pois os produtos se tornam catalogados de forma mais simples e segmentada, podendo analisar e sistematizar a entrada e saída dos objetos armazenados, uma vez que serão enviados para os clientes conforme a solicitação de venda, em concordância a isso Ballou (2006) descreve a centralização diante de uma pauta principal voltada perante o comando das atividades dentro do local, dado que se torna mais fácil coordenar as ações e os métodos de estocagem de forma precisa, visto que, um único lugar tendo os itens centralizados tende a ter uma maior eficiência das atividades desenvolvidas dentro da mesma.

O nível estratégico corresponde as melhores formas para conseguir locomover os itens e os transportar até o cliente, no nível tático a organização observa os meios que ela utiliza por influência de um esquema traçado, consequentemente haverá uma implementação sobre o compartilhamento, por último no nível operacional são as ações realizadas dentro dos espaços de armazenagem, fundamentado assim as melhores técnicas para tornar o sistema logístico do espaço mais eficiente e eficaz.

Em conformidade com Dias (2010) a distribuição de materiais é desenvolvida de forma mais hábil, à vista da preparação da manipulação dele, através de quatro especificações sendo elas, a utilizando sobre a melhor circulação, obter uma localização tática do almoxarifado, tendo uma melhoria nos serviços realizados aos usuários e obtendo uma disponibilidade maior aos consumidores. Os itens da organização são armazenados, conferidos e bem localizados no centro de distribuição conforme a administração de materiais que a empresa utiliza, após ter sua venda realizada requer de transporte para chegar ao respectivo cliente. Em conformidade ao mesmo, todas as

movimentações de locomoção de objetos são consideradas transporte, de modo que, o deslocamento de um funcionário ou um item transposto de forma manual ou através de um meio de transporte, em outros termos, refere-se a todo percurso que um item transpassa para chegar no destino.

Conforme Viana (2000) o transporte detém um custo grandioso sobre o gerenciamento de cadeia de suprimentos, por ser de grande importância e produtividade organizacional. O autor descreve ainda os embargos que os transportes requerem diante a sociedade e a empresa, sendo os recursos temporais, financeiros e ambientais. Os recursos temporais são representados diante todo tempo transcorrido para que o produto chegue ao cliente, colocando o estoque em trânsito, os mecanismos financeiros são os gastos realizados, diante toda administração dos itens, até que o mesmo chegue ao cliente, como gastos com motoristas, combustível, e gastos inesperados, os recursos ambientais se envolvem sobre os danos que o transporte pode causar ao ambiente, maior combustão no ar através da maior utilização de combustível, causando ainda poluição sonora, engarrafamentos, entre outros fatores.

A organização que utiliza o método de estoque centralizado obtém a desenvoltura em face de diversos aspectos que podem e devem ser considerados por efeito da opção do método de estocagem, pois existem fatores que agregam nos métodos utilizados ou dispersam a administração dentro do espaço estabelecido. Em conformidade com Buller (2012) a administração de materiais transcende nas escolhas sobre as posições dentro do espaço para auxiliar na hora de realizar o ordenamento, assim o processo no canal de distribuição transcende a outros fatores, dentro dele pode-se trabalhar continuamente sem, considerando as fontes de suprimentos através das decisões que devem ser tomadas diante uma estratégia de planejamento da organização.

O método de administração e gerenciamento na cadeia de suprimentos se envolve principalmente com a tática que a empresa utiliza para criar vantagem competitiva da organização de modo que os meios de distribuição vêm justamente como método de aplicabilidade e de pontuar a empresa diante o mercado e a concorrência.

De acordo com Silva (2019) para que o produto chegue ao consumidor final, requer algumas etapas que devem ser desenvolvidas dentro da organização, o mesmo ainda evidência que toda a fase que o produto transpõe para chegar no centro de vendas é intitulado de cadeia de distribuição, onde ela pode ser segmentada anterior a manufatura e consecutivo ao mesmo, de modo que, a finalização do produto até a logística de suprimento ocorre antes da manufatura e depois da manufatura desenrola-se a logística de distribuição. Na cadeia de distribuição existem três etapas denominadas de fluxo físico que tem a representatividade voltada para os movimentos dos materiais dentro do espaço, o fluxo de informações transcende por meio de dados que acarretam em movimentos que carecem ocorrer dentro do espaço, para que desse modo advenha a movimentação dentro do delimitado, por último o fluxo financeiro tem a designação evidenciado pelos métodos e fatores que discorrem diante os artifícios utilizados para que haja a cadeia de distribuição e que todo o caminho citado tenha os fluxos bem desenvolvidos e segmentados.

Na perspectiva de Ayres (2009) os métodos de distribuição aplica-se perante a ordenação e apoio das necessidades previstas na capacidade que cada empresa detém dentro das dimensões da mesma, para que desse modo o recurso que a organização defina

se encaixe dentro de cada âmbito, com isso, o procedimento escolhido e os preceitos da empresa refere-se ao tamanho, as necessidades que a própria obtém, constituindo assim como a gestão processará a administração da instituição de acordo com as implementações, a localização, as limitações ou não da empresa. Podendo proceder diante as alternativas denotadas pela estratégia, compreendendo qual o real motivo para que tal feito esteja precedendo dentro da organização, em outros termos, a empresa deve analisar as insuficiências organizacionais e as exigências dos clientes para saber exatamente qual método de estocagem escolher e por qual razão de fato deve ser aplicado.

### **3 MÉTODOS**

O estudo tem características de pesquisa descritiva, em virtude de que foi estabelecido a predisposição de especificidades em relação à assimilação dos entrevistados sobre o tema. Segundo Andrade (2010) a pesquisa descritiva refere-se aos eventos que são percebidos, mencionados, averiguados, apontados e explanados, mas o pesquisador não deve interferir nos mesmos, ou seja, tudo investigado em qualquer ponto de análise deve ser aprofundado e não manipulado pelo o explorador.

O objetivo foi de analisar as vantagens e desvantagens da centralização de estoque da matriz de uma empresa de materiais de construção, a organização possui três unidades instaladas no noroeste do paraná, onde uma se localiza em Nova Londrina, outra em Loanda, já a matriz está situada na cidade de Santa Cruz de Monte Castelo, o método utilizado foi o qualitativo diante as aplicabilidades observadas e designadas dentro da empresa para considerar as pautas e as informações que foram alcançadas através de análises e averiguações diante os princípios em questão.

Segundo Richardson (2012) uma pesquisa utilizando o método qualitativo observa e analisa o comportamento dos indivíduos e as atividades realizadas por eles, a vista disso é possível conseguir estabelecer de forma mais profunda o que foi analisado e averiguado de uma maneira que utilize maior precisão. Na visão de Gil (2002) a análise qualitativa refere-se por meio de um processo com segmentos de ações, que se relaciona na redução de dados, e a designação deles, a compreensão tem a representatividade diante um relatório.

A pesquisa foi realizada com o proprietário da organização e o gerente comercial, todo o processo decorreu diante a liberação do gestor da organização. O estudo ocorreu em um âmbito reservado, na qual cada pessoa foi entrevistada separadamente, onde cada um referiu-se ao tema sem haver possibilidade de confrontar as objeções do outro. A coleta dos dados foi realizada a partir da observação de uma entrevista não estruturada e estruturada. Na perspectiva de Gil (2002) a entrevista estruturada refere-se à relação fixa de perguntas, já na não estruturada o entrevistador empenhar-se para que o entrevistado regresse ao assunto tratado.

As questões se basearam em parâmetros de utilização na centralização do estoque da organização, considerando os fatores que influenciam no mesmo, o questionário utilizado para coleta de informações se baseou em 14 perguntas, durante um período estabelecido desde abril de 2021 a setembro de 2021.



A análise dos dados foi retratada por uma tabulação em planilhas, no qual as informações adquiridas foram pautadas através das respostas dos entrevistados, sendo interpretadas e comparadas para o melhor resultado da pesquisa, no qual posteriormente foi realizado uma síntese através dos dados, onde foram relatadas todas as apreciações e parâmetros averiguados e pesquisados dentro das dimensões de respostas. Estes fatores servirão para caracterizar os pontos positivos e negativos de um procedimento de centralização diante a concepção dos gestores da empresa de materiais de construção.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta análise foi realizada em uma empresa de materiais de construção, sendo de pequeno a médio porte, a mesma atua desde 2002 no segmento de construção civil, tendo 19 anos no mercado. A sede localiza-se na cidade de Santa Cruz de Monte Castelo no noroeste do Paraná, onde sua população estimada é de 7.705 habitantes, dados do IBGE (2010). Informações relevantes para iniciar a análise e a descrição dos resultados, obtidos perante a realização de duas entrevistas, consistindo em um dos gestores com o cargo de gerente comercial atuante na empresa há 18 anos, onde desempenhou diversos cargos na organização até alcançar a posição atual, e o outro gestor com o cargo de diretor geral e empreendedor da empresa, no qual trabalha há 19 anos.

De acordo com Silva (2019) a gestão de estoque tem um alto grau de importância para as organizações, uma vez que, independentemente do item que será comercializado, deve-se transparecer segurança ao empreendedor, visto que, uma empresa sem estoque não tem possibilidades de comercialização.

A empresa foi desenvolvida buscando sanar as necessidades dos consumidores, justamente por ser um dos poucos na cidade no segmento. Na frente do terreno existia um pequeno depósito de materiais de construção e nos fundos localizava-se um pequeno espaço para posicionar e armazenar os produtos.

Com o passar dos anos ocorreu a necessidade de aumentar as compras para manter em estoque, entretanto a organização não disponibilizava de um espaço adequado para tal o local, assim os gestores realizaram buscas para encontrar o melhor local para estabelecer uma loja maior e consecutivamente uma local de armazenagem que suprisse as necessidades da organização, logo foram alugados ou até mesmo comprados prédios para subdividir os produtos nos galpões. A expedição foi desenvolvida para retirada de itens menores e de fácil acesso localizadas ao lado do prédio principal.

Dentro da loja, localiza-se os itens de menor porte, e com o maior fluxo de vendas, isto é, a empresa mantém próximo os itens menores e mais procurados pelos clientes para estabelecer um maior acesso e praticidade, tanto para os clientes, quanto para os funcionários em momentos específicos do cotidiano. Entretanto, no centro de distribuições localiza-se os produtos maiores que necessariamente demandam de equipamentos e funcionários para realizar a movimentação dos itens, ou seja, os produtos do depósito têm um menor fluxo de vendas e necessita-se de máquinas e pessoas para realizar o transporte.



As vendas nas lojas seguem o pedido até a expedição, onde ocorre a separação e envio dos produtos, considerando os itens vendidos, no qual procede para a separação, assim selecionando o motorista e o ajudante para realização das entregas, diante o tamanho dos produtos, havendo a busca pelo caminhão que deve seguir o destino. Com o passar do tempo foram aumentando as vendas de forma gradativa e consequentemente necessitando de um espaço maior. O método de estocagem ocorria de forma descentralizada, no qual estavam espalhadas por galpões e até mesmo nas ruas, e a organização observava maiores disponibilidades de estoque, ocasionando assim na busca de um espaço maior para sanar as carências do negócio.

A busca por uma precisão também foram relatadas, dado que o antigo método de estocagem era distribuído, dificultando e ocasionando em falhas, em razão de que por mais próximo que estivesse, se localizava em setores diferentes que não estão empregados no mesmo local. Outrora o centro de distribuição auxilia desde a compra, entrega, recebimento de mercadoria, onde todo processo ocorre de forma conjunta, já no método descentralizado os itens estavam localizados em espaços diferentes, o que ocasionava em perda de tempo para realização dos processos, e do financeiro, uma vez que, o fluxo de percorrer até um dos galpões para agrupar todos os itens causa gastos tanto de deslocamento de funcionários quanto gastos com combustíveis.

Diante o explanado por Ballou (2006) a centralização de estoque tem o intuito voltado para almejar o maior controle dos processos de forma geral, economizando a produção e as compras, a fim de diminuir custo, obtendo maior pontualidade diante as vendas, assim detendo de um aprimoramento sobre as maneiras que transcendem as ações no espaço.

A centralização do estoque da empresa procedeu-se diante a observação da necessidade de centralizar tanto pessoas, quanto os processos para o cotidiano, assim facilitando as ações dos funcionários dentro do espaço de forma que agrupe a logística do local, além dos produtos, que são baseados sobre as quantidades de vendas que foram realizadas nas lojas e as quantidades de entregas que foram aumentando, assim ocorrendo a busca em centralizar para facilitar o fluxo desde compra, entrega, conferência de produtos e distribuição.

Nas entrevistas foi relatado que o ramo de construção civil é um nicho de forte crescimento, no qual foi observada a necessidade de realizar o investimento no local próximo a cidade de Porto Rico com a população estimada de 2.554, dados do IBGE (2010), dado importante considerando o crescimento da cidade de forma gradativa, no segmento de construção civil não ocorre de forma distinta, além também de diversas cidades da região. Partindo desse preceito a organização busca uma constante mobilidade para se manter no mercado, além de uma maior verticalização diante o novo propósito, detendo de uma visão diferenciada.

A cidade de Porto Rico tem alto fluxo de entrada e saída, tendo em conta o fato o alto nível turístico, deste modo os investimentos em prédio, casas, resorts teve grande aumento. A organização analisou e observou que o segmento de construção civil se elevaria ainda mais sobre a cidade, considerando o fluxo de turista e investidores, onde o trevo de Santa Cruz de Monte Castelo localiza-se próximo. O gestor do negócio por meio de análises, procurou um ponto estratégico para ambas as cidades, e assim atentando-se sobre o público da organização.

A cerca dos fatores que influenciaram a busca por centralizar, foram apresentados parâmetros referentes aos custos, dado ao fato de que obter estoque de forma descentralizada requer diversos gastos fixos são energia e internet, já os gastos variáveis são combustíveis e manutenção. Além do que a agilidade dos processos, praticidade na logística, e os meios de transporte eram menores, em razão de que, as mercadorias espalhadas por diversos locais requerem maior quantidade de pessoas para realizar as ações. A oferta e demanda da empresa teve que se diferenciar, justamente, devido a pandemia da covid 19, assim que o contágio se alastrou, alguns fornecedores com que a organização comercializava passaram a modificar o fluxo de produção e consequentemente as formas para realizar as compras e os métodos de pagamentos de determinados itens, desse modo, realizando compras em maior quantidade as formas de pagamento transcendem de maneira positiva, isto é, com a compra de maiores quantidades de produtos, as formas de pagamento são mais acessíveis.

A estratégia para a escolha do local do centro de distribuição ocorreu diante a necessidade da empresa, uma vez que os estoques estavam esparramados em vários galpões, hora até mesmo nas ruas da cidade, assim surgindo a ideia de centralizar, consequentemente ocorreu a busca para o melhor local para estabelecer o centro, o empreendedor do negócio durante um passeio pelas rodovias da cidade, observou o local, e rapidamente foi a procura do proprietário do terreno e esclareceu o desejo de utilizar e espaço para desenvolver o centro de distribuição.

De um lado da rodovia com acesso para Santa Cruz de Monte Castelo próximo ao trevo era objetivado desenvolver um centro de comercio, onde tem um alto fluxo de pessoas de cidades distantes, nos quais os mesmos se deslocam até Porto Rico, justamente por ser um polo turístico, desse modo a empresa demonstra um pouco mais da organização os cidadãos que percorrem esses caminhos de uma cidade para a outra. A empresa busca descentralizar o comercio e expandir o município. Do outro lado do pavimento que dá acesso à rodovia de Santa Izabel do Ivaí se fixa o centro de distribuição. O gestor se baseou nas lojas Havan que são edificadas na beira da rodovia e algumas empresas de Santa Catarina, nos quais se desenvolvem centro de lazeres, de modo que a organização se fortalece e cresce, fortificando a marca diante aos clientes que iram buscar um maior conhecimento da organização.

As diferenças pautadas de forma inicial perante a análise dos resultados do método centralizado caracterizam-se pela precisão no controle por influência no fluxo desde do recebimento, armazenamento e incluindo a fase de distribuição, no qual os erros foram diminuindo, levando em conta os matérias, as pessoas que podem ser mais aproveitadas, e as ferramentas que estão todas dispostas no mesmo local, facilitando os percursos e as variáveis. A velocidade das entregas mostrou-se positiva diante aos resultados da facilidade de acesso dos produtos, por estar todos próximos uns dos outros e por não haver a necessidade de realizar um percurso maior para encontrar um item e recolocá-lo no caminhão para o referido destino.

A velocidade para separar e enviar os itens adquiridos pelos consumidores mostrou-se maior, visto que os produtos localizados em planta única têm um fácil acesso, tanto para realizar as buscas dos produtos dentro do espaço, quanto pelo fato dos funcionários já saberem a localidade dos itens e não haver dispersão para a localização dos mesmos. A unificação diante os princípios descritos auxilia na identificação de itens

com giro inadequado no estoque, possibilitando aos administradores maior visão do que de fato está ponderado em um único local.

Na presença das informações adquiridas foram levantadas as dimensões delimitadas dos pontos positivos e negativos decorrentes da centralização de estoque, ocasionando na aplicabilidade de um centro de distribuição para tal feito, no qual foram delimitados pelos gestores as vantagens de um maior conhecimento da população, e a maior praticidade, devido a equipe já está disposta em um único local, juntamente com os equipamentos, os custos que foram relacionados como benéficos, incluindo a isso a agilidade. Já as desvantagens foram delimitadas na perspectiva de que caso ocorra uma necessidade dos clientes de irem buscar os produtos no centro de distribuição, em consequência que se localiza fora da cidade, no entanto as lojas tem disponíveis alguns itens e a sede em específico obtém a expedição edificada ao lado, justamente para auxiliar a esse fator, todavia as filias não tem o auxílio da expedição o que pode ocorrer barreiras de acesso, para as filias e aos clientes que necessitam realizar a busca dos itens, outro fator relaciona-se ao quadro de funcionários, dado que poderia ser reduzido, uma vez venha ter algumas pessoas ociosas diante toda a gestão.

Na perspectiva de Ayres (2009) o transporte, a manutenção de estoque e tratamento de pedidos em toda a extensão converte-se de grande importância para as empresas, portanto, contribuem e auxiliam nas condições das vendas, dos serviços prestados e dos bens disponibilizados para a realização de estocagem, considerando o segmento que cada organização caracteriza.

Os gastos com transporte referido diante ao novo método centralizado teve a listagem perante o grau de relevância, posto que os gastos determina-se como um mal necessário, visto até mesmo como vilão, observado pelo pressuposto de que cada motorista tem seu jeito e cuidado com o automóvel, além do fato de que a alta nos preços do combustível vem disparando, o transporte carrega para a organização um grau de relevância altíssimo, tendo assim o objetivo de realizar buscas de uma maior eficácia no transporte, obtendo consecutivamente economia no combustível, tempo, pessoas e na manutenção. Para almejar com maior precisão a eficácia, a empresa está desenvolvendo uma campanha de melhoramento nas entregas, no qual está sendo estabelecido pelo gestor premiações para que o veículo que carrega um valor de mercadorias, e que realize uma boa gestão tanto de tempo, entrega, manutenção de veículos e gasto com combustível, ganhe prêmios, como vale compras na loja, ou um dia de folga, ou até mesmo benefícios financeiros na própria folha salarial, dessa maneira almejando conseguir adquirir resultados significativos para a empresa.

Relacionado as dificuldades no centro de distribuições os entrevistados pautaram que a coordenação de pessoas impossibilita alguns processos, uma vez que cada indivíduo pensa de maneira divergente, considerando que as ações dos funcionários remetem em reações financeiras do empresário, observando sucessivamente que para alcançar um bom gerenciamento dos fatores requer gestão, focando pontualmente nos gastos desnecessários principalmente levando em pauta o porte da empresa, ainda assim sendo ressaltado a falta de preparação com os meios de transporte, propriamente se atendo ao fato de que não ter pessoas para realizar as entregas e não obter máquinas suficientes para realizá-las dificulta no processo de administração de materiais e impossibilita a coordenação dos funcionários.

Segundo Dias (2010) a armazenagem dos produtos traz para as organizações uma intensidade de capital, dado que o preço do metro cúbico dentro do local de estocagem, refere-se a um valor financeiro altíssimo, justamente por isso as empresas focam em produtos com maior rotatividade e desse modo realizam acúmulos em menores quantidades, evitando desse modo realizar a ação de forma oposta.

De acordo com Brito e Spejorim (2012) a armazenagem dentro da organização tem o intuito de manter os produtos disponíveis dentro do espaço, para auxiliar o atendimento ao cliente, e principalmente a cadeia de abastecimento, isto é, a empresa portando o alinhamento de forma precisa diante os produtos que entram e saem do estoque detém de um controle maior sobre os fatores de armazenamento.

A organização selecionada cada funcionário, considerando os turnos que cada qual realiza no cotidiano, assim os mesmos detém de rotatividade, que consecutivamente requer de pontualidade sobre as realizações das funções que lhes são designados, para melhorar tanto a logística do local, quanto dos setores. O alinhamento do fluxo dos trabalhadores têm um alto grau de relevância para a realização dos processos dentro do espaço, dado que no pavimento os matérias são armazenadas em blocos, e acomodados, utilizando do índice do alfabeto de A-Z, onde o produto segue uma sequência. Por conseguinte, utilizando o índice numérico, exemplificando com o A1, A2, A3, em seguida lançados ao sistema para realizar a localização dos itens, deste modo passa-se a ser feito um mapeamento, pontuando e catalogando o endereçamento no modelo e no formato do sistema da organização.

As implementações futuras para o centro de distribuição referem-se diante ao transcrito, no qual a mercadoria bem exposta pondera de um controle maior, tendo menores índices de estoque negativo, precisamente por deter de uma facilidade maior de acompanhar.

A centralização em frente aos fatores apresentados e observados foram delimitados ao método recém aplicado na organização, em que vantajosamente foi analisado pelos gestores considerando fatores que agregam na linha de raciocínio, de que centralizar habitua os empreendedores a saberem exatamente onde os produtos se encontram, sabendo onde realizar a retirada, situando também o endereço, uma vez que o centro de distribuição se localiza-se na rodovia, na entrada de um trevo no qual detém de um visão maior, e se locomovem pessoas de diversas cidades como Loanda, Porto Rico, Santa Isabel do Ivaí, Douradina, Umuarama, Cianorte, Cidade Gaúcha, Tapira e Querência do Norte justificando o fácil acesso.

Diante das limitações considerada pela aplicabilidade do centro de distribuição a empresa procura demonstrar aos funcionários as preocupações do empreendedor em visionar ideias para o bem dos mesmos, em virtude de que passa-se mais tempo na empresa do que em qualquer outro lugar, fazendo com que eles comecem acreditar e entender que a empresa que atualmente tende a ser pequena e que está com um projeto grande, logo sendo um ambiente desenvolvido diante ao princípios referidos desde as vendas até a distribuição, assim como para acomodar e acondicionar os funcionários.

Dessa forma, pode entender-se que o depósito de materiais de construção realizou um levantamento para encontrando quais são necessidade de sanar as carências dos clientes, tanto perante a localidade estabelecida, quanto aos fatores sobre as cidades da



redondeza, possibilitando uma visão maior dos parâmetros do mercado externo para realizar maiores comercializações, ou seja, explorando as vendas e considerando os materiais de construção e acabamentos e os métodos de envios, a organização estabeleceu um parâmetro que facilita a aplicação das ações, visto que o método centralizado traz para a empresa perspectivas de vendas e maiores possibilidades para auxiliar nas atividades dentro do espaço, considerando o caminho que o produto percorre até que chegue ao cliente, onde o centro de distribuições trouxe melhorias para a empresa e para os funcionários, disponibilizando maiores probabilidades de comercializações futuras.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mediante a apresentação e análise dos resultados deste artigo, o estudo alcançou o seu objetivo, pois foi possível verificar os preceitos desde a vendas dos produtos, até o conceito do método de estocagem, separação e distribuição dos itens. Na pesquisa foi verificado que a centralização possui resultados positivos sobre os fundamentos analisados, em razão de que os resultados averiguados viabilizaram compreender os benefícios e os inconvenientes de centralizar estoque em uma empresa de matérias de construção.

Foi verificado que a centralização oferece para a organização maior precisão nos processos e nas ações, na medida em que os matérias, os produtos, os funcionários, os equipamentos, estão todos posicionados em um mesmo local, existem fatores que podem dificultar as aplicabilidades no espaço, considerando a quantidade de equipamentos, os gastos com transportes e principalmente mão de obra, que rege todos os outros processos, uma vez que centralizar trouxe para organização uma visão maior sobre os funcionários e as respectivas funções realizadas, podendo assim, ser compactadas para melhores resultados.

De modo geral, pode ser entendido que a centralização de estoque, em relação aos fatores que influenciam as ações dentro ambiente, possui fatores positivos e que agregam grande vantagem para a organização, pois, através do estudo foram obtidas informações sobre os pontos viáveis diante ao método de centralização, o que possibilita aos gestores uma maior análise, tanto da própria empresa, quanto perante o ponto de vista dos consumidores, uma vez que um centro de distribuições é um local pouco explorado na região.

Todavia, entende-se que as desvantagens encontradas se relacionam sobre a falta de equipamentos e veículos para auxiliar nos transportes, sendo que a organização não delimitou e não adquiriu a quantidade dos equipamentos que seriam de fato necessários para otimizar as atividades naquele espaço, no qual foi ressaltado a observação de funcionários em excesso, e que em determinados períodos ficam ociosos dentro do centro de distribuição, em virtude, da maior precisão nas atividades, que faz com que alguns funcionários acabem por efetivar algumas atividades sem auxílio dos demais.

Deste modo, a empresa pode realizar uma averiguação sobre o que foi constatado, buscando refletir sobre os indicadores que mais impossibilitam o mecanismo de fluir adequadamente nas dimensões estabelecidas, para que assim, procure manter um nível de



excelência sobre os serviços prestados e aos itens vendidos, com a finalidade de atingir melhores resultados e proporcionar maior satisfação aos clientes.

Fica como sugestão para trabalhos futuros que seja produzida uma nova pesquisa no segmento de materiais de construção para analisar por meio de método quantitativo com dados do sistema de informações da empresa os efeitos da centralização dos estoques na eficácia das entregas e na diminuição de custos, para verificar se os resultados quantitativos são similares ao qualitativos desta pesquisa.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

AYRES, A. P. S. **Gestão de logística e operações**. IESDE BRASIL S. A, 2009.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física, São Paulo: Atlas, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: O processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas S. A, 2007.

BRITO, I. J.; SPEJORIM, W. **Gestão estratégica de armazenagem**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2012.

BULLER, L. S. **Logística empresarial**. Curitiba: Iesde Brasil S. A, 2012.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2010.

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

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAZIANI, A. P. **Gestão de estoques e movimentação de materiais**. Santa Catarina: Unisulvisual, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População 2021**. Porto Rico, PR, 2021. Disponível em:  
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/porto-rico/panorama>. Acesso em: 06 de novembro de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População 2021**. Santa Cruz de Monte Castelo, PR, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/santa-cruz-de-monte-castelo/panorama>. Acesso em: 01 de novembro de 2021.

MENCHIK, C. R. **Gestão estratégica de transportes e distribuição**. Curitiba: Iesde Brasil S. A, 2010.

MOURA, R. A. **Armazenagem**: do recebimento a expedição em almoxarifado ou centros de distribuição. São Paulo: Imam, 2008.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAKAMOTO, A. R. **Logística empresarial**: distribuição física: análise da viabilidade de criação de um novo centro de distribuição no contexto de uma indústria siderúrgica. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999. Tese de Doutorado.

SILVA, B. W. **Gestão de estoques: planejamento, execução e controle**. 2.ed. João Monlevade: Bws Consultoria, 2019.

TADEU, H. F. B. **Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos, e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage, 2010.

TORRES, M. C. G. **Centralizar ou descentralizar?** Entendendo as decisões na gestão de estoques. 2003. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de Logística Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003. Cap. 6.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, H. F. **Gestão de estoques e operações industriais**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2009.

## **ADENDO 1**

### **CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO**

Eu, concordo em participar voluntariamente do presente estudo como participante. O pesquisador me informou sobre tudo o que vai acontecer na pesquisa, o que terei que fazer, inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação. Durante o processo de coleta de dados foi garantido o sigilo das respostas de cada pessoa, como a sua integridade, por meio de uma entrevista, em um local seguro e isolado, no qual o entrevistado fico à vontade para discorrer as realidades pesquisadas. Desta forma foram garantidas as premissas sobre o sigilo e a ética da pesquisa.

**1-** Quantos anos o senhor trabalha na empresa, e qual função desempenha?

**2-** Como foi o início do funcionamento da empresa, em questão dos meios de estocagem? E como procedeu a evolução da organização.

**3-** Como resultou a centralização do estoque na organização?

**4-** Acerca dos fatores que influenciaram na mudança para o espaço unificado:

A - A redução dos custos de transporte e produção?

B - A coordenação de oferta e demanda, a assessoria no processo de produção?

C - A colaboração no processo de comercialização?

D- Outros fatores?

**5-** No que se refere sobre as diferenças observadas inicialmente com a mudança para o método centralizado:

A- A precisão no controle de materiais?

B- A velocidade na delimitação de entregas?

C- A rapidez para a separação e envio dos produtos?

D- Outros parâmetros?

**6 -** Quais foram os pontos positivos e negativos inicialmente observados sobre essa mudança para o centro de distribuição, levando em consideração os meios de transporte, os gastos, a administração dos setores, os processamentos dos pedidos, a programação dos veículos, a maior disponibilidade de funcionários, entre outros fatores?

**7 -** Os gastos com transportes no método de distribuição representam para a organização grande relevância financeira? Tendo em conta a manutenção, combustível, uma quantidade maior de funcionários qualificados para exercer a função de motorista entre outros fatores que agregam valor diante a organização?

**8 -** Quais são as maiores dificuldades encontradas no setor, levando em conta a administração de materiais, a coordenação dos funcionários e os métodos de transporte?

**9 -** A logística disposta dentro do local é bem distribuída e auxilia no momento de realizar as movimentações? Como?

**10 -** Quais os planos de implementação futuras que não foram realizados?

**11 -** Ao observar e analisar os processos: O senhor considera que a centralização foi vantajosa? Por que?

**12- Como** ocorreu a estratégia para escolher a localização do espaço centralizado? Realizou-se através da busca por um transporte acessível e externo, pautando a proximidade do cliente, a disponibilidade de mão de obra e os custos ou ainda foi considerado o espaço acessível no local perante o negócio em questão?

**13 -** A mudança para o centro de distribuição refere-se a uma busca sobre maior precisão na administração dos produtos até o seu destino final?

**14 -** Gostaria de abordar outros assuntos não tratados nesta entrevista, que considera importante?

---

Assinatura do participante

## **MOTIVADORES DO EMPREENDEDORISMO JOVEM: O CASO DE DOIS EMPREENDEDORES DE PARANAVAÍ/PR**

Ane Caroline de Moraes Lima<sup>5</sup>  
Júlio Ernesto Colla<sup>6</sup>

### **RESUMO**

Cada empreendedor no início da sua jornada é impulsionado por algo que o leva a assumir os riscos de criar seu próprio negócio, dessa forma esse artigo buscou identificar os motivadores que levaram dois jovens a empreender, de maneira específica procurou-se descrever tais motivadores. Essa pesquisa caracterizou-se como qualitativa descritiva, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas não estruturadas com dois jovens empreendedores, nomeados nessa pesquisa como empreendedor A e empreendedor B, ambos são residentes de Paranavaí/PR. As entrevistas ocorreram entre os dias 12 e 15 de novembro de 2021. Nos resultados foram apresentados o perfil dos entrevistados, a descrição do negócio e as dificuldades do empreendimento, e por fim os motivadores que impulsionaram os jovens a empreender. O empreendedor A declarou que a busca por uma ocupação juntamente com o conhecimento e o prazer pela área de atuação foi o que o levou a empreender, o acesso a um maquinário de confecção também cooperou para o início da caminhada empreendedora. O empreendedor B alegou que o motivo pelo qual começou a empreender, é porque viu que no empreendedorismo teria a oportunidade de um retorno maior, principalmente relacionado a qualidade de vida presente e futura, suas habilidades na área também cooperaram para início do empreendimento

**Palavras-chave:** Empreendedor. Motivadores. Jovens.

### **1 INTRODUÇÃO**

Em diversas pesquisas relacionadas ao empreendedorismo, muito se tem questionado quais tem sido as motivações que levaram o empreendedor a montar seu próprio negócio. De acordo com Dolabela (2006, p. 26) “empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”, seguindo essa definição sobre

---

<sup>5</sup> Graduanda do curso de Administração na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. e-mail: limaane83@gmail.com

<sup>6</sup> Professor Doutor da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. e-mail: julio.colla@unespar.edu.br



empreendedor, existe algo que move o indivíduo, que o faz permanecer buscando o sonho e essa energia utilizada na persistência é a chamada, no presente artigo, motivação.

Para se ter uma melhor compreensão, a motivação é entendida segundo o Dicionário Mini Aurélio (2001, p. 473) como “conjunto de fatores que agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo”, ou seja, ela impulsiona o indivíduo a uma ação.

Em uma pesquisa elaborada por Carvalhal, Leão e Teixeira (2012), cujo título era Empreendedorismo Jovem: Perfil e Motivações de Empreendedores em Aracaju, Sergipe, incluíram como um dos seus objetivos identificar as motivações que levaram certos jovens a abrir seu próprio negócio. Nesse estudo foram analisados 27 jovens empreendedores, desse total 96,3% declaram que sua motivação foi por oportunidade.

Seguindo o resultado de outras pesquisas, Vale, Corrêa e Reis (2014) em seu estudo Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade *Versus* Oportunidade?, concluíram que 74% dos entrevistados (170 empreendedores), muitos apresentaram mais de um motivo, tinham como motivação o desejo de ter seu próprio negócio, tornando-se independente, em seguida a identificação de uma oportunidade de negócio (68%), o aumento da renda (66%) também foi julgada como preponderante para abertura de uma empresa, entre outras motivações listadas na pesquisa.

Os resultados encontrados por Reis e Santos (2021), depois de entrevistas com quatro jovens empreendedores, apontam que três dos jovens entrevistados identificaram que a busca por independência e a necessidade de crescimento os motivou a abrir seu próprio negócio.

A partir do exposto anteriormente, o questionamento elencado para o desenvolvimento dessa pesquisa é “quais foram as motivações que levaram dois jovens a criar seu próprio negócio?”. A partir desta pergunta de pesquisa o foco dessa consiste em identificar os motivadores que levaram dois jovens a empreender. A partir deste objetivo geral busca-se, de maneira específica descrever os motivadores encontrados na fase de coleta de dados.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com a introdução e na sequência tem-se a fundamentação teórica que trata de empreendedorismo e motivação para empreender, pois é necessário entender o que é motivação e como ela influencia o comportamento do indivíduo, inclusive na prática empresarial. A terceira parte é a metodológica, seguida da apresentação e análise dos resultados. Por fim a conclusão e sugestão para novas pesquisas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Essa seção do artigo apresenta determinadas teorias relacionadas ao tema proposto, que servirão como sustentação para essa pesquisa. As divisões abordarão empreendedorismo, empreendedorismo jovem e motivadores para empreender.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

Dolabela (2006) define o empreendedorismo como uma postura pessoal, que interfere no modo de ser do indivíduo, na sua visão de sociedade e nos seus

relacionamentos. Para o autor o empreendedor é aquele que obtém ideias e propõe novos caminhos, buscando assim transformar sua realidade e por consequência a realidade de outros. Nessa mesma linha de pensamento, Messa (2011) define empreendedor como um indivíduo que está sempre buscando oportunidades, e suas ações geram empregos, inovações e crescimento econômico.

“A palavra empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo” (Messa, 2011, p. 15).

Dados referentes ao estabelecimento do empreendedorismo no Brasil, demonstram o quanto essa atividade ao passar dos anos tem se arraigado no país, o relatório publicado pela GEM (2019) comprova esse fato, demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 - Taxas (em %) e estimativas (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio e potenciais empreendedores - Brasil - 2018:2019

Taxas	Taxas		Estimativas	
	2018	2019	2018	2019
<b>Empreendedorismo total</b>	<b>38,0</b>	<b>38,7</b>	<b>51.972.100</b>	<b>53.437.971</b>
Empreendedorismo inicial	17,9	23,3	24.456.016	32.177.117
Novos	16,4	15,8	22.473.982	21.880.835
Nascentes	1,7	8,1	2.264.472	11.120.000
Empreendedorismo estabelecido	20,2	16,2	27.697.118	22.323.036
<b>Empreendedorismo potencial</b>	<b>26,0</b>	<b>30,2</b>	<b>22.092.889</b>	<b>25.545.666</b>

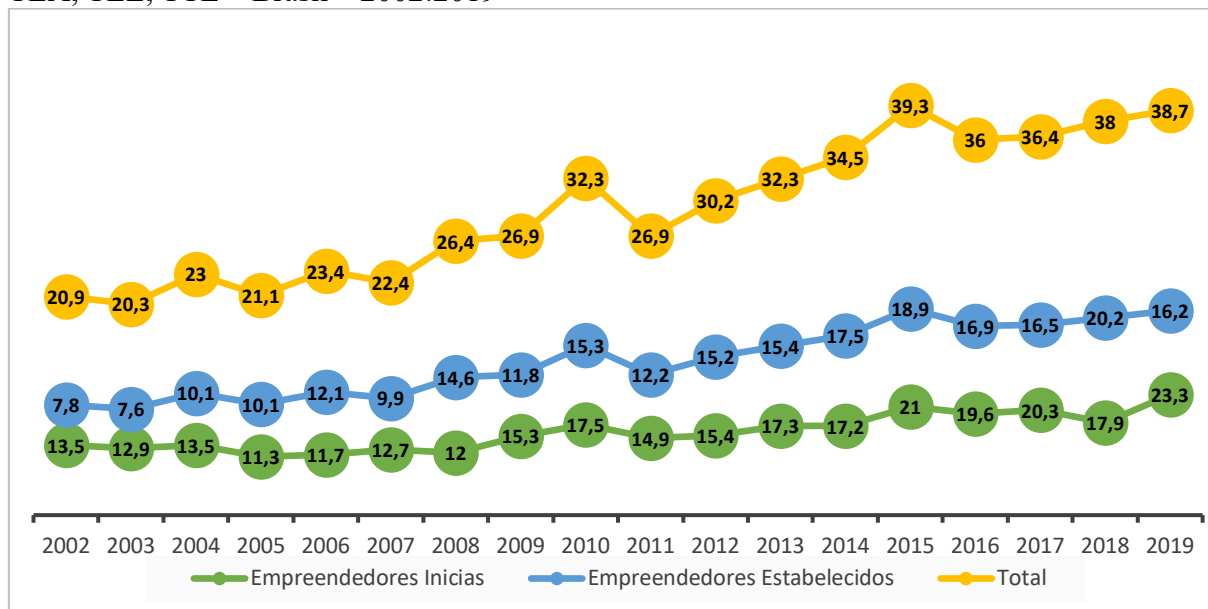
Fonte: GEM Brasil 2019

As taxas apresentadas na tabela 1 acima procedem do percentual da população de 18 a 64 anos envolvidos na pesquisa, os empreendedores nascentes segundo o GEM (2019), são empreendedores que estão envolvidos na criação de um empreendimento no qual também são proprietários, porém ainda não possuem uma atividade financeira, como por exemplo, o pagamento de salários por mais de três meses. Os empreendedores novos já estão gerindo um novo negócio no qual são proprietários, e já realizou pagamento de salários ou alguma retirada de remuneração, por mais de três meses e menos de 42 meses. Os empreendedores estabelecidos representam os gestores que já possuem um negócio consolidado, e também já efetuou pagamento de salário ou alguma retirada de remuneração por mais de 42 meses.

Ainda sobre a tabela 1 é importante relatar que as taxas se referem ao percentual da população de 18 a 64 anos, ressaltando que a soma das taxas parciais pode divergir da taxa total, pois os empreendedores que possuíam mais de um negócio foram contados mais de uma vez. As estimativas são os cálculos a partir de dados referentes a população brasileira de 18 a 64 anos, de acordo com o IBGE/Diretoria de pesquisas, em 2018: 136,8 milhões e 2019: 138,1 milhões. Os empreendedores potenciais representam o grupo de empreendedores que não possuem um negócio, mas que almejam abrir nos próximos três anos.

Com o intuito de complementar a tabela 1 e mostrar a evolução ao longo tempo, o gráfico 1 mostra o total de empreendedores, os iniciais e os empreendedores estabelecidos desde 2002 até 2019.

Gráfico 1 - Taxas<sup>1</sup> (em %) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE – Brasil – 2002:2019



Fonte: GEM Brasil 2019

Em 2019, a taxa de empreendedores iniciais alcançou 23,3, resultando em um grande aumento, se comparado a 2018 que alcançou a taxa de 17,9, esse fato se deve pelo aumento da taxa de empreendedores nascentes, segundo GEM (2019) tal avanço se deve pelo período social e econômico do Brasil, onde a economia estava se firmando e havia grande positividade com relação ao empreendedorismo.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO JOVEM

A categoria jovem vem se destacando cada vez mais no mercado empreendedor, segundo as pesquisas realizadas pelo GEM (2019), no Brasil, 24,3% da população com idade de 18 a 24 anos eram empreendedores iniciais, com idade de 25 a 34 anos foi 26,1%. Na categoria empreendedores estabelecidos a taxa com idade 18 a 24 anos foi 7,2%, de 25 a 34 anos foi 12,7%. Sendo assim, a proporção de novos empreendedores, com idade de 18 a 34 anos, foi relativamente alta em 2019, se comparado ao grupo de empreendedores dessa faixa etária, que já estão a um tempo estabelecidos no mercado.

Uma pesquisa realizada no Québec – Canadá por Borges, Filion e Simard (2008) apresentou uma análise utilizando 188 novas empresas, nas quais 89 delas foram formadas por jovens com idades entre 18 a 34 anos. Ainda nessa pesquisa houve uma divisão, constituída pelo grupo de jovens empreendedores com a faixa etária entre 18 a 24 anos e 25 a 34 anos, como demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 - Número de empresas de acordo com a idade do empreendedor

IDADE	18 – 24 ANOS	25 – 34 ANOS	18 – 34 ANOS	35 ANOS E ACIMA
-------	--------------	--------------	--------------	-----------------

<b>Número de empresas</b>	18	71	89	99
---------------------------	----	----	----	----

Fonte: Borges, Filion e Simard (2008)

Nessa pesquisa Borges, Filion e Simard (2008) apresentam quais foram as fontes de ideias desses jovens (18 a 34 anos) para a criação do seu próprio empreendimento, os resultados apontaram com 53,9% os conhecimentos relacionados a área de atuação, com 43,8% a ideia foi originária do local onde o empreendedor trabalhou, 39,3% baseado nas experiências tecnológicas sobre o produto ou serviço, e 34,8% através do diálogo com familiares ou amigos. A pesquisa dividiu as motivações para empreender em três grupos: 51% relacionado a oportunidade de negócios, 43% outros motivos, e 7% a necessidade.

## 2.3 MOTIVADORES PARA EMPREENDER

Com relação a motivação, Bergamini (2003, p. 64) descreveu como “uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um”. Dessa forma artigos apresentam quais tem sido os motivadores que levam os jovens a constituir seu próprio negócio.

Carvalho, Leão e Teixeira (2012) apresentaram um estudo sobre os motivadores dos jovens empreendedores com os seguintes resultados: 37% dos empreendedores pesquisados com idades entre 18 e 34 anos afirmaram que o motivo pelo qual começaram a empreender foi a realização profissional; 29,6% disseram ser a oportunidade de mercado; 25,9% foi por causa da independência financeira, enquanto que 3,7% tiveram como motivo o sustento da família e com o mesmo percentual o aumento da renda. Sendo assim, 96,3% dos participantes começaram empreender por oportunidade e 3,7% por necessidade. A tabela 3 apresenta o perfil dos empreendedores que foram incluídos na pesquisa citada acima.

Tabela 3 – Distribuição percentual dos jovens empreendedores de Aracaju conforme variáveis do estudo

<b>Perfil dos empreendedores</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>TOTAL (%)</b>
<b>Participação no CJE</b>			
Não	22	81,5	81,5
Sim	5	18,5	100,0
<b>Sexo</b>			
Feminino	7	25,9	25,9
Masculino	20	74,1	100,0
<b>Idade</b>			
18 a 24	8	29,6	29,6
25 a 34	19	70,4	100,0
<b>Estado Civil</b>			
Casado	8	29,6	29,6
Separado	1	3,7	33,3
Solteiro	18	66,7	100,0

**Escolaridade**

Ens. Superior Completo ou Incompleto	17	63,0	63,0
Pós-Graduação ou Superior	10	37,0	100,0

**Renda Familiar**

Até 3 Salários	1	3,7	3,7
De 3 a 6 Salários	3	11,1	14,8
De 6 a 9 Salários	7	25,9	40,7
Mais de 9 Salários	16	59,3	100,0

**Experiência de Liderança**

Nenhuma	10	37,0	37,0
Até 2 anos	4	14,8	51,8
Mais de 2 anos	13	48,2	100,0

Fonte: Carvalho, Leão e Teixeira (2012)

### 3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado nesse artigo foi de natureza qualitativa, na qual, “[...] não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada” Godoy (1995, p. 23), dessa forma compreende-se que a pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2001, p. 22) “[...] aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

Com o intuito de descrever quais foram os motivadores que levaram os jovens pesquisados a empreender, essa pesquisa se caracteriza como descritiva, “[...] visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo” Nunes, Nascimento, Luz (2016, p. 146), buscou-se assim, com essa pesquisa, identificar e descrever as motivações encontradas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas não estruturadas com dois jovens empreendedores, sendo eles residentes de Paranavaí/PR com idades entre 20 a 30 anos, sendo assim a coleta de dados adveio de fontes primárias. As entrevistas ocorreram entre os dias 12 e 15 de novembro de 2021, com duração próxima há 30 minutos.

O roteiro de entrevistas foi inspirado no que foi apresentado no referencial teórico utilizado neste artigo, especialmente no que trata dos motivadores para empreender. Assim, a análise dos dados seguiu a mesma lógica utilizada para a criação do roteiro de entrevistas.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção do artigo apresentará os dados coletados nas entrevistas, que contou com colaboração de dois jovens empreendedores, nos quais serão mencionados nessa pesquisa como empreendedor A e empreendedor B.



#### **4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Conforme apresentado acima, essa pesquisa contou com a participação de dois de jovens empreendedores, o empreendedor A possui um ateliê especializado em enxovais para bebês, o empreendedor B possui uma barbearia, direcionado ao público masculino.

Em relação a idade dos jovens, o empreendedor A tem 22 anos, o empreendedor B tem 27 anos, ambos abrirão seu empreendimento aos 21 anos de idade.

O empreendedor A, antes de abrir seu próprio negócio, já teve experiências com o trabalho remunerado, assim como o empreendedor B.

No tocante a escolaridade o empreendedor A possui superior incompleto, e o Empreendedor B ensino médio incompleto.

Sobre a fonte de renda familiar, o empreendedor A declarou que obteve referências autônomas na sua família, porém o empreendedor B não possuiu tais referências, sendo ele o primeiro autônomo da família.

#### **4.2 PERFIL E DIFICULDADES COM O PRÓPRIO NEGÓCIO**

Como descrito no tópico 4.1 o empreendedor A possui um ateliê especializado em enxovais para bebês, a confecção ocorre na casa do empreendedor, a oferta de seus produtos ocorre por meio do comércio eletrônico, não conta com nenhum sócio e não possui nenhum colaborador.

No início do seu negócio o empreendedor A declarou que a máquina utilizada para a confecção dos seus produtos era emprestada, porém o capital investido foi próprio para a compra das matérias primas, e assim com valor adquirido das primeiras vendas conseguiu comprar o maquinário.

O empreendedor B atua no ramo da barbearia, sendo assim seu atendimento é direcionada ao público masculino, além do serviço oferecido, como barba, cabelo e sobrancelhas, a barbearia também oferta produtos para a beleza masculina. O empreendedor B, assim como o A, não possui sócio, seu negócio conta com três colaboradores, nos quais dois atuam como barbeiros e um como secretário.

No começo do seu empreendimento o empreendedor B declarou que para financiar seu negócio uma parte do capital foi próprio, e outra parte adveio de fontes terceiras.

Com a relação à localidade do negócio, o empreendedor A declarou que começou a produzir na área da casa da sua mãe, depois mudou o local para sua própria casa, onde se encontra atualmente.

O empreendedor B começou a trabalhar no ramo da barbearia atendendo em domicílios, porém de início prestava o serviço sem remuneração, logo depois passou a trabalhar em uma barbearia, adquirindo mais experiências no setor. Depois desse processo citado anteriormente, o empreendedor B tomou a decisão de obter seu próprio espaço, dando início ao seu empreendimento.

No tocante as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, o empreendedor A declarou que uma das suas principais dificuldades foi em estabelecer uma comunicação clara para o público, por exemplo sobre como funciona a tabela de preços.

O empreendedor B expôs que uma das suas dificuldades foi com a relação à organização dos clientes, o que o impulsionou a atender somente com horário marcado, gerando assim a fidelização dos clientes, ressaltou também que encontrou dificuldade na administração das finanças, procurando assim ter mais atenção para melhor gerir a organização financeira do seu negócio.

#### **4.3 MOTIVADORES PARA EMPREENDER**

Em um período da entrevista os jovens empreendedores informaram o que os impulsionou a abrir seu próprio negócio.

O empreendedor A declarou que desde muito novo gostava dessa área de confecção, no qual atua, em 2017 participou de um curso relacionado ao trabalho manual, o que também cooperou para aumentar o interesse pelo setor em que atua. Em um momento no qual não estava empregado, começou a buscar alguma ocupação, recorrendo a uma atividade na qual gostava, com isso por ter acesso a uma máquina que possibilitava a produção e principalmente por ser uma área que sempre se identificou, começou a produzir, a partir disso iniciou sua caminhada empreendedora.

Por outro lado, o empreendedor B decidiu empreender porque gostaria de atuar em algo que proporcionasse um retorno maior, e viu no empreendedorismo essa possibilidade, inclusive com relação a qualidade de vida presente e futura, recorrendo assim, como o empreendedor A, às habilidades que possuía, iniciando assim sua trajetória empreendedora.

A respeito do conhecimento relacionado ao empreendedorismo, o empreendedor A alegou que já participou de um curso referente à administração, antes de começar o seu negócio, possibilitando assim algumas noções básicas sobre a organização do negócio, expressou também interesse em buscar mais conhecimento na área do empreendedorismo.

O empreendedor B também alegou ter tido acesso a um curso relacionado a empreendedorismo, porém somente depois que começou o empreendimento, afirmou também que uma das suas fontes de conhecimento, sobre como gerir seu negócio, era um familiar. Assim como o empreendedor A, também expressou interesse em buscar mais conhecimento relacionado ao empreendedorismo.

Ambos os entrevistados ressaltaram que receberam apoio dos familiares quando iniciaram o empreendimento.

Os jovens declararam que possuem metas, tanto a curto prazo, como a longo prazo, o empreendedor A declarou que uma das suas metas principais está relacionado ao espaço da sua produção e exposição dos produtos, querendo futuramente disponibilizar um local para que os clientes tenham acesso. O empreendedor B relatou que também projetou algumas metas, nas quais deseja alcançar ao longo da sua caminhada empreendedora.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando em consideração os fatos apresentados, o presente trabalho, diante da individualidade de cada empreendedor, buscou identificar, e de maneira específica descrever, quais foram as motivações que impulsionaram dois jovens a empreender.

Responsável por um ateliê especializado em enxovais para bebês, o primeiro jovem entrevistado, nomeado como empreendedor A, declarou que a busca por uma ocupação juntamente com o conhecimento e o prazer pela área de atuação foi o que o levou a empreender, o acesso a um maquinário de confecção também cooperou para o início da caminhada empreendedora.

Responsável por uma barbearia, o empreendedor B declarou que o motivo pelo qual começou a empreender, é porque viu que no empreendedorismo teria a oportunidade de um retorno maior, principalmente relacionado a qualidade de vida presente e futura. Suas habilidades na área também cooperaram para início do empreendimento.

Diante dos resultados apresentados por Borges, Filion e Simard (2008), 53,9% dos jovens pesquisados, com idades entre 18 a 34 anos, tiveram como fonte das ideias de seu empreendimento o conhecimento relacionado a área de atuação, o que se assemelha aos motivos citados pelo empreendedor A e B. Ambos os empreendedores se sentiram mais confortáveis para empreender pelo fato de já estarem familiarizados à sua área de atuação.

Perante os dados expostos acima, pode-se contatar que os dois jovens empreendedores apresentaram motivos, baseado em Carvalhal, Leão e Teixeira (2012) que se assemelham a realização profissional para o empreendedor A, pois buscava ocupação. No que diz respeito ao empreendedor B a motivação se dá por independência financeira.

Com relação aos resultados da pesquisa de Vale, Corrêa e Reis (2014) temos que o empreendedor A buscou empreender por oportunidade de negócio e o empreendedor B por aumento de renda.

O presente trabalho contou com a colaboração de dois jovens empreendedores, uma possibilidade para pesquisas futuras seria aumentar o universo de jovens entrevistados na cidade de Paranavaí, buscando averiguar quanto os motivos para empreender se diferem e se assemelham.

## **REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE executivo**, v. 1, n. 2, janeiro, 2003.

BORGES, Cândido; FILION, Louis Jacques; SIMARD, Germain. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, ed. especial, nov/dez, 2008.

CARVALHAL, Felipe; LEÃO, Ana Luísa; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo jovem: Perfil e Motivações de Empreendedores em Aracaju, Sergipe. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. Ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 304 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989. Miniaurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa/ Aurélio Buarque de Holanda Ferreira; coordenação de edição, Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira; lexicografia, Margarida dos Anjos... [et al.]. 4. ed. rev. ampliada. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. **Relatório Executivo 2019**. Curitiba: IBQP, 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

MESSA, Wilmara Cruz. Empreendedorismo. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes do; LUZ, Maria Aparecida Carvalho Alencar. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, fevereiro, 2016.

REIS, Tatiane Lopes dos; SANTOS, Rejane Heloíse dos. Empreendedorismo Jovem: Motivações, Dificuldades e Particularidades. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 2, p. 36-65, mar-abr, 2021.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; REIS, Renato Francisco dos. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade *versus* Oportunidade?. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, Maio/Jun. 2014.

ANEXO

Acadêmica: Ane Caroline de Moraes Lima

**Roteiro de perguntas?**

1. Idade (abriu a empresa com quantos anos, experiências com relação a trabalho, com quantos anos começou a trabalhar):
2. Estado Civil:
3. Escolaridade:
4. Renda familiar (a fonte de renda da família era salário? trabalho autônomo? atualmente qual é a fonte de renda, somente a empresa? Ou possui outras fontes?):
5. Descreva sua empresa (nome, descrição do produto ou serviço que disponibiliza no mercado, número de funcionários, como financiou o começo da empresa):
6. O que o motivou a abrir o próprio negócio?
7. Possui sócios? Se sim, houve divisão de tarefas?
8. Teve alguma experiência ou treinamento relacionado ao empreendedorismo?
9. Qual foi a reação dos familiares e amigos próximos, quanto a decisão de abrir o próprio negócio?
10. No início da carreira empreendedora determinou alguma meta?
11. Elaborou algum tipo de planejamento para iniciar o negócio?
12. Quais foram as principais dificuldades internas, no começo do empreendimento?
13. Quais foram as principais dificuldades externas, no começo do empreendimento?



## **PROCESSOS DE INOVAÇÃO DO PRODUTO PRATIC RALO**

OLIVEIRA, Antonio Aparecido Cardoso de<sup>7</sup>  
COSTA FILHO, Hercilio<sup>8</sup>

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo apresentar os processos que levaram a criação do produto Pratic Ralo, desenvolvido por uma empresa do noroeste do Paraná. A temática em discussão tem sua importância para o ramo empresarial, visto que a inovação vem sendo considerada uma das ferramentas no âmbito dos negócios para melhorar o desempenho das empresas. Portanto, é necessário que os profissionais desse campo de atuação compreendam a relevância deste conceito, a fim de aperfeiçoarem seus conhecimentos e melhorarem a performance e a competitividade no mercado em que atuam. O estudo inclui a realização de uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, visando a coleta de dados referentes aos processos de inovação do produto Pratic Ralo. A pesquisa contou com a elaboração de um questionário semiestruturado, composto por 14 questões abertas para direcionar o diálogo com os gestores da empresa, o qual foi aplicado no final do mês de outubro de 2021. Os resultados foram obtidos por meio das respostas dos entrevistados, as quais apontaram que o produto lançado pela empresa foi idealizado a partir dos interesses dos seus consumidores e conseguiu obter sucesso em quantidade de vendas.

**Palavras-chave:** Inovação; Produto; Empreendedorismo.

### **1 INTRODUÇÃO**

Os processos de inovação tem sido uma importante condição para melhorar o desempenho das empresas no cenário atual. Por isso, é relevante que as organizações invistam em métodos inovadores para aumentar a competitividade no mercado em que atua.

A inovação pode contribuir com o processo de evolução das empresas, implicando tanto na postura e decisões de seus líderes e colaboradores quanto na melhoria ou criação de um novo produto e ou processo (CAMPOS, 2009).

---

<sup>7</sup> Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – antonio123456@hotmail.com

<sup>8</sup> Professor mestre na Universidade Estadual do Paraná – herciliohcf@gmail.com

Por essa razão, cada vez mais as empresas vêm investindo em inovação, a qual é considerada por Nirazawa et al. (2015) como um mecanismo essencial na adaptação, renovação e sustentabilidade das corporações. A autora ainda afirma que a inovação é o melhor meio de promover as adaptações necessárias frente às novas exigências provenientes da competitividade e, com isso, se desenvolverem e até mesmo sobreviverem diante das outras empresas.

A inovação, direta ou indiretamente, pode colaborar de modo significativo para o êxito nos negócios, pois, de acordo com Neto (2012), é por meio dela que as empresas serão capazes de obter maiores fatias de mercado, novos consumidores, desenvolvimento de tecnologia, dentre outros fatores.

Além disso, as organizações que utilizam a inovação se tornam diferenciadas e proporcionam mais opções aos seus clientes. Dessa forma, com uma estratégia apropriada, as empresas conquistam a preferência do mercado e tem a capacidade de obter melhores resultados (ANDRADE, et al., 2014).

Assim, o objetivo deste estudo consistiu em descrever os processos que levaram a criação do produto Pratic Ralo, desenvolvido por uma empresa localizada na cidade de Tamboara, no noroeste do Paraná.

O produto se trata de um ralo da marca Pratic Ralo, o qual é considerado inovador e revolucionário, pois, foi produzido com o intuito de proporcionar conforto e praticidade ao solucionar o escoamento da água de limpeza do chão dos banheiros residenciais. Essa água passa perfeitamente pelo Pratic Ralo, indo para a parte rebaixada do box e sendo tragada pelo ralo do chuveiro, dispensando ligação com cano de esgoto, além de ser fácil a sua substituição. O ralo é confeccionado em aço inoxidável, garantindo assim a durabilidade e resistência do produto.

Diante do exposto, o estudo inclui a realização de uma pesquisa de campo para conhecer na prática como se deu o processo desse produto inovador.

Desse modo, considera-se que este artigo é relevante para a área da inovação, contribuindo para agregar mais uma fonte de conhecimento nesse campo. Soma-se a isto, a importância deste estudo para os gestores aperfeiçoarem seus conhecimentos acerca dos processos de inovação e aplicarem em suas empresas, a fim de melhorarem o desempenho e a competitividade no mercado de atuação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo foi destinado para a abordagem dos principais assuntos referentes aos processos de inovação, tema central deste estudo, sendo constituído por três partes. A princípio será apresentado os conceitos de inovação, a fim de destacar as principais características deste termo. Logo em seguida, será discutido de modo mais específico sobre a inovação de produto, visto que este será o objeto de estudo da pesquisa de campo.

E, por fim, abordaremos sobre as relações entre os processos de inovação e o mercado.

### **2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO**

Um dos fatores essenciais para o bom desempenho das empresas é a inovação. Atualmente, tem sido uma das principais estratégias de desenvolvimento econômico das organizações pelo mundo todo. Os processos de inovação possuem diferentes formatos, dimensões e características, gerando aumento na produção, mais qualidade de emprego e maior nível de bem-estar (ARBIX, 2010). Por isso, dada a sua importância, cabe destacar algumas definições sobre este conceito.

Para descrever o conceito de inovação, Carvalho (2015) recorre ao Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora, o qual apresenta três definições: 1. Ato ou efeito de inovar; 2. Introdução de qualquer novidade na gestão ou no modo de fazer algo; mudança e; 3. Criação de algo novo; descoberta.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2006), a inovação se refere a efetivação de algo novo ou aprimorado por uma determinada empresa tanto em seu local de trabalho ou nas relações externas. Essa inovação pode ser de um produto, um processo, um método de marketing, ou um método organizacional nas práticas de negócios. De acordo com Alvarez (2010), a inovação não diz respeito apenas à alta tecnologia, está relacionada a capacidade da empresa de criar novas maneiras de gerar e apropriar valor econômico no mercado.

Na Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, também se encontra uma definição de inovação. Conforme descrito na lei, a inovação consiste em introduzir uma novidade ou aperfeiçoar algo no meio produtivo e social resultando em novos produtos, serviços ou processos. Além disso, também compreende a agregação de novas funções ou propriedades de um produto, serviço ou processo que já existe, o que pode apresentar melhores resultados e maior efetividade em relação à qualidade e o desempenho (BRASIL, 2004).

Nas palavras de Camargo (2013), a inovação é o ato de criar algo inédito em um determinado ramo do mercado. E, isso é um dos principais obstáculos para o empreendedor, pois, este, precisa ser capaz de criar algo que seja diferenciado e obtenha sucesso, para se destacar diante da concorrência e garantir mais espaço no mercado. Portanto, a autora constata que a inovação virou uma estratégia para as empresas.

Acredita-se que a inovação é a chave para o crescimento de um empreendimento, visto que uma empresa que investe em inovação aumenta a sua competitividade e melhora a sua posição no mercado atuante. Assim, a capacidade de inovar possibilita maior lucratividade para a empresa à medida em que esta transforma ideias em produtos, serviços e processos inovadores com rapidez e eficiência (CARVALHO, et al., 2011).

Nesta perspectiva, os processos de inovação permitem que a empresa aumente a sua capacidade de criar novos métodos, produtos ou ferramentas, melhorando, com isso, o seu desempenho. Os aperfeiçoamentos realizados nos processos de produção, por exemplo, podem possibilitar o desenvolvimento de novos produtos, e as novas práticas organizacionais melhoram a capacidade da empresa de adquirir e criar novos conhecimentos e, estes, poderão ser utilizados para o desenvolvimento de outras inovações (OCDE, 2006).

A inovação demanda diversos tipos de conhecimento, seja científico e tecnológico, de mercado, de negócios, jurídico, dentre outros (ALVAREZ, 2010). Assim, a criação e

difusão de novos conhecimentos por meio da inovação implica na expansão do potencial econômico para o desenvolvimento de novos produtos e de novas práticas produtivas de operação (OCDE, 2006).

Neste contexto das inovações, Carvalho et al. (2011) faz um questionamento de quando as empresas precisam inovar. O mesmo nos responde que é preciso inovar à medida em que determinada empresa percebe o aumento da concorrência. E, ainda, também se torna necessário inovar quando não se obtém algo diferenciado em relação a outras empresas que apresentam produtos semelhantes.

Carvalho et al. (2011) menciona que existem elementos internos e externos que contribuem para a capacidade de inovar. Os elementos internos consistem em: espaço favorável à inovação; empresários, colaboradores e funcionários criativos, preparados e estimulados para inovar; e processo sistemático e contínuo. Já os elementos externos se referem: às políticas, investimentos e estímulos do governo; à articulação entre associações e federações entre empresas; à abertura de universidades e institutos a parcerias; e ao financiamento e fomento à inovação (CARVALHO, et al., 2011).

Os variados tipos de inovações podem acarretar diferentes impactos tanto no desempenho das empresas como na mudança econômica. Por esse motivo, é essencial saber identificar os diferentes tipos de inovação, bem como sua implementação e seus impactos (OCDE, 2006). O Manual de Oslo (OCDE, 2006) classifica quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional.

As inovações de produto envolvem bens e serviços e consistem tanto na utilização de novos conhecimentos ou tecnologias como em novos usos ou combinações de produtos existentes (OCDE, 2006).

Já as inovações de processo se referem a introdução de um método de produção novo ou significativamente aprimorado, assim como novos métodos ou melhoramentos referentes ao manuseio e entrega de produtos. Esse tipo de inovação pode abranger modificações tanto nas máquinas e aparelhamentos como na organização produtiva, desde que seguidas de alterações no processo técnico de transformação do produto (BRITO, et al., 2009).

Outro tipo de inovação é a de *marketing*, a qual é caracterizada por mudanças substanciais na forma e na aparência do produto e na embalagem, sem modificar seu desempenho. Também compreende a introdução de novos métodos de venda e de apresentação e demonstração de produtos (CARVALHO et al., 2011).

Soma-se a isto, mudanças no posicionamento do produto, em sua promoção ou na definição de valores. A inovação de *marketing* é voltada para um melhor atendimento das necessidades dos consumidores, com a abertura de novos mercados, ou com a reposição do produto de uma empresa no mercado, a fim de aumentar as vendas (OCDE, 2006).

Por último, há a inovação organizacional, que consiste na implementação de uma nova metodologia organizacional nas práticas de negócios de uma corporação, na organização do seu ambiente de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2006). Segundo Carvalho et al. (2011), tem como foco principal as pessoas e a organização do trabalho, a diminuição de custos administrativos e de suprimentos, e melhoria das competências.

Entretanto, dado as definições dos diferentes tipos de inovações, o nosso foco neste trabalho é em relação a inovação de produto, que será detalhado a seguir.



## 2.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Segundo a definição contida no Manual de Oslo (OCDE, 2006), a inovação de produto se refere ao ingresso de um bem ou serviço novo ou que passou por um significativo aperfeiçoamento de suas características ou modo de utilização. Esses aperfeiçoamentos podem incluir especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso, dentre outros atributos funcionais.

A inovação de produto não precisa ser necessariamente algo novo. Um produto inovador também pode ser aquele que passou por um processo de aprimoramento. Em outras palavras, a inovação de produto também pode ocorrer de forma progressiva, quando um produto já existente é aprimorado de tal modo que haja um avanço no seu desempenho. Assim, um produto considerado simples pode ser melhorado através do uso de matérias-primas ou elementos de maior rendimento, a fim de alcançar um bom desempenho ou um baixo custo (BRITO, et al., 2009)

Nesse sentido, quando se desenvolve uma nova forma de utilização para um produto com poucas alterações em suas especificações técnicas, materiais, elementos ou em outras propriedades que podem melhorar a sua função, já é considerada uma inovação de produto. Ao se tratar do setor de serviços, as inovações de produto podem abranger melhoramentos significativos em relação a como elas são oferecidas, seja em termos de eficiência ou de velocidade, por exemplo, como também a inclusão de novos desempenhos ou propriedades em serviços que já existem, ou ainda a introdução de serviços completamente novos (OCDE, 2006).

Carvalho et al. (2011) alega que as empresas desenvolvem e lançam inovações de produto com o intuito de aumentar a receita de vendas. Além disso, também inovam com a intenção de reduzir os custos, e, com isso, provocar menos despesas e, por conseguinte, o aumento da lucratividade.

Para melhor esclarecimento, podemos citar algumas inovações de produto existentes como, por exemplo, a introdução dos freios ABS e dos sistemas de navegação GPS (*Global Positioning System*) nos automóveis. Estes, são modelos de inovações de produto baseadas em uma modificação parcial ou incremento de um subsistema em diversos subsistemas técnicos integrados (OCDE, 2006).

## 2.3 INOVAÇÕES E O MERCADO

Concordando com o pensamento de Carvalho (2015), o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e vem passando por constantes transformações. Desse modo, para obter um caminho de sucesso, bem como, aumentar o desempenho e permitir a sustentabilidade no mercado, o autor afirma que as empresas precisam investir em estratégias baseadas na inovação.

De acordo com Nagji e Tuff (2012, apud CARVALHO, 2015), a inovação é essencial, visto que, a viabilidade de uma corporação depende da sua capacidade de inovar no decorrer dos anos, levando em consideração as expectativas do mercado, as pressões da concorrência global e a extensão e o ritmo da mudança estrutural.

Camargo (2013) define a conjuntura atual como sendo a “era do empreendedorismo”. Assim, para continuarem no mercado, os empreendedores precisam estabelecer



constantes mudanças em suas empresas, já que, nos dias de hoje, é difícil uma empresa sobreviver perante os seus concorrentes sem estar inovando continuamente.

O autor Carvalho et al. (2011) alerta que, atualmente, em decorrência do avanço tecnológico, a competitividade não se resume apenas em âmbito local. Por exemplo, a concorrência não se limita apenas às lojas dos arredores, mas sim, de todas as partes do país. A concorrência não se restringe somente às escolas de idiomas da mesma cidade, mas também as escolas espalhadas por todas as partes do mundo, com diferencial nos cursos, materiais e aulas a distância.

O modo como a inovação afeta o posicionamento competitivo de uma empresa depende da profundidade da inovação. Assim, a empresa inovadora tem a possibilidade tanto de criar uma nova relação custo-benefício para seu produto, como estabelecer um novo padrão de competição para alterar o modelo existente antes da inovação (BRITO, et al., 2009).

Para atender a demanda dos clientes e consumidores, bem como conquistar novos clientes, as empresas precisam adotar medidas estratégicas. Criar novos negócios a partir de um negócio atual tem sido uma estratégia de inovação muito usada pelas corporações, a fim de garantirem o seu crescimento e se tornarem referência no mercado em que atua por meio da inovação de seu produto ou serviço (DORNELAS, 2005, apud CAMARGO, 2013).

Em uma perspectiva econômica neoclássica, Besanko et al. (2000, apud, BRITO, et al., 2009) argumenta que a vantagem competitiva procede da disposição de uma empresa em explorar as oportunidades designadas por choques de mercado, sendo causados pela admissão de novos produtos ou serviços, ou de produtos ou serviços semelhantes a preços baixos, suportados por despesas de produção inferiores.

Para manter o processo de inovação, as empresas precisam obter informações e, para isso, é fundamental que analisem continuamente o mercado em que atuam, buscando identificar as tendências de mudanças no mercado, o movimento dos concorrentes e dos produtos potencialmente competitivos, bem como as demandas e necessidades da clientela (CARVALHO, et al., 2011).

Drucker (1985, apud CAMARGO, 2013) corrobora que, com o aumento da competitividade e para se manterem no mercado, as organizações se veem no dever de permanecer em constante movimento. Soma-se a isto a importância da preocupação com a agilidade das inovações nas empresas, para que consigam se posicionar no mercado, mesmo que não seja na liderança.

Carvalho et al. (2011) descreve diversas ações que devem ser adotadas pelas empresas para uma eficiente análise de mercado, como: atuar de maneira proativa na pesquisa de novos mercados, produtos, processos e serviços; identificar as ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado; realizar comparações entre os concorrentes; identificar oportunidades para evitar desperdícios e operar de maneira sustentável; criar formas de escuta sistemática na empresa para verificar as necessidades da clientela; buscar fontes seguras de informação (simpósios, revistas, jornais, etc.); identificar a empresa líder no campo de atuação; dentre outras medidas.

Dessa forma, para inovar é preciso analisar diversos aspectos, e, com isso, verificar se tal inovação é viável ou não, qual o tipo mais adequado para o determinado momento e, se realmente é o período mais propício para inovar (NETO, 2012). Cabe destacar que estudos realizados pelo mundo todo apontam que as empresas que investem em inovação são as que mais exportam e as que mais alcançam rendimentos positivos na parte financeira (HÉRNAN, 2008 apud CAMPOS, 2009).

Nesse sentido, Campos (2009) ressalta que os investimentos em inovação geram frutos bem maiores em comparação ao que as empresas gastam para desenvolvê-los, visto que um novo produto pode garantir um longo período de vendas no mercado antes de ser superado ou suprido por outro produto.

### **3 MÉTODO**

O tipo de pesquisa realizada neste estudo é classificada como descritiva, pois, esta visa a descrição das características de um determinado produto. Conforme Gil (2002), os estudos classificados como descritivos podem utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados, incluindo o questionário e a observação sistemática.

O método utilizado para a coleta e análise de dados é o qualitativo que, de acordo com Gil (2002), não demanda uso de estatística, mas sim os detalhes evidenciados na realização da pesquisa.

O estudo foi elaborado no decorrer do ano de 2021 e o período de coleta de dados na empresa aconteceu no mês de outubro. Esta pesquisa foi realizada na empresa Pratic Ralo, sediada na cidade de Tamboara-PR, onde foram entrevistados os gestores a fim de discutir sobre os processos que levaram a criação do ralo da marca Pratic Ralo, produto lançado pela empresa no ano de 2010.

O método de coleta de dados utilizou um questionário semiestruturado composto por 14 questões abertas. A análise das questões foi feita utilizando o método de Bardin (1997), intitulado de Análise de Conteúdo, visto que buscou evidências nos discursos dos entrevistados para responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo proposto.

As entrevistas foram gravadas, e as informações obtidas foram interpretadas e transcritas para um contexto de escrita científica, com foco na apresentação e análise dos resultados.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Tendo por base que o objetivo desse estudo foi descrever os processos que levaram a criação do produto Pratic Ralo, foi realizada uma pesquisa com os gestores da empresa criadora do produto e os resultados obtidos por meio do questionário aplicado serão apresentados neste tópico. As respostas dos entrevistados foram interpretadas, com a intenção de facilitar a compreensão dos dados adquiridos.

A empresa Pratic Ralo está no mercado desde 1999. Era uma vidraçaria pequena e foi se expandindo no ramo de materiais de construção. Nesse contexto, Drucker (2005, apud CAMPOS, 2009) argumenta que nem sempre a empresa precisa ser nova no mercado para ser inovadora, mas sim investir em processos nos quais ela não tem o

domínio e se aperfeiçoar continuamente frente aos sinais de melhorias na empresa em seus processos internos e externos.

Em 2001 expandiram os negócios fabricando e revendendo números residenciais em espelho, o produto “Pratic Numbers”, comercializado até a data atual. No decorrer dos anos, Neto (2012) afirma que o mundo dos negócios exige cada vez mais a proatividade dos empresários em seu modo de atuar ou de identificar antecipadamente as demandas do mercado.

Diante disso, em 2008, vendo e analisando uma grande necessidade do mercado consumidor e a praticidade da limpeza de um banheiro, foi idealizado o primeiro ralo para box sem passagem pelo esgoto, confeccionado em aço inoxidável para maior durabilidade e resistência do produto. Como já trabalhavam no ramo, a escolha do empreendimento foi mais fácil, pois, quando iam prestar seus serviços de vidraçaria os clientes sempre pediam para deixar uma abertura embaixo do trilho do box para facilitar o escoamento da água da limpeza.

Após inúmeras melhorias, sempre buscando inovar, o produto ganhou o nome de “Pratic Ralo”, cujo nome foi baseado justamente pela praticidade ao solucionar o escoamento da água de limpeza do chão dos banheiros residenciais. A água passa pelo Pratic Ralo (Imagem), partindo para a parte rebaixada do box e é tragada pelo ralo do chuveiro, dispensando ligação com cano de esgoto.

Imagem - Imagem ilustrativa do produto Pratic Ralo



Fonte: Empresa Pratic Ralo (2021)

Em meados do mês de junho de 2021, a empresa, com o intuito de solidificar e aumentar seus negócios a nível internacional, fez uma parceria com um executivo de vendas para reformular a sua estrutura de empresa familiar para empresa associativa, com grande capacidade de mercado.

Cabe ressaltar que uma empresa familiar é caracteriza pelos seguintes fundamentos: controle acionário pertencente a uma família ou a seus herdeiros; laços familiares determinam a sucessão no poder; crenças ou valores da organização identificados com os da família; dentre outros fatores (BORNHOLDT, 2005).

Contudo, Nagel et al. (2012) explica que com a nova economia global, as empresas têm buscado a diferenciação e a redução de ações isoladas. Por isso, as organizações, cada vez mais, vêm realizando parcerias para atingir seus objetivos e garantir vantagem competitiva diante das outras empresas que atuam de maneira individualizada.

Assim, com a nova parceria, a empresa mudou a sua marca, marketing, embalagem e produto, transformando-se na Pratic Technology e relançando o único e original Pratic Ralo. Em agosto de 2021, a empresa se supera e lança a linha *Colors* dos Pratic Ralos para todo mercado nacional, com as cores *black*, *white*, *rose gold* e dourado brilhantes.

Ao abordar planejamentos futuros, os gestores ainda ressaltam que em 2022 pretendem continuar buscando inovações em seus produtos e prometem lançar a linha 2022, a fim de surpreender o mercado dos arquitetos, engenheiros, designers e consumidores de todas as tendências.

Os recursos obtidos para iniciar o negócio ocorreram por meio de economias e parcerias, contando também com recursos vindos de financiamentos bancários. E, falando mais sobre inovar e empreender, na visão dos gestores da empresa o Brasil, infelizmente, não é considerado um bom país para iniciar um negócio, devido a carga tributária e trabalhista serem muito alta. De acordo com Mirshawka (2004), no Brasil, uma das desvantagens que o empreendedor precisa encarar é a alta taxa de tributos paga ao governo.

O mercado em que a empresa atua abrange o ramo da construção, na parte de acabamento. A venda dos produtos desenvolvidos pela empresa ocorre por meio de vendedores e representantes comerciais, *telemarketing*, depósitos de materiais de construções, lojas de acabamentos, construtoras, vidraçarias, bem como pelo site da empresa, disponível no endereço: [www.practicechnology.com.br](http://www.practicechnology.com.br).

No momento, os produtos ofertados chegam nos estados do Paraná (PR), São Paulo (SP), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Rondônia (RO) e Minas Gerais (MG), rumo a todo Brasil com mudanças e inovações e garantem que em 6 meses estarão em todos os estados brasileiros.

Os gestores entrevistados explicam que o maior desafio no início do empreendimento foi colocar o produto no mercado. Ao abrir uma empresa se corre vários riscos, por isso, ressaltam que é essencial que o empreendedor tenha ou adquira noções de administração e obtenha conhecimento do ramo de atividade que escolheu. Nesse sentido, Hisrich (apud CAMARGO, 2013), diz que no empreendedorismo as organizações podem correr riscos tanto sociais como financeiros, entretanto, empreender também pode acarretar em recompensas como satisfação e independência pessoal e econômica.

Para desenvolver produtos inovadores, os entrevistados buscam entender a necessidade do consumidor e a demanda do mercado, visto que sempre tem algo faltando ou precisando ser melhorado. Dessa forma, Carvalho (2015) ressalta a importância das empresas terem uma clara consciência das necessidades do mercado e a pretensão dos seus consumidores para poder inovar, já que as necessidades e as pretensões do mercado mudam facilmente, fazendo com que os concorrentes respondam com novos produtos ou serviços.



Os entrevistados ainda nos afirmam que um empreendedor precisa ter ética, honestidade, humildade, mente aberta, perceber as necessidades do mercado, ser compromissado com o meio ambiente, dentre outras prioridades. De acordo com Camargo (2013), para ser empreendedor é necessário aprender, trabalhar de forma árdua, ser persistente e ter disposição para praticar autodisciplina. Assim, para quem deseja empreender e inovar, os gestores da empresa Pratic Ralo deixam um conselho: “foco e muito trabalho”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo do pressuposto de que a finalidade deste estudo foi descrever os processos que levaram a criação do produto Pratic Ralo, pode-se dizer que, mediante as discussões apresentadas no decorrer do artigo, o objetivo proposto foi alcançado.

Após um levantamento teórico sobre o tema da inovação, foi realizado uma pesquisa de campo na empresa Pratic Ralo, sediada na cidade de Tamboara-PR, na qual foram entrevistados os seus gestores com a aplicação de um questionário semiestruturado, a fim de obter as informações necessárias para o estudo.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa de campo, de modo geral, constata-se que o fator da inovação do produto permitiu que a empresa alcançasse bons resultados, tanto que foi por meio do desenvolvimento do mesmo que a empresa ganhou o nome e cresceu no mercado.

Apesar dos processos de inovação não serem fáceis, a empresa, por já trabalhar no ramo e, com isso, perceber as necessidades dos seus consumidores, conseguiu trazer algo inovador para o mercado e obter sucesso com o produto oferecido, alcançando seus objetivos em quantidade de vendas.

Entretanto, entende-se que os resultados encontrados por meio da pesquisa podem ser melhorados, já que o tempo para a obtenção dos dados e a disponibilidade dos entrevistados para a aplicação do questionário semiestruturado acabaram limitando o estudo.

Futuramente, recomenda-se a aplicação de uma nova pesquisa a fim de complementar este estudo e verificar se a empresa conseguiu alcançar os resultados esperados com a nova parceria.

## **REFERÊNCIAS**

ALVAREZ, Roberto dos Reis. Inovar é preciso! In: ARBIX, Glauco et al. (Org.). **Inovação: estratégias de sete países**. Brasília: ABDI, 2010. p. 32-64. Disponível em: [http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/inovacaoestrategiasdesetepaises.pdf/at\\_download/file](http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/inovacaoestrategiasdesetepaises.pdf/at_download/file). Acesso em: 06 jul. 2021.

ANDRADE, Raiza Katherine Vieira de; et al. A importância da utilização da inovação como estratégia competitiva nos negócios. **Revista de Administração do UNISAL**. v. 4, n. 6. 2014.



ARBIX, Glauco. Inovação e desenvolvimento. In: ARBIX, Glauco et al. (Org.). **Inovação: estratégias de sete países**. Brasília: ABDI, 2010. p. 66-91. Disponível em: [http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/inovacaoestrategiasdesetepaises.pdf/at\\_download/file](http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/inovacaoestrategiasdesetepaises.pdf/at_download/file). Acesso em: 08 jul. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências**. Brasília, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm). Acesso em: 07 jul. 2021.

BRITO, Eliane Pereira Zamith; et al. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 1, art. 6, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/Wmcg8qPcXx5gQwpxhfMXBfc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 jul. 2021.

CAMARGO, Raquel Limeira do Amaral. **A importância da inovação para a sustentabilidade de uma empresa que presta serviços gerais**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração em Empresas) – Centro Universitário de Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/4984/1/21000558.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

CAMPOS, Luís Gustavo Emediato. **A inovação como um fator competitivo para as empresas brasileiras**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, 2009. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9021/1/20550484.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

CARVALHO, Hélio Gomes de; et al. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/150137624.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2021.

CARVALHO, Ivo Daniel Seita. **O papel da inovação como factor de sucesso no mercado competitivo actual: um estudo aplicado à Portugal Telecom**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4637/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ivo%20Carvalho.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

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

[http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_d\\_e\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_d_e_pesquisa.pdf). Acesso em 21 ago. 2021.

MIRSHAWKA, Victor. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS, 2004.

NAGEL, Thais Camara; et al. **Estudo comparativo entre redes associativas e consórcios**: cooperação na Assintecal. Salvador, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_SIMPOSIO125.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_SIMPOSIO125.pdf). Acesso em: 20 nov. 2021.

NETO, Eugênio Mauricio da Silva. **A aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1390/1/PG\\_CEGI-CI\\_VII\\_2012\\_08.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1390/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_08.pdf). Acesso em: 18 ago. 2021.

NIRAZAWA, Alyní Nomoto, et al. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311926/mod\\_resource/content/1/Material%20Didatico\\_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311926/mod_resource/content/1/Material%20Didatico_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 19 ago 2021.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. FINEP/OECD, 2006. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2021.

## **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS LOJAS DE CONFECÇÃO DE TERRA RICA: UM ESTUDO DESCRITIVO**

Bianca Reinof<sup>1</sup>

Edna Aparecida Greggio Possebon<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O intuito desse artigo é identificar as estratégias utilizadas pelas lojas de confecções na cidade de Terra Rica. Com esse objetivo pretende-se evidenciar as estratégias utilizadas pelas empresas de confecção da cidade de Terra Rica, cidade do interior do Paraná com pouco mais de 15.500 habitantes. O arcabouço teórico foi fundamentado através da teoria sobre estratégia, as cinco forças de Porter e as estratégias genéricas também desse mesmo autor.

Para atingir o objetivo proposto utilizou-se a pesquisa do tipo qualitativa descritiva, a coleta de dados foi realizada através de um roteiro semiestruturado para guiar o pesquisador no momento da entrevista. Conclui-se que as empresas buscam a sua sobrevivência e vantagem competitiva principalmente através do que é conhecido como estratégias genéricas de Porter, com foco no cliente e diferenciação em custo.

**Palavras-chave:** comércio de confecção; estratégia; estratégias competitivas

### **1 INTRODUÇÃO**

O comércio no Brasil nasceu junto com sua descoberta pelos portugueses, onde os exploradores ofertavam mercadorias do seu país, em troca de riquezas de nossa terra, como por exemplo pau Brasil. Essa forma de comércio também chamado de escambo se fortaleceu com o surgimento das vilas que se formaram no litoral da costa brasileira, esse comércio era voltado para a exportação de mercadorias (VAROTTO, 2006). Com o decorrer dos anos a sociedade desenvolveu diversas formas de efetuar a troca de produtos e bens, isso estimulou o surgimento de feiras, mercados, shopping, entre outros centros de comercialização (BÚRIGO, 2001).

Desde os primeiros registros de comércio no país até os dias atuais, o mundo evoluiu, a troca de mercadorias em forma de escambo deu lugar a moeda impressa em papel, houve o surgimento da internet, e junto o comércio virtual, que permite por meio de aparelhos tecnológicos que o consumidor compre e receba produtos, sem sair de casa (BÚRIGO, 2001).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE constatou que em 2011 as micro e pequenas empresas no País já representavam 27% do PIB nacional, além de serem responsáveis por gerar a maior parte da riqueza no comércio do Brasil, o que revela também a importância de incentivar e qualificar os pequenos negócios no país. Dados mais recentes mostram que o comércio em 2016 representava cerca de 12,3% do PIB brasileiro, segundo o ministério do trabalho o comércio varejista corresponde a 43% do comércio geral (SEBRAE, 2019). De acordo com o Fecomércio PR- Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná, o setor de varejo do Paraná cresceu 4,86% em julho se comparado ao mesmo período do ano passado, as pesquisas apontam que o otimismo do empresário do comércio está crescendo no Paraná (SEBRAE, 2019).

Segundo o SEBRAE, o crescente acesso à tecnologia no país, provocou um aumento das compras por e-commerce no Brasil. Estudos recentes apresentaram que as vendas por meio de lojas virtuais representam aproximadamente 4% do total no varejo do país, posicionando o Brasil entre os 10 maiores mercados de comércio eletrônico mundial. Esse aumento pode ser fruto do aumento da confiança do consumidor na segurança da compra, a agilidade, a facilidade e outros aspectos fazem com que as vendas em plataformas online evoluam, mesmo em períodos de recessão (SEBRAE, 2019).

Com base no cenário atual, onde a economia encontra-se em recessão, e diante do crescente aumento ao acesso a tecnologia dos brasileiros, consequentemente o aumento das vendas no comércio virtual, visamos identificar como o comércio de pequenas cidades conseguem se manter competitivos. O local escolhido para a obtenção de dados é o comércio do município de Terra Rica, localizado no noroeste do Paraná. O município apresentou no último censo (IBGE, 2010), uma população de 15.221 habitantes. De acordo com o cadastro central de empresas 2017 o número de empresas atuantes na cidade é de 412 unidades. Por meio de informações coletadas na prefeitura de Terra Rica, observou-se a presença de 32 empresas registradas no setor de comércio varejista de artigos do vestuário.

O presente artigo tem como objetivo identificar as estratégias utilizadas pelas lojas de confecções na cidade de Terra Rica. Entende-se que o estudo é importante visto que existem poucas pesquisas com o interesse de compreender as estratégias competitivas do comércio de pequenas cidades.

Além desta introdução o artigo possui uma sessão com referencial teórico, baseado nas teorias sobre estratégia, aqui são citadas as cinco forças de Porter e estratégias genéricas competitivas. Logo em seguida apresentamos os procedimentos metodológicos, os quais abordam como se deu a coleta de dados para a realização do estudo. Ao final apresentamos a análise dos dados coletados, e a conclusão deste trabalho baseadas nas informações levantadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTRATÉGIA**

A definição de estratégia não é algo simples de se obter, pois existem diversas definições para o tema, e maneiras distintas de entender o pensamento estratégico, logo não encontramos uma resposta absoluta para o assunto, e sim, várias definições relevantes (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O termo estratégia embora não possua uma definição única, é muito relacionada por diversos autores com o planejamento de uma ação, pois no âmbito empresarial existe a competição constante por novos mercados. Carvalho e Laurindo (2010), mencionam em seu estudo que o termo estratégia se originou nas campanhas militares da antiguidade, na ocasião a o termo era relacionado a criação de planos para combater os inimigos na guerra. Um dos textos mais antigos que trata de estratégia é o livro “*A Arte da Guerra*”, escrito pelo chinês *Sun Tzu* no século IV a.C. o texto surgiu no Ocidente no século XVIII, tornando-se bastante difundido no final do século XX, a obra possui até os dias atuais grande influência no campo da estratégia empresarial, pois a concorrência entre empresas é vista como um campo de batalhas, uma luta por novos territórios (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Segundo Barney (2011, p. 04), “A estratégia é a teoria de como obter vantagem competitiva”, ou seja, é como uma empresa irá alcançar maior valor econômico diante de seus concorrentes, e uma estratégia só é realmente boa quando a organização alcança essa vantagem. Porter (2012) completa que uma boa estratégia competitiva é aquela que resultará em um desempenho superior sustentável e que a estratégia é uma explicação de como uma empresa, diante de uma competição, alcançará um desempenho superior. O maior desafio no processo de formulação de uma estratégia é saber se a estratégia escolhida é a correta, porque quase sempre a estratégia é uma aposta de como a competição em busca da vantagem competitiva irá se desenvolver (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Barney (2011), o processo de administração estratégia começa quando uma empresa define sua missão, ou seja, ela descreve de maneira ampla, os seus objetivos a longo prazo. Porter (2012) completa que a estratégia é fundamental para qualquer organização, e que uma estratégia eficaz começa com a definição de bons objetivos. O processo de administração estratégica também se utiliza da análise SWOT, que é a avaliação interna e externas da empresa para identificar as ameaças e a oportunidades em seu ambiente competitivo. Com a análise externa é possível examinar como a competição evoluiu e as implicações que a evolução dos concorrentes irá causar para sua empresa. Uma análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e suas fraquezas, quais recursos e capacidades serão fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

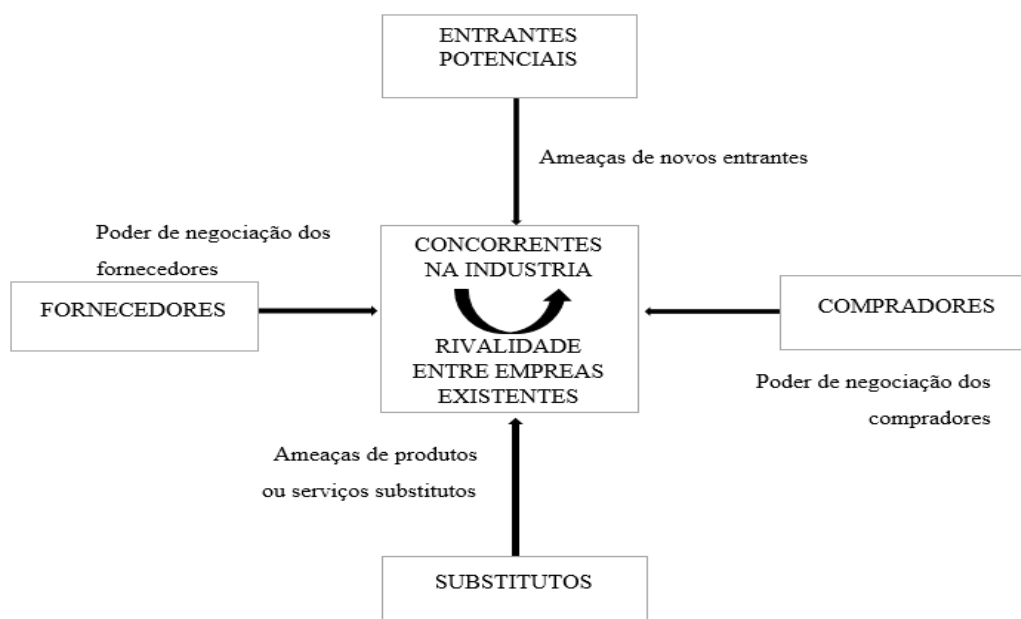
Porter (2012) diz que a estratégia pode ser entendida como um caminho e não apenas um ponto fixo, ou seja a estratégia consiste em fazer escolhas entre diversos fatores e não apenas um. Para Porter (2012, p. 41) “a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou a identificação de uma posição no setor onde as forças sejam mais fracas”, para ele a vantagem competitiva não consiste na derrota de concorrentes mas na criação de valor de maneira superior (PORTER, 2012).

## 2.2 CINCO FORÇAS DE PORTER



Para qualquer organização que procura formular uma estratégia, a estrutura das cinco forças criadas por Porter é um ponto de partida, pois essa estrutura concentra a atenção na competição a ser enfrentada e fornece parâmetros para medir o seu desempenho. (PORTER, 2004).

Figura 1- Cinco Forças de Porter



Fonte: Estratégia competitiva: Michael E. Porter, 2004; pág 04.

Às cinco forças ambientais descritas na figura 1, criada por Porter, em conjunto podem determinar o lucro final de um setor. A primeira delas a ser citada são as ameaças de entrada, aqui estão as empresas que pretendem entrar em um segmento ou que acabaram de iniciar suas atividades no setor. Essas empresas entrantes trazem novas capacidades e um forte desejo de ganhar uma parcela daquele mercado, e com isso os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, conseqüentemente pode ocorrer uma redução nos lucros (PORTER, 2004).

Para Porter (2004), as ameaças de entrada em um setor dependem das barreiras de entradas existentes, às seis principais são: Economia de Escala, que é o declínio nos custos dos produtos. Diferenciação de produto: significa que as empresas existentes já possuem sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, conquistado através do marketing. Isso obriga os novos entrantes a investirem pesado em propagandas de marketing, tornando sua entrada naquele mercado mais custosa (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), às exigências de capital vem da necessidade de investir grandes recursos financeiros para concorrer criam uma barreira de entrada. O quarto é as Desvantagens de custo independente de tamanho: às empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualados pelas entrantes potenciais independentemente de seu tamanho e das economias de escala obtidas (PORTER, 2004).

Com a barreira de Acesso aos canais de distribuição, de acordo com Porter (2004), podemos considerar que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas existentes no mercado, e às empresas novatas precisam persuadir os canais de distribuição a aceitarem seu produto por meio de descontos, verbas para campanhas de publicidade entre outras coisas que podem reduzir os lucros. As políticas governamentais, de acordo com Porter (2004), o próprio governo pode limitar ou até mesmo excluir setores com controles como exigências de licenciamento ou acesso limitado a matérias-primas dentre outras coisas (PORTER, 2004).

Os fornecedores e compradores poderosos, para Porter, podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria ao elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, e dessa forma podem extorquir a lucratividade de um setor incapaz de recuperar os aumentos de custo em seus próprios preços (PORTER, 2004).

Os produtos substitutos, estabelecendo um teto para os preços que podem ser cobrados, os produtos ou serviços substitutos acabam limitando o potencial de um setor. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, mas também reduzem a bonança da qual um setor pode desfrutar em tempos de alta (PORTER, 2004).

## 2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes podemos encontrar ainda três estratégias genéricas que podem ser usadas de forma isolada ou em conjunto umas com as outras. (PORTER, 2004).

A liderança no custo total busca alcançar vantagens competitivas com a redução de custos, e esta pode ser alcançada com a utilização de ações específicas. Dentre as ações necessárias para tal redução está a instalação de um sistema de economias de escala, além de reduzir e realizar um controle dos custos e das despesas gerais. Assumir uma posição de baixo custo gera a empresa ótimos retornos financeiros, mesmo com a presença forças competitivas intensas (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), quando uma empresa alcança uma posição de baixo custo ela consegue se defender dos compradores e fornecedores poderosos, criando uma barreira de entrada em termos de economias de escala e vantagens de custos. A posição de baixo custo permite que a empresa desfrute de um lugar vantajoso em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes (PORTER, 2004).

Para Porter (2004), a estratégia genérica de diferenciação, visa diferenciar um produto ou serviço oferecido pela empresa, criando assim algo que seja considerado único ou raro de modo geral. Os métodos utilizados para criar essa diferenciação podem ser através da imagem da marca, tecnologia empregada no produto, peculiaridades, serviços sob encomenda, dentre outros (PORTER, 2004).

A estratégia de diferenciação cria uma posição vantajosa para enfrentar as cinco forças competitivas, pois segundo Porter (2004), ela proporciona um certo isolamento contra a rivalidade competitiva dos concorrentes devido a lealdade dos consumidores com relação à marca, além de ser menos sensível aos preços. A estratégia de diferenciação também aumenta às margens o que exclui a necessidade de posição de baixo custo, criando força

para lidar com fornecedores e amenizar o poder dos compradores, além de estar mais bem posicionada com relação aos produtos substitutos do que a concorrência. (PORTER, 2004).

A estratégia genérica com base no enfoque tem como alvo alcançar e atender um determinado grupo comprador, um segmento, linha de produtos ou mercado geográfico. Assim a empresa que está posicionada na estratégia de enfoque acredita que se estiver trabalhando com um público específico ela consegue atender de maneira eficiente, do que se estivesse com a intenção de atender em massa (PORTER, 2004).

Após a análise e discussões dos resultados, são apresentadas as conclusões e as descobertas da pesquisa, evidenciando com clareza e objetividade as deduções extraídas dos resultados obtidos ou apontadas ao longo da discussão do assunto. Neste momento são relacionadas as diversas ideias desenvolvidas ao longo do trabalho, num processo de síntese dos principais resultados, com os comentários do autor e as contribuições trazidas pela pesquisa. A figura 2 apresenta o esquema da estratégia genérica proposto por Porter (2004).

Figura 2- Estratégias Genéricas Competitivas

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unidade Observada Pelo Cliente	Posição De Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Fonte: Estratégia competitiva: Michael E. Porter, 2004; pág 41.

Cabe, ainda, lembrar que a conclusão é um fechamento do trabalho estudado, respondendo às hipóteses enunciadas e aos objetivos do estudo, apresentados na Introdução, onde não se permite que nesta seção sejam incluídos dados novos, que já não tenham sido apresentados anteriormente. Também são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões de novos trabalhos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo tem como objetivo identificar as estratégias utilizadas pelas lojas de confecções na cidade de Terra Rica. A fim de alcançar o objetivo deste estudo, utilizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter descritivo, segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa busca uma compreensão detalhada dos significados e características que apresenta os entrevistados. Sobre o caráter descritivo, nas palavras de Triviños (1987), ela necessita de uma série de informações do investigador sobre o que se pesquisa, considerando que esse tipo

de estudo procura descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Na coleta de dados dessa pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, conforme orienta Bauer e Gaskell (2002), esse tipo de coleta de dados orienta o planejamento da entrevista, como um guia ele fornece a informação do que e a quem perguntar. Assim, ao longo da entrevista o pesquisador pode incluir novas perguntas em relação a questões específicas da pesquisa. A obtenção de dados para o estudo se deu através de uma pesquisa realizada por meio de roteiro semiestruturados aplicados aos empresários do comércio varejista de vestuário do município de Terra Rica-Pr. Foram entrevistados três empresários do ramo de confecção da cidade de Terra Rica, todos aceitaram participar da pesquisa de forma voluntária.

Após a coleta de dados, utilizou-se uma análise de conteúdo baseado nos conceitos desenvolvido por Bardin (2016). Essa técnica de análise qualitativa possui de três processos: a pré-análise responsável organização do material a ser analisada; outro processo envolvido é a exploração do material e por fim o tratamento dos resultados. As categorias de análise presente nesse artigo são: estratégia; as cinco forças de Porter; e as estratégias genéricas.

.

### **4 DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Após a realização da pesquisa com três empresas do comércio de vestuário da cidade de Terra Rica, foi possível identificar algumas das estratégias utilizadas pelos comerciantes locais, para se manterem competitivos no mercado, às lojas serão identificadas aqui nesta pesquisa como lojas “A”, “B” e loja “C”.

A primeira entrevista realizada na loja A, é um comércio que está presente na cidade de Terra Rica a 38 anos. O proprietário disse que é uma loja familiar e que ao longo dos anos a empresa foi dirigida por vários membros da família. Essa loja atende o público masculino e feminino.

O proprietário da loja A informou que a compra de mercadorias é feita mensalmente, disse ainda que possuir boa relação com seus fornecedores, o que faz com que ele consiga bons preços. Segundo o empresário da loja A, o prédio em que a loja está instalada é dele, o que permite uma redução nos custos.

Aqui podemos observar que a loja A utiliza a estratégia competitiva genérica de liderança em custo total. Com a posição de baixo custo, a loja consegue controlar os custos e as despesas gerais, mas sem perder a qualidade. (PORTER, 2004)

Uma ameaça para a loja A são as vendas a prazo, pois segundo o dono da loja A, “quando ele (cliente) está sem dinheiro, eu vou ser sincero com você também, ele vem na loja e compra a prazo”. Quando perguntado qual a maior dificuldade de quem quer abrir uma loja de roupas, o dono da loja respondeu “vende fiado para ele é o primeiro declínio”.

A segunda empresa entrevistada será identificada como loja B, e está presente no município a 39 anos, e seu foco de vendas são roupas masculinas e femininas. Com relação a compra de mercadorias, esta é feita entre 30 e 45 dias. A dona da loja B disse que trabalha com mercadorias de qualidade como a Dudalina, e que o bom atendimento é um fator que relevante para o seu sucesso.

Aqui podemos identificar o uso da estratégia competitiva genérica de diferenciação, já que a loja possui a presença de uma grife de camisetas, com venda exclusiva na cidade de Terra Rica, o que segundo Porter (2004) proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação a marca.

A empresária da loja B disse que usa o whatsapp para vender e que faz sacolas de roupas no condicional, ou seja, são preparadas sacolas com roupas que o cliente pode se interessar, e esta é levada até o cliente, ou o próprio cliente passa na loja para retirar a sacola, e leva para a casa para provar e escolher as roupas que deseja adquirir. Essa ação é feita para atender clientes que não tem tempo de ir até a loja. Aqui também é possível identificar uma ameaça ao negócio da loja B, segundo a proprietária, uma dificuldade das empresas é a venda de mercadorias a prazo, segundo ela “o que mais atrapalha a loja é o fiado”.

A terceira loja entrevistada será identificada aqui como loja C, ela é nova na cidade, segunda a proprietária a loja está aberta a dois anos e dois meses, informou também que antes de abrir a loja ela vendia roupas de porta em porta como sacoleira, e trabalhou de maneira informal por aproximadamente dois anos, até conseguir montar sua própria loja.

A loja C é segmentada e atende apenas o público feminino, o que nos faz perceber que a loja C adotou uma estratégia competitiva genérica, pois segundo Porter (2004) envolve apenas um ou um dos grupos consumidores.

Um detalhe importante destacado pela proprietária, é que a produção das roupas é de sua responsabilidade. A loja C possui uma parceria com uma fábrica de roupas de Cianorte, essa fábrica presta um serviço terceirizado para a loja C. De acordo com a dona da loja, as roupas são desenhadas por uma estilista, e passa pela aprovação de toda a sua equipe, antes de seguir para a fabricação. O que nos permite dizer que além de usar a estratégia genérica de enfoque, a loja C também faz uso da estratégia de diferenciação, já que as roupas são exclusivas. A empresária informou também que procura trazer novidades para suas clientes, segundo a dona, as roupas chegam na loja com uma frequência de 15 e 20 dias.

A proprietária da loja acredita um dos fatores que contribuíram para o seu sucesso é o atendimento, segundo ela as clientes precisam se sentir à vontade dentro da loja, “o



atendimento tem que ser primordial porque não é só ele (cliente) vir comprar ele tem que comprar e querer voltar”.

A loja C disse que “trabalha muito para comodidade do cliente, se você me ligar e pedir sacola eu vou pesquisar o que você gosta e vou fazer uma sacola e vou mandar onde você tá”. A empresária disse ainda que publica a sua coleção em redes sociais como maneira de atrair o cliente, e que além de divulgar as novidades elas gostam de mostrar como é o dia a dia, pois ela acredita que os clientes se identificam mais com a loja.

Quando perguntado sobre fatores que atrapalham o crescimento das lojas de vestuário, a resposta foi a venda de mercadorias a prazo. De acordo com a loja C, a forma de pagamento adotada é em dinheiro, no cartão ou em cheque, pois ela acredita que “a notinha na verdade se você não souber pra quem vende ela vai te falir”, e mesmo sem trabalhar com vendas no crediário, não ocorreu redução de suas vendas, segundo a loja C, “a gente fala que não abre crediário e tal, e a pessoa vai lá e arruma dinheiro, arruma cartão, e ela vem e compra do mesmo jeito”.

Analisando às informações coletadas, é possível dizer que segundo às cinco forças de Porter:

Poder de barganha dos fornecedores: os empresários buscam comprar roupas com certa frequência e possuem um ou mais fornecedores de confiança. Poder de barganha dos clientes: os clientes exercem poder sobre os fornecedores, visto que existem várias lojas de roupas na cidade de Terra Rica. Ameaças de produtos substitutos: os comercio de roupas sofre com os produtos substitutos, visto que em momentos de crise, os consumidores optam por não comprarem novas peças de roupas, buscam a reutilização de peças antigas ou deixam de comprar roupas para comprar outro produto.

Ameaça de novos entrantes: existem poucas barreiras de entrada para aqueles que desejam abrir uma loja de roupas, apesar da necessidade de novos entrantes possuírem um capital de giro, é relativamente fácil abrir uma loja de roupas. Por fim sobre a rivalidade entre os concorrentes: é possível ver que existe um certo grau de rivalidade entre às lojas de roupas, mas esta não pareceu ser muito intensa.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo procurou identificar as estratégias utilizadas pelas lojas de confecções na cidade de Terra Rica. Segundo Porter (2012) a estratégia é fundamental para qualquer organização, e pode ser entendida como um caminho e não apenas um ponto fixo. Após uma análise de dados coletados em três lojas do comercio de vestuário identificou-se que as estratégias mais usadas pelos lojistas da cidade de Terra Rica, estão enquadradas nas estratégias competitivas genéricas, buscando se diferenciar através do custo e do enfoque no cliente. Além disso, os empresários entrevistados buscam maneiras de obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. A lojas entrevistadas informaram que um fator que atrapalha o crescimento das lojas é a venda de mercadorias a prazo, o que podemos identificar como sendo uma ameaça de cunho cultural.

Uma dificuldade enfrentada no estudo foi a coleta de dados, pois poucos empresários se mostraram dispostos a participar, os comerciantes se mostraram resistente e desconfortáveis para participar da pesquisa

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de GUARESKI, Pedrinho. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BÚRIGO, Fábio Luiz. **Moeda social e a circulação das riquezas na economia solidária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CARVALHO, Marly Monteiro de. LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FECOMÉRCIO PR, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná.

**Varejo paranaense cresce 4,86% em julho**. Disponível em:

<<https://www.fecomerciopr.com.br/sala-de-imprensa/noticia/varejo-paranaense-cresce-486-em-julho/>>. Acesso em: 28 de Set. de 2019.

FECOMÉRCIO PR, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná.

**CEC– índice de confiança do empresário do comércio**. Disponível em:

<<https://www.fecomerciopr.com.br/sala-de-imprensa/noticia/icec-indice-de-confianca-do-empresario-do-comercio-setembro-de-2019/>>. Acesso em: 28 de Set. de 2019.

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

2002. IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em:

<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/terra-rica/panorama>>. Acesso em: 22 de Set. de

2019. MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter : o guia essencial da**

**competição e**

**estratégia**. São Paulo: HSM Editora, 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e**

**da**

**concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 3o- Reimpressão.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas,

1999.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD)

[empresas-geram-27-do-pib-do-](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD)

[brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD)>. Acesso em: 26 de Set. de

2019.

SEBRAE. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte 2018**. Disponível

em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD)

[microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD)

[2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 26 de Set. de

2019.

## **A PANDEMIA DO COVID-19 NO BRASIL E AS ESTRATÉGIAS DE VENDA DOS RESTAURANTES ATRAVÉS DO MECANISMO DE DELIVERY**

Gabriela Deina<sup>9</sup>  
Júlio Ernesto Colla<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Devido à pandemia do coronavírus que assola o mundo as pessoas precisaram mudar o estilo de vida, inclusive a questão de se alimentar em restaurantes, passando a utilizar o sistema delivery, recebendo seus alimentos através de pedidos por mensagens ou aplicativos. Assim, o presente trabalho buscou elucidar algumas dúvidas que surgem sobre o sistema delivery de entrega de comidas. Desta maneira, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as estratégias de venda dos restaurantes através do mecanismo de delivery em tempos de pandemia; compreender sobre a pandemia do covid-19 no Brasil; conhecer os conceitos de aplicativos de pedidos e entrega de comida, investigar o modelo de economia de entrega de comidas e compreender as conexões da tecnologia e o consumo de comidas durante a pandemia. Visto que o setor alimentício foi um dos mais prejudicados com essa pandemia, houve uma necessidade de se reinventar através de aplicativos para continuar com as vendas, diante dessa pandemia mundial o que os empresários de atividades alimentícias podem fazer para continuarem em atividade, permanecendo com a fidelidade dos clientes e vendendo? Foi realizado através de uma pesquisa qualitativa e descritiva, com um estudo de caso, onde aconteceram as análises do material pesquisado e as entrevistas das duas proprietárias de empresas delivery. Ao final dessa pesquisa conclui-se que as vendas de comida delivery tem uma sinergia entre as estratégias empresariais, de marketing, com a utilização da tecnologia a seu favor, potencializando os resultados das atividades empresariais e tornando possível o alcance dos seus objetivos, que é o aumento nas vendas e crescimento no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Pandemia. Delivery. Comida.

---

<sup>9</sup>Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - Campus de Paranavaí. E-mail: [secretaria.paranavai@unespar.edu.br](mailto:secretaria.paranavai@unespar.edu.br).

<sup>2</sup>Professor Doutor da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. E-mail: [julio.colla@unespar.edu.br](mailto:julio.colla@unespar.edu.br).

## **1 INTRODUÇÃO**

Há um ano e meio atrás, se falassem para nós que não poderíamos nos abraçar e nos encontrar num restaurante para comermos juntos não acreditariamos. Mas hoje é a nossa realidade, devido à pandemia do coronavírus que assola o mundo, não podemos nos encontrar, abraçar, beijar, festejar e nem nos encontrar em restaurante para comermos juntos na mesma mesa, precisamos manter distância.

O Ministério da Saúde Brasileiro adverte para evitar ficar em lugares fechados com muitas pessoas, quanto mais pessoas interagem durante algum tipo de evento e quanto mais tempo essa interação durar, maior o risco de infecção do vírus.

Mas sabemos que as pessoas precisam se alimentar, muitas vezes num curto espaço de tempo não conseguem ir até suas residências, e iam aos restaurantes, mas com a pandemia essa realidade mudou um pouco.

Com a evolução da pandemia o segmento de alimentação fora do lar foi muito afetado desde 2020, quando tiveram que fechar as portas e passaram a não ter uma atuação estável. Segundo pesquisa do SEBRAE, os serviços de alimentação estavam com queda de 42% em novembro de 2020 (SEBRAE).

Por conta da pandemia muitos restaurantes do ramo alimentício e de outros segmentos precisaram inovar para continuarem com o seu faturamento mensal. E assim, a modalidade de delivery (entrega a domicílio), foi a principal solução para continuarem as vendas, assim os clientes fazem seus pedidos sem sair de casa, medida muito importante para conter o avanço das contaminações (FOLHA BV, 2021).

Visto que o setor alimentício foi um dos mais prejudicados com a pandemia causada pelo coronavírus, houve uma necessidade de se reinventar através de aplicativos para continuar com as vendas, desta maneira, diante da pandemia mundial do coronavírus o que os empresários de atividades alimentícias podem fazer para continuarem em atividade, permanecendo com a fidelidade de seus clientes e vendendo comida?

Desta maneira, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as estratégias de venda dos restaurantes através do mecanismo de delivery em tempos de pandemia; compreender sobre a pandemia do covid-19 no Brasil; conhecer os conceitos de aplicativos de pedidos e entrega de comida; investigar o modelo de economia de entrega de comidas e compreender as conexões da tecnologia e o consumo de comidas durante a pandemia.

A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2, para a qual já existe vacina, porém nem toda a população recebeu as doses necessárias para serem consideradas imunes. Levando em consideração que o coronavírus tem uma vasta transmissão, contaminando uns aos outros através do contato físico, quando permanecemos uns próximos aos outros, ou através de superfícies contaminadas, desta maneira, o distanciamento pessoal é a melhor estratégia que temos no momento para diminuir a disseminação do vírus. Assim, uma vez percebida a transmissão comunitária da COVID-19 no Brasil, as atividades comerciais que não fossem essenciais deveriam ser suspensas, e as essenciais, como a alimentação, tiveram que se adequar a algumas regras específicas de funcionamento (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020).

Esta pesquisa torna-se relevante à medida que se percebe a importância das pessoas se alimentarem e de estarem utilizando os aplicativos para pedirem seus



alimentos e também para compreender as estratégias comerciais de vendas para se alcançar resultados.

Sendo assim este estudo é uma pesquisa bibliográfica, sendo um estudo de caso com entrevista não estruturada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A PANDEMIA DO COVID-19 NO BRASIL**

A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo SARS-CoV-2, vírus que tem alta taxa de transmissibilidade e que sua transmissão se dá por contato pessoal próximo ou com superfícies contaminadas, o distanciamento físico é a melhor estratégia existente para enfrentar a disseminação do vírus. Já temos a vacina, porém nem toda a população recebeu as doses necessárias, por isso a necessidade de se tomar alguns cuidados (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020).

Na carta que o Comitê Científico de apoio ao enfrentamento à pandemia covid-19 do Governo do Estado do Rio Grande do Sul à comunidade informa sobre a importância do distanciamento social para se proteger contra a doença. Enfatiza que ficar em casa é a nossa melhor vacina e ainda dá dicas de como se proteger caso tenha que sair. Assim, temos alguns cuidados a serem tomados que Secretaria da Saúde Brasileira nos alerta para evitarmos o contágio pelo vírus.

Diante da emergência ocasionada pelo coronavírus SARS-CoV-2, o reconhecimento da pandemia pela OMS e a declaração de Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), o Ministério da Saúde tem estabelecido sistematicamente medidas para resposta e enfrentamento da covid-19 (BRASIL, MS, 2021, p.01).

Muitas são as medidas indicadas pelo Ministério da Saúde para conter a contaminação do vírus, além da vacinação. São elas: distanciamento social, uso da máscara e de higienização das mãos, a desinfecção e limpeza de ambientes, o isolamento de pessoas que estejam sob suspeita e ou confirmados, passando por um momento de quarentena dos contatos dos casos de covid-19, conforme orientações médicas (BRASIL, MS, 2021).

O Ministério da Saúde adverte para evitar ficar em lugares fechados com muitas pessoas, quanto mais pessoas interagem durante algum tipo de evento e quanto mais

tempo essa interação durar, maior o risco de infecção do vírus. E os restaurantes são lugares fechados, onde as pessoas acabam se aglomerando, portanto, deve-se evitar. Para que não haja a disseminação do vírus SARS-CoV-2 “Lugares ou ambientes que favorecem a aglomeração de pessoas devem ser evitados durante a pandemia”(BRASIL, MS, 2021).

Segundo o site de notícias “Terra”,diante da pandemia do novo coronavírus, de acordo com os dados da AppsFlyer, o uso de aplicativos para entrega de comidas cresceu, aproximadamente, 80% no país. Em tempos de isolamento social, a crise mundial dá espaço a novas oportunidades de negócio, como é o caso de entregas por delivery, como alternativa para o funcionamento de diversos estabelecimentos, como restaurantes, lanchonetes, bares e cafeterias, neste período.

## 2.2 APLICATIVOS DE COMIDAS: TIPOS E CONCEITOS

Precisamos nos alimentar para termos energia e nos mantermos saudáveis. “Todos nós sabemos que uma alimentação adequada é a chave para uma vida saudável. Uma alimentação correta é aquela que possui todos os nutrientes necessários para o organismo e na quantidade apropriada” (SANTOS, 2018, p. 01).

As pessoas com a necessidade de se alimentar, sem tempo para irem até seus lares acabavam buscando a alimentação (comida) nos restaurantes, com a pandemia o quadro muda e as pessoas passam a pedir comida pelos aplicativos delivery.

Aplicativos de delivery integram o ambiente alimentar digital, pois são canais de conveniência para a realização de compras online. Nesse ambiente, as possibilidades de local de compra são ampliadas, o que melhora a disponibilidade e a acessibilidade aos alimentos preparados fora do lar (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020).

Os aplicativos precisam ter opções atrativas com as imagens ilustrativas; promoções; combos; entrega gratuita ou com descontos, para que o cliente se torne fiel e consiga cada vez mais clientes (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020).

Temos vários aplicativos de delivery de comida com cardápios digitais de restaurantes e estabelecimentos locais, é só baixar o aplicativo no seu celular informar

seu endereço, selecionar o pedido e aguardá-lo em casa, sem a necessidade de fazer ligações e na comodidade do seu lar ou trabalho.

De acordo com Magalhães (2021), os aplicativos de delivery mais populares são: iFood, umas das plataformas de delivery mais populares no Brasil, com mais de 50 milhões de instalações, com mais de 200 mil restaurantes cadastrados em todos os estados. Nele o cliente pode agendar suas entregas, pagar com cartão pelo aplicativo e utilizar cupons promocionais; Rappi, um aplicativo que inclui pedidos em mercados, farmácias, lojas, específico e restaurante. O pagamento pode ser realizado com cartão de crédito, débito e vale-refeição, e clientes fidedignos tem suas vantagens; James Delivery, um aplicativo criado para entregas do grupo GPA, que inclui mercados como Extra e Pão de Açúcar, mas possui funcionamento expandido para restaurantes e farmácias, também possui promoções para clientes fieis; Aiqfome é uma plataforma de delivery presente em 21 estados brasileiros, pode ser encontrado em cidades menores, está no mercado a 13 anos e faz apenas a conexão entre restaurantes e consumidores; Delivery Much, está no mercado a mais de 10 anos e atende em média 300 municípios brasileiros, traz os cardápios de restaurantes e outros estabelecimentos em uma plataforma simples, oferece promoções.

Em nossa região do interior do Paraná, o mais conhecido é o aplicativo do iFood, onde sua própria plataforma afirma: “Somos muito mais que um aplicativo. Somos uma empresa de tecnologia aplicada ao universo da alimentação. Se quiser um nome moderninho, também pode nos chamar de foodtech” (IFOOD, 2021).

Muitas são as opções para quem quer comer na comodidade de sua casa ou no trabalho, seja por falta de tempo ou por precaução de aglomerações devido à pandemia, basta o consumidor fazer a escolha certa e aproveitar as ofertas e as promoções.

O sistema de funcionamento dos aplicativos de entrega de comida oferece várias vantagens a seus clientes, desde visualizar tempo estimado e taxa de entrega, utilizar cupons, receber promoções, ou pagar diretamente pela plataforma ao cadastrar cartão de crédito e até vale refeições.

O iFood é um dos aplicativos de delivery considerado líder no setor, tem um papel importante neste momento de pandemia. Em sua plataforma informa tanto os clientes,

colaboradores, entregadores e restaurantes parceiros que tomam uma série de medidas para garantir a segurança de toda a nossa comunidade.

De acordo com Ferreira (2019), os aplicativos de delivery são ideias que caíram no gosto popular. As lojas oficiais Google Play e App Store registram milhões de downloads de serviços como iFood, Uber Eats, Rappi, Loggi e Apptite – este último dedicado a um público interessado em alta gastronomia. Além de uma grande variedade de comidas, as plataformas buscam se diferenciar das demais para conquistar o público seja com descontos, facilidades na entrega ou opções de veículos de transporte.

Os aplicativos de delivery têm muitas opções de comidas e lanches que os consumidores podem escolher de acordo com a sua vontade e necessidade, isso facilita o consumo e as vendas das comidas dos restaurantes que em tempo de pandemia estavam meio parados.

Oferecem medidas de segurança na entrega dos pedidos, para maior segurança dos clientes, além disso, houve a inovação na forma de pagamento, além de aceitarem os cartões de crédito, o iFood oferece aos seus clientes o cadastramento de cartões de vale refeição e alimentação para pagamentos online no aplicativo.

### **2.2.1 iFood**

A plataforma do iFood foi fundada em 2011, no Brasil, com o objetivo de revolucionar o delivery de comida, através de uma solução digital, na qual os usuários do aplicativo pudessem acessar os cardápios de diversos restaurantes que atendessem em sua região, e assim realizarem suas encomendas e escolher a forma de pagamento, facilitando o processo de encomenda do pedido (NIGRI, 2019). Esta plataforma via delivery de comida é uma das maiores no Brasil, mais conhecida em todas as regiões.

Dos aplicativos de comida via delivery, um dos mais conhecidos é o iFood, sendo o maior aplicativo de delivery de comida no Brasil atualmente, que oferece diversas categorias de comidas para pedir tanto em casa quanto no trabalho, proporcionando a comodidade (FERREIRA, 2019).

### **2.2.2. Rappi**

Esta plataforma foi criada na Colômbia, em 2015, com o objetivo de solucionar uma dificuldade de entrega de pedidos de empresas aos seus clientes. Ela surge não apenas como uma plataforma de captação de pedidos de refeições para restaurantes parceiros, mas também como um serviço de entrega dessas encomendas através de estrutura própria. Chegou ao Brasil em julho de 2018, na cidade de São Paulo, porém não é conhecida em toda a extensão do território brasileiro (NIGRI, 2019).

### **2.2.3. Uber Eats**

De acordo com o site oficial do Uber Eats, ele se trata de um aplicativo que conecta pessoas com restaurantes presentes em suas regiões, levada a efeito a partir de entregadores próximos (NIGRI, 2019).

De acordo com a própria plataforma Uber Eats, para realizar os pedidos o usuário entra no aplicativo, define seu pedido dentre diversos restaurantes disponíveis, realiza o pagamento online e aguarda a chegada de sua encomenda, contando com a possibilidade de acompanhar o trajeto do motoboy e de saber em tempo real qual é o horário previsto para a sua chegada.

Também não é um aplicativo conhecido em toda extensão do território brasileiro.

## **2.3 A UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA NO CONSUMO DE COMIDAS ATRAVÉS DOS APLICATIVOS**

Na era digital em que vivemos, está cada dia mais fácil acessar a internet, que se mostra uma importante aliada para os negócios e para as empresas. “Não por uma questão de tecnologia, mas por uma mudança no comportamento do consumidor, que está utilizando cada vez mais a internet como meio de comunicação, informação, relacionamento” (TORRES, 2010, p. 7).

É através da tecnologia, utilizando os aplicativos que as empresas devem manter seu foco, procurando um relacionamento com o cliente, utilizando para divulgar seus produtos e armazenar informações (BASTOS, 2018).



A tecnologia é a ferramenta mais utilizada nos aplicativos delivery. É através dela que se oferece mais segurança aos clientes e aos entregadores em um momento no qual a sociedade é orientada a evitar o contato pessoal, protegendo a saúde da população.

O iFood, empresa líder no setor, também investe muito em marketing, o que atrai cada vez mais clientes para a plataforma e consequentemente maior número de vendas. E o marketing é um meio que a empresa ou comércio podem utilizar para conseguir resultados. Por meio das estratégias de marketing é possível perceber se o produto precisa de alguma adaptação para as necessidades de uso daquele público e fazer com que ele seja aceito pelos consumidores.

As empresas de delivery não têm divulgado dados consolidados sobre o impacto da pandemia em suas vendas. Contudo, o iFood, por exemplo, confirmou que houve um aumento na demanda por delivery acompanhando o espalhamento da COVID-19. Começou em São Paulo e no Rio de Janeiro, alcançou outras capitais e depois se interiorizou. Adicionalmente, seus clientes passaram a comprar maiores quantidades por pedido, com maior frequência e em momentos diferentes daqueles em que geralmente ocorriam picos de consumo (BOTELHO, 2020).

A American Marketing Association (AMA), que representa os profissionais de marketing nos Estados Unidos, traz a seguinte definição: “Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (PEÇANHA, 2020, p. 01).

Utilizando a tecnologia podemos observar no aplicativo do iFood que em tempo de pandemia desenvolveu um sistema de entrega onde o cliente não precisa ter contato com o entregador, ele escolhe seu pedido dentro das mais variadas opções; compra e paga pela plataforma, pode usar cartão ou vale refeição; ele escolhe onde quer que deixem seu pedido, como por exemplo, no portão de casa ou na portaria do prédio; pode conversar no chat através do aplicativo com o entregador, assim ele avisa assim que o pedido for deixado no local destinado; e o aplicativo ainda oferece algumas sugestões como higienizar as mãos antes de pegar o pedido e depois de descartar a embalagem e caso a embalagem tenha contato com alguma superfície, também deve ser higienizado o local com água e sabão e álcool em gel 70%.

O uso da tecnologia veio para auxiliar nas vendas nos aplicativos, visto que as pessoas hoje têm acesso facilitado a internet. “A popularização dos smartphones associada à ampliação dos serviços de internet móvel contribui para este novo hábito de consumo” (MONTI, 2018, p. 02). Isso faz com que haja o aumento das vendas de comidas via delivery.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS / METODOLOGIA**

A pesquisa colabora para o crescimento do conhecimento, pois com ela procuramos respostas as nossas indagações (DEL-BUONO, 2015). As pesquisas científicas são classificadas sob diferentes olhares, que são: pesquisa básica ou aplicada; pesquisa quantitativa ou qualitativa; pesquisa bibliográfica e/ou documental; ou pura, onde o pesquisador busca informações para satisfazer sua necessidade intelectual (GIL, 2008).

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, onde houve um estudo teórico sobre o tema, para embasar a pesquisa, e realizado estudo de caso através de entrevistas (por escrito), com o objetivo de obter os dados necessários para responder os objetivos deste estudo.

Segundo Duarte e Barros (2008, p. 51):

“A pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões.”

A técnica de estudo de caso é muito utilizada, destacando-se a técnica de pesquisa em profundidade como uma das técnicas utilizadas quando se procura responder as questões do tipo “como” ou “porque” sobre um evento em que se tem pouco controle sobre os fatos (YIN, 2005). O estudo de caso é uma técnica que permite reunir maior número de informações com o objetivo de entender uma situação na sua totalidade.

A pesquisa foi realizada em etapas, primeiramente a escolha do tema, definindo os objetivos e justificando a sua contribuição. Assim passou-se a escrita, onde foi realizada a pesquisa de acordo com os objetivos traçados. Foi construída a introdução

contendo as características do conteúdo a ser explorado; o referencial teórico foi dividido em sessões para compreender sobre a pandemia do covid-19 no Brasil; conhecer os conceitos de aplicativos de pedidos e entrega de comida; investigar o modelo de economia de entrega de comidas; compreender as conexões da tecnologia e o consumo de comidas durante a pandemia, para assim analisar as estratégias de venda dos restaurantes através do mecanismo de delivery.

Após a parte iniciada foi realizada uma análise dos dados, através das entrevistas realizadas com os proprietários, uma, do restaurante e pizzaria, que faz entrega delivery, e outra com uma pizzaria que faz somente entrega, para analisar a perspectiva das empresas participantes da pesquisa.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Por meio deste estudo, a partir do referencial teórico obtido com a pesquisa, foi possível identificar as estratégias utilizadas pelas empresas e os seus objetivos empresariais de aumentar a participação no mercado, as vendas e assim o faturamento, embora as empresas não possuam um departamento de marketing próprio trabalham com planejamento de metas, valores, expansão, todos com datas definidas e bem elaboradas, com os custos dos produtos todos calculados.

Vimos no referencial teórico que devido a pandemia houve o crescimento nas vendas delivery, principalmente de comida. Por conta da pandemia muitos restaurantes do ramo alimentício, e de outros segmentos, precisaram inovar para continuarem com o seu faturamento mensal. E assim a modalidade de delivery (entrega a domicílio), foi a principal solução para continuarem as vendas, assim os clientes fazem seus pedidos sem saírem de casa, medida muito importante para conter o avanço das contaminações (FOLHA BV, 2021). Fato constatado nas entrevistas onde as proprietárias das empresas nos afirmaram que para o delivery, a pandemia causou um explosão nos pedidos, que as pessoas não podia sair de casa, e com isso, os pedidos aumentaram consideravelmente.

As empresas pesquisadas são novas no mercado de comida via delivery, uma com 4 anos e a outra com 3 anos de atuação, e ambas empregam mais de seis pessoas. Na entrevista elas se citam como concorrentes uma da outra, e também que no município

temos somente uma empresa que faz exclusivamente entrega delivery. Quando indagadas sobre o trabalho com planejamento de metas, ambas disseram que sim, e a empresa exclusiva no sistema delivery foi mais específica dizendo que trabalham com planejamento de metas, valores, expansão, todos com datas definidas e bem elaboradas.

Sobre o objetivo empresarial das empresas, disseram que a busca é por crescimento no ramo alimentício proporcionando sempre o melhor para seus clientes. E o marketing de ambas é realizado através da internet, por meio de redes sociais, porém não tem um departamento de marketing próprio, mas veem a importância do marketing em qualquer negócio.

As empresas definem as suas estratégias empresariais e de marketing, com relação ao produto, preço, fazendo o cálculo de seus produtos, controlando a entrada e saída do capital, adquirindo produtos de qualidade, oferecendo sempre o melhor atendimento e definidas de acordo com a tendência do atual cenário, e fazendo promoções que chama a atenção dos clientes, através do Instagram, Facebook, panfletos e outros. Pois as estratégias de marketing influenciam as vendas, fazendo com que a empresa lucre mais e cresça no mercado.

E sobre o aumento do consumo de comida via delivery as empresas foram enfáticas e afirmaram que com as pessoas ficando mais em casa e não podendo sair, isso aumentou os pedidos para a entrega em domicílio.

Na pesquisa teórica vimos que os aplicativos de comida delivery precisam ter opções atrativas com as imagens ilustrativas; promoções; combos; entrega gratuita ou com descontos, para que o cliente se torne fiel e consiga cada vez mais clientes (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020), e assim como a proprietária da empresa nos relatou é muito importante suas estratégias de marketing e que são definidas de acordo com a tendência do atual cenário, são promoções direcionadas com datas comemorativas, acontecimentos polêmicos, como pandemia, copa mundial de futebol, olimpíadas, eleições, e afins, tudo o que está em evidencia trazem para o cenário do marketing, e consequentemente o aumento nas vendas.

No município de Cidade Gaúcha – PR temos somente um aplicativo exclusivo de delivery de comida com cardápio digital, porém de acordo com a proprietária e de acordo com a outra empresa entrevistada temos outros restaurantes e pizzarias que adotaram o

delivery para complementar seus faturamentos, visto que o atendimento presencial estava bem fraco e em alguns momentos até zero, dependendo do decreto em vigor.

As empresas pesquisadas assim como o referencial teórico estudado nos mostram que a venda de comida via delivery é uma boa opção para se obter lucro em época de pandemia, devido a comodidade e o medo das pessoas saírem em locais públicos evitando as aglomerações, visto que a tecnologia é a ferramenta mais utilizada, ela oferece mais segurança aos clientes e aos entregadores em um momento no qual a sociedade é orientada a evitar o contato pessoal, protegendo a saúde da população.

Uma das empresas além do sistema delivery ainda atende presencialmente, porém a outra empresa que atende somente delivery nos relatou que vem expandindo seus negócios, somente com a venda de comida delivery, com a utilização da tecnologia, e o objetivo da empresa é crescer cada vez mais, visto que está a pouco tempo no mercado e já conseguiu abrir uma filial em Maringá – PR, sendo assim buscará um maior crescimento para expandir seus negócios futuramente.

Por meio deste estudo, a partir do referencial teórico obtido com a pesquisa, foi possível identificar as estratégias utilizadas pelas empresas e os seus objetivos empresariais de aumentar a participação no mercado, suas vendas e assim o faturamento, embora a empresa não tenha um departamento de marketing próprio trabalham com planejamento de metas, valores, expansão, todos com datas definidas e bem elaboradas, com os custos dos produtos todos calculados custos.

Vimos no referencial teórico que devido a pandemia houve o crescimento nas vendas delivery, principalmente de comida. Por conta da pandemia muitos restaurantes do ramo alimentício, e de outros segmentos precisaram inovar para continuarem com o seu faturamento mensal. E assim, a modalidade de delivery (entrega a domicílio), foi a principal solução para continuarem as vendas, assim os clientes fazem seus pedidos sem saírem de casa, medida muito importante para conter o avanço das contaminações (FOLHA BV, 2021)

Fato constatado na entrevista onde a proprietária da empresa nos afirmou que para o delivery, a pandemia causou um explosão nos pedidos, visto que as pessoas não podiam sair de casa, e com isso, os pedidos aumentaram consideravelmente.

A empresa pesquisada assim como o referencial teórico estudado nos mostra que a venda de comida via delivery é uma boa opção para se obter lucro em época de pandemia, devido a comodidade e o medo das pessoas saírem em locais públicos evitando



as aglomerações, visto que a tecnologia é a ferramenta mais utilizada, ela oferece mais segurança aos clientes e aos entregadores em um momento no qual a sociedade é orientada a evitar o contato pessoal, protegendo a saúde da população.

A empresa vem expandindo seus negócios, somente com a venda de comida delivery, com a utilização da tecnologia, e o objetivo da empresa é crescer cada vez mais, visto que ela está a pouco tempo no mercado e já conseguiu abrir uma filial em Maringá-PR, sendo assim buscará um maior crescimento para expandir seus negócios futuramente.

## **5. CONCLUSÃO**

O objetivo geral desta pesquisa realizada com o uso do método de estudo de caso foi analisar a formação das estratégias de vendas de empresas de comida via delivery, por meio da análise do caso estudado com base na pesquisa bibliográfica e nos dados coletados durante a pesquisa e as entrevistas em profundidade. O objetivo da pesquisa era analisar as estratégias de venda dos restaurantes através do mecanismo de delivery em tempos de pandemia, assim compreendemos sobre a pandemia do covid-19 no Brasil, conhecemos os conceitos de aplicativos de pedidos e entrega de comida, investigamos o modelo de entrega de comidas e compreendemos as conexões da tecnologia e o consumo.

Durante a realização do trabalho, a partir do referencial teórico, foi possível descobrir a relação que existe entre as estratégias de marketing com as vendas nos aplicativos de comida delivery são necessárias, há uma necessidade de planejamento estratégico e o planejamento de vendas para alcançar os objetivos de vendas e de crescimento da empresa.

No estudo de caso analisando, percebe-se que as vendas de comida no sistema delivery foi uma ótima opção para o cenário que estamos vivendo, com a pandemia devido ao coronavírus. Dessa forma, as empresas analisadas nesse estudo de caso tiveram resultados superiores aos almejados, visto que no início não esperavam por tal crescimento, e também não esperavam passarmos por uma pandemia, onde as pessoas aumentariam seus pedidos de comida para se alimentarem em casa.

Ao final dessa pesquisa, considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram respondidos, identificando-se na empresa analisada a existência de um plano estratégico e mercadológico e que devida a pandemia suas vendas delivery aumentaram e consequentemente seus lucros. Pode-se dizer, ao final dessa pesquisa que as vendas de comida delivery tem uma sinergia entre as estratégias empresariais, de

marketing, com a utilização da tecnologia a seu favor, potencializando os resultados das atividades empresariais e tornando possível o alcance dos seus objetivos.

## **REFERÊNCIAS**

AGÊNCIA BRASIL. **Cepal: crise por causa de covid-19 será uma das piores do mundo. América Latina e Caribe sofrerão impactos.** Publicado em 20/03/2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/cepal-crise-por-causa-de-covid-19-sera-uma-das-piores-do-mundo>>. Acesso em 21 de julho de 2021.

BASTOS, Aline Caroline Barros. **Marketing de relacionamento: estudo sobre o gerenciamento de feedbacks online em restaurantes de São Luis no aplicativo iFood.** 2018. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/2261/1/AlineBastos.pdf>>. Acesso em 21 de julho de 2021.

BOTELHO, Laís Vargas; CARDOSO, Letícia de Oliveira; CANELLA, Daniela Silva. 2020. **COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/pX8fSjkVQXLLwFwbhWPYJd/?format=html&lang=pt>>. Acesso em 20 de julho de 2021.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Como se proteger? Confira medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus.** 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-se-protger>>. Acesso em 20 de julho de 2021.

DEL-BUONO, Regina C. **O que é Pesquisa Básica ou Científica? Tipos de Pesquisa.** Artigo publicado em 14 de julho de 2021.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Adriano. **O TechTudo. Aplicativos delivery: Veja cinco apps para entrega de comida e produtos.** 2019. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/listas/2019/04/aplicativos-delivery-veja-cinco-apps-para-entrega-de-comida-e-produtos.ghtml>>. Acesso em 31 de agosto de 2021.

GOODE, WJ, HATT, PK. **Métodos em pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979:422

IFOOD. **Aplicativo de comida Delivery.** Disponível em:  
<[https://www.ifood.com.br/?gclid=CjwKCAjwglSIBhBfEiwALE19SR-3BQW9Trm2aYOlI2PH2QlxH2bc9gXR6P4qbCwQXLAllGLSf85wnRoCWWAQA\\_vD\\_Bw](https://www.ifood.com.br/?gclid=CjwKCAjwglSIBhBfEiwALE19SR-3BQW9Trm2aYOlI2PH2QlxH2bc9gXR6P4qbCwQXLAllGLSf85wnRoCWWAQA_vD_Bw)>. Acesso em 21 de julho de 2021.

MAGALHÃES, André Lourenti. **10 aplicativos para pedir comida pelo celular.** Janeiro de 2021. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/apps/aplicativos-pedir-comida-celular/>>. Acesso em 21 de julho de 2021.

MONTY, Renata. **Consumo de comida por aplicativos: os impactos das materialidades da comunicação em Uber Eats e iFood.** Disponível em: <[http://anaais-comunicon.espm.br/GTs/GTPOS/GT2/GT02\\_MONTY.pdf](http://anaais-comunicon.espm.br/GTs/GTPOS/GT2/GT02_MONTY.pdf)>. Acesso em 02 de setembro de 2021.

NIGRI, Igor Joseph. **Delivery x balcão – um estudo de caso em uma rede de fast food.** 2019. Disponível em:  
<<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/12517/1/IJNigri.pdf>>. Acesso em 02 de setembro de 2021.

OPAS- Organização Pan Americana de Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19.** Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em 20 de julho de 2021.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing: tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes.** 2020. Disponível em:  
<<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-marketing/>>. Acesso em 19 de julho de 2021.

RIO GRANDE DO SUL. **Carta à sociedade gaúcha – 02 de abril de 2020, sobre a importância do distanciamento social.** Disponível em:  
<<https://coronavirus.rs.gov.br/upload/arquivos/202005/08111851-recomendac-o-es-comite-cientifico.pdf>>. Acesso em 20 de julho de 2021.

SANTOS, Vanessa. **Importância dos alimentos na saúde.** Disponível em:  
<<https://brasilecola.uol.com.br/saude/importancia-dos-alimentos-na-saude.htm>>. Acesso em 21 de julho de 2021.

SEBRAE. **Plataformas de delivery são boas opções para vender durante a pandemia.** Disponível em:  
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plataformas-de-delivery-sao-boas-opcoes-para-vender-durante-a-pandemia,9d5c4b6f1fa48710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 05 de agosto de 2021.

TERRA, site de notícias. **Uso de aplicativos para entrega de comida cresce quase 80% no País.** Publicado em 13 de maio de 2020. Disponível em:  
<<https://www.terra.com.br/noticias/dino/uso-de-aplicativos-para-entrega-de-comida->

cresce-quase-80-no-pais,c09bc653e5a9d6c42e1b2f6547a54f0ajmar2odt.html>. Acesso em 02 de setembro de 2021.

TORRES, Claudio. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas.** São Paulo: Novatec Editora, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DO SUPERMERCADO DE PARANAVAÍ**

Géssica Neris da Silva Santos<sup>10</sup>  
Marluz Aparecida Tavares da Conceição<sup>11</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem por fim verificar a influência que a motivação e a satisfação têm no dia a dia de uma organização. A organização escolhida foi o Supermercado Cidade Canção localizada no centro de Paranavaí. Quanto ao método, a pesquisa é caracterizada como uma pesquisa descritiva, em que, partiu-se de uma pesquisa bibliográfica e em seguida utilizou-se para a coleta de dados um questionário construído por meio da ferramenta “*Formulário Google*” aplicado via e-mail aos colaboradores. O resultado da pesquisa foi satisfatório obtendo um quadro positivo dos que responderam. Pode-se verificar que a organização é bem vista por seus colaboradores, uma vez que apresentou classificação satisfatória e que melhorias e adequações são frequentemente avaliadas para melhor atendê-los. Espera-se que os resultados colaborem com os estudos do clima organizacional, principalmente os relacionados com os sentimentos dos colaboradores incorporado nas organizações.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Motivação. Satisfação.

### **1 INTRODUÇÃO**

O tema abordado no presente artigo se refere ao estudo do ambiente de trabalho e sua influência para o colaborador e para a organização. Ou seja, tem como pressuposto que o clima organizacional proporciona a organização o alcance de seus objetivos no mercado e para o colaborador uma qualidade de vida melhor.

O clima organizacional é imprescindível para as organizações, pois os colaboradores traduzem o sucesso dessas. Um bom clima organizacional ajuda no desempenho das organizações de grande e pequeno porte. É fundamental saber o que os colaboradores pensam a respeito da organização para que gestores possam tornar o ambiente mais agradável e assim ocasionar a motivação e a satisfação tendo como consequência uma boa produtividade.

A estrutura organizacional, liderança, modelo de gestão, entre outros fatores, influenciam no desenvolvimento do colaborador. Para Tomayo e Paschoal (2003) o comportamento é provocado por metas pessoais, onde o colaborador realiza um esforço

---

<sup>10</sup> Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná(UNESPAR)-Campus de Paranavaí. E-mail: [gessicaneris13@gmail.com](mailto:gessicaneris13@gmail.com).

<sup>11</sup> Professora no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná(UNESPAR)-Campus de Paranavaí. E-mail: [marluz.tavares@unespar.edu.br](mailto:marluz.tavares@unespar.edu.br).



para atingir determinado objetivo. Assim, a motivação no trabalho se manifesta de acordo com a orientação que cada colaborador recebe para realizar com precisão suas tarefas, e persista na execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Ou seja, se a organização motivar os seus colaboradores para algo que achem relevante, poderá ser mais benéfico para ambas as partes, pois os colaboradores irão desenvolver seu trabalho com motivação atingindo sua satisfação pessoal e profissional e a organização irá ganhar mais produtividade e por consequência atingirá suas metas.

As pessoas passam e dedicam grande parte do tempo de suas vidas ao trabalho. Desta forma, percebe-se que a busca nas empresas vai além do meio de sobrevivência. O colaborador busca valorização, dignidade, reconhecimento pessoal e respeito.

As organizações sozinhas não seriam capazes de sobreviver sem os colaboradores, pois para alavancar o negócio é necessário muita criatividade, esforço e tempo. Assim, é possível reconhecer que ambos dependem um do outro.

Essa dependência de acordo com Vieira (2004) vai se encaminhando conforme o tempo. O colaborador se preocupa com a satisfação no trabalho, pois está dando início na sua carreira e preocupado primeiramente com o aprendizado. Mas, com o passar do tempo os colaboradores procuram novos conhecimentos, reconhecimento, e adquirindo metas para se manterem motivados.

Clima organizacional descreve percepções dos colaboradores em relação com as organizações em que trabalham e o que gera motivação e satisfação (OLIVA, PERAL e FALCHI, 2007). A pesquisa contribui para o diagnóstico e identificar fatores que influenciam a motivação, satisfação e percepções sobre a organização e o ambiente em que estão inseridos.

Com esta pesquisa, pretende-se verificar a influência que a motivação e a satisfação têm no dia-a-dia de uma organização.

Pode ser considerado que quando o colaborador está satisfeito com seu ambiente de trabalho a contribuição na organização aumenta, assim como pode diminuir caso a motivação ou a satisfação seja negativa.

## **2 APORTE TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima origina-se do grego *Klima* que significa inclinação (BERGAMINI; CODA, 1997). Assim, Clima Organizacional se relaciona com as necessidades dos colaboradores que trabalham na organização. Pode-se dizer, então, que a eficácia de uma organização pode ser aumentada criando um Clima Organizacional voltado para a satisfação e realização das necessidades dos colaboradores que nela atuam.

Bowdith e Buono (1997) definem o clima organizacional como uma percepção do ambiente externo e interno da organização, trazendo consequências na satisfação com o

trabalho, padrões de interação entre pessoas, desempenho no cumprimento de tarefas e no comportamento.

Para Maximiniano (2000) clima organizacional representa um conjunto de conceitos e sentimentos que os colaboradores adquirem e compartilham a respeito da organização e que pode afetar diretamente de maneira positiva ou negativa a satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Luz (2001) conceitua que o clima organizacional retrata o grau de satisfação material e emocional, o mesmo pode ser favorável e propor motivação e interesse nos colaboradores além de uma boa relação com os colegas de trabalho.

O clima organizacional é uma ferramenta de planejamento estratégico que possibilita a análise interna e externa da organização e também procura acompanhar como está o estado de satisfação e comportamento dos colaboradores (SILVA, 2003).

Kahale (2003) comenta que o clima organizacional é considerado um instrumento que analisa o ambiente interno fazendo um levantamento das necessidades do colaborador. Observa os aspectos que configuram o momento motivacional das pessoas através da verificação dos pontos fortes, expectativas, dificuldades e aspirações.

Nesse contexto, para Luz (2003) torna-se fundamental a pesquisa de clima organizacional nas organizações, pois podem ser usadas como estratégia permitindo que os gestores conheçam os setores da organização, bem como a sua totalidade, descobrindo quais as principais causas para se obter um bom clima organizacional.

Em cada organização o clima organizacional é único, variável e contém mudanças constantes (VIVEIRA, 2004).

Clima organizacional retrata o nível de satisfação do colaborador com o ambiente interno da organização. Está ligado com a motivação, lealdade, cooperação com as pessoas, dedicação ao trabalho, interação das comunicações internas, convívio entre os colaboradores, união dos grupos entre outros fatores resultantes (LACOMBE, 2005).

Para Luz (2007, p. 10) clima organizacional trata-se de um “conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”.

Partindo deste conceito o Clima Organizacional pode ser considerado bom, prejudicado ou ruim. Quando os colaboradores trabalham alegres, motivados, engajados, comprometidos com os objetivos e metas organizacionais, é considerado bom. Quando trabalham desanimados, desmotivados, trazendo discórdia, rivalidade, desinteresse pelos cumprimentos de tarefas e resistência a ordens e pedidos, é considerado ruim ou prejudicado (LUZ, 2007).

A qualidade do ambiente psicológico de uma organização depende do clima organizacional em decorrência do estado emocional das pessoas, podendo ser positivo e

favorável ou negativo e desagradável tanto para a organização como para os colaboradores (MATOS E ALMEIDA, 2007).

O clima organizacional pode ser considerado como um agente que procura entender como o trabalho afeta o comportamento e atitudes do colaborador, e acaba interferindo na qualidade de vida e no desempenho da organização. Assim, inclui-se a percepção e a interpretação do ambiente de trabalho e as características que geram satisfação ou insatisfação no colaborador (SIQUEIRA, 2008).

Ainda de acordo com Siqueira (2008), o apoio dos superiores e da organização, recompensa, conforto físico, controle, pressão e a coesão são alguns fatores que podem influenciar na formação do clima organizacional.

Para Marques (2008) clima organizacional não pode ser criado como um objeto em determinado momento, mas é existente, ativo e influente, dentro da organização. Está presente principalmente nos fatores internos, decisões, na forma como a equipe é administrada pelos superiores, e afeta o colaborador diretamente. Está presente na compreensão que o colaborador tem da organização, e acaba conduzindo-o a comportamentos distintos.

De acordo com Martins (2008) clima organizacional é um conceito que visa compreender como o contexto organizacional afeta nas atitudes e no comportamento dos colaboradores, na qualidade de vida e o desempenho da organização.

Maximiniano (2009) trata o Clima Organizacional como a impressão que o colaborador tem do seu ambiente de trabalho como um todo, expondo consequências na satisfação, no desempenho, na interação com os colegas e no comportamento que geram rotatividade e absenteísmo.

Conforme Warmling (2010) o ambiente de trabalho sofre influências negativas constantemente. Por isso, é necessário reconhecer e conseguir resolver os problemas de forma coerente. Diante de alguns fatores que afetam o clima organizacional, é possível ter como exemplo a insatisfação salarial, comando gerencial, o trabalho em si, comunicação falha, estabilidade no emprego, entre outras.

Um conjunto das percepções dos colaboradores define o clima organizacional. Entende-se que uma organização com colaboradores satisfeitos tende a ganhar envolvimento. Comprometimento e motivação de todos e consequentemente bons resultados (JUDGE, ROBBIS E SOBRAL, 2010).

Para Judge, Robbis e Sobral (2011) o Clima Organizacional é uma junção de percepções que cada colaborador tem do seu ambiente de trabalho.

Lacombe (2012) salienta que os gestores devem priorizar a criação de um ambiente organizacional onde as pessoas trabalhem de forma eficaz, demonstre suas competências, atinjam reconhecimento e recebam recompensas merecidas.

Ferreira (2013) afirma que a percepção do colaborador no ambiente de trabalho é percebida de acordo com o clima organizacional que está ligado com a motivação.

O clima organizacional está presente nas organizações por meio de indicadores que fornecem sinais da qualidade do ambiente estar favorável ou desfavorável. Um indicador importante é a recompensa que cada colaborador recebe de acordo com seu mérito, podendo aumentar a motivação e a eficiência (FERREIRA, 2013).

## **2.2 Motivação no trabalho**

Bergamini (1997) relata que a motivação é individual e encontrada no interior de cada pessoa, ou seja, não é possível motivar alguém, o que pode ser feito é um estímulo. Sendo assim, a motivação se torna um impulso dando forças que são encontradas dentro de si mesmo.

Diante dessa abordagem, é necessário que os superiores conheçam cada um dos seus colaboradores e suas necessidades, assim, se dedicar no incentivo necessário provocando a motivação (BERGAMINI, 1997).

Nesse sentido, a motivação para Heller (1999) é a força que estimula a agir, e cada colaborador tem sua motivação própria gerada por fatores e desejos distintos.

Vergara (2000), considera a motivação um fator intrínseco e individualizado. Diante de determinada tarefa cada colaborador reage de uma forma, alguns se sentem motivados e outros diante da mesma tarefa se sentem desinteressados. Isso ocorre devido a interesses diferentes, necessidades diferentes, entre outros motivos que condiciona suas motivações.

Broxado (2001) afirma que é possível reconhecer um colaborador motivado através do seu comportamento. O comportamento é retratado através de ações, ou seja, pela realização de atividades. Porém, o desempenho pode ser avaliado diante da capacidade e da força de vontade de cada um, caracterizando então a motivação.

De acordo com Soto (2002) a pressão interna que surge diante de uma necessidade gera a motivação, estimula as estruturas nervosas que impulsiona o organismo a manter sua conduta até que alguma meta ou objetivo seja alcançado.

A motivação melhora o ambiente de trabalho e, consequentemente reduz problemas com a produtividade, pois um colaborador motivado apresenta um maior comprometimento com a organização em que trabalha. Os fatores que determinam o processo de motivação entre os colaboradores dependem muito da eficácia da organização e no processo de gestão de pessoas que alinha ao desempenho individual aos objetivos e metas estabelecidas (ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2002), a motivação trata-se de um processo que compõe diferentes possibilidades de comportamento que deve ser avaliado como cada colaborador encara e reage, diante das relações entre expectativas e os resultados alcançados. Nesse contexto,



a motivação para as organizações é um processo responsável pela persistência, intensidade e esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Considera-se que os colaboradores motivados se mantêm nas realizações das tarefas até atingirem os objetivos.

Tomayo & Paschoal (2003) revelam que o ser humano trabalha para satisfazer suas necessidades primeiramente e depois para aumentar o lucro da organização. Assim, se o colaborador não encontrar em seu trabalho o que satisfaça suas expectativas, não sentirá motivação e sim obrigação em realizar suas funções.

Motivação pode estar ligada com fatores intrínsecos e extrínsecos, as duas aplicações obtêm resultados, mas deve-se pensar que os níveis de motivação e satisfação são individuais e mudam de acordo com as necessidades de cada colaborador (GUIMARÃES; BORUCHOVITH, 2004).

A motivação pode ser decorrente dos fatores intrínsecos, extrínsecos e internalizado. A internalizada é definida como a motivação da disposição que o colaborador tem para trabalhar e realizar tarefas. Diferente da motivação intrínseca onde o colaborador é motivado para realizar suas atividades, a internalizada o colaborador já possui disposição para realizá-las em busca da valorização de seus valores pessoais (MORAES, 2005).

Pasquini et al. (2005) considera que a motivação pode ser um incentivo para trabalhar melhor e consequentemente a produção tende a aumentar. Por isso, para um melhor rendimento a organização precisa pensar e trabalhar junto com seus colaboradores, buscando a satisfação para ambos.

Segundo Ferreira (2006) motivação além do ato ou efeito de motivar, representa um conjunto de fatores psicológicos de ordem intelectual, afetivo, psicológico, consciente ou inconsciente agindo entre si e determinando a conduta do indivíduo.

Tadin et al. (2006) define motivação como tudo aquilo que direciona ou incentiva o colaborador a realizar alguma ação.

Mata e coltre (2007) afirma que a motivação apresenta diversos fatores que se forem bem aplicados oferece vantagens positivas tanto para a organização quanto para os colaboradores.

A motivação é considerada uma ferramenta para alcançar um objetivo, ou incentivar o colaborador a realizar determinada função. Afirma que a motivação ajuda na melhoria da produção e em um melhor rendimento dos colaboradores (GOMES; MICHEL, 2007).

Para Robbins (2008) a palavra motivação mobiliza os colaboradores em busca de algo e está ligado com o comportamento das pessoas diante de uma ação para atingir os objetivos. Seguindo nesse contexto “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma determinada meta” (ROBBINS, 2008, p. 132).



Bergamini (2008) relata que a motivação é uma força propulsora encontrada dentro de cada um, gerando satisfação ou insatisfação em cada colaborador.

Conhecer os fatores que levam a motivar os colaboradores, é obtido como oportunidade para organização com propósito de aumentar a produtividade. Afirma que para ter colaboradores comprometidos com a organização é preciso que estejam motivados (BREDAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009).

Conforme Vergara (2010) a motivação é definida como fator intrínseco encontrado no interior de cada um e acontece de fora para dentro. A motivação extrínseca tem base nos resultados com foco em atingi-los. Ainda para Vergara (2010, p. 42) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa e ela nos é, absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce das nossas necessidades interiores”.

Maximiniano (2010) enfatiza que a motivação como um processo tem como propósito incentivar o comportamento das pessoas a fim de obter resultados. Apenas, o indivíduo motivado terá disposição e comprometimento para com os objetivos organizacionais.

Para atingir a motivação dentro da organização é necessário um trabalho delicado, pois o atingimento de uma meta pode ser prejudicado por falhas de algum setor e por isso deve-se dar importância na capacidade de identificar e resolver problemas (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

O sucesso das organizações depende dos seus colaboradores, portanto gestores organizacionais e de recursos humanos devem definir estratégias que mantenham colaboradores qualificados, motivados, leais e comprometidos com o sucesso da organização (ALNIAÇIK et al., 2012).

Ribas e Salim (2013) esclarece que a motivação é apoiada por fatores intrínsecos e extrínsecos. Pode-se afirmar que esses dois fatores juntos podem aumentar a busca por objetivos, a força de vontade e motivação dos colaboradores.

### **2.3 Satisfação no trabalho**

Na teoria da expectativa de Vromm (1964) em que enfatiza a existência de várias situações de personalidade que geram satisfação. Nesse sentido, a satisfação pode ser considerada como uma reação, diante de um resultado ou expectativa que o colaborador espera conseguir.

Nas décadas de 1970 e 1980, satisfação no trabalho passou a ser idealizada como atitude do colaborador. Fraser (1983) ressalta que satisfação no trabalho é um sinônimo de motivação e pode variar de pessoa para pessoa, momentos e circunstâncias diferentes podendo estar sujeita a influências de forças internas e externas de uma organização.

Muitos confundem motivação e satisfação, mas existe diferença a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa a sensação do atendimento da necessidade de cada indivíduo (STEUER, 1989).

Davis & Newstrom (1992), afirmam que a satisfação no trabalho é construída com o tempo, de acordo com o conhecimento do ambiente de trabalho e passível de mudanças. Por isso, os superiores devem estar atento às atitudes dos colaboradores e às mudanças que ocorrem constantemente nas organizações.

A partir da realização dos objetivos estabelecidos ao colaborador ocorre o sentimento afetivo de aprovação e de alegria gerando a satisfação. Uma vez que o colaborador se considera satisfeito dentro da organização, seu desempenho se torna melhor (FERREIRA, 1999).

Weiss (2002) define satisfação no trabalho como atitudes com julgamento avaliativo positivo ou negativo do trabalho ou diante de determinada situação.

Para Martinez (2002) satisfação no trabalho tem relação com o absenteísmo, a redução de chance de demissões melhora a cooperação em equipe. O autor relata que o colaborador satisfeito tende a ser mais dedicado e pontual.

Martinez e Paraguay (2003) comentam que a satisfação no trabalho é um fenômeno subjetivo que pode variar de acordo com cada indivíduo, experiências e condições do ambiente de trabalho.

A satisfação no trabalho começou ser observada por meio da ligação do colaborador com seu ambiente de trabalho, assim, como a saúde e a qualidade de vida (SIQUEIRA; PADOVAN, 2004).

Jones et al. (2004) revela que o treinamento está associado com a satisfação no trabalho, pois quando o colaborador aprende algo novo e consegue por em prática com êxito se torna satisfeito.

Assim, como existe a satisfação no trabalho, também existe a não satisfação representada por diversos sinais como se tornar insubordinados, não se dedicar mais ao trabalho, abandonar a organização, tentar melhorar as condições de trabalho através de discussão com superiores, podem até tentar ser otimistas e acreditar que as coisas vão melhorar ou fazer com que elas piores, contribuindo, para isso, com faltas, atrasos, ausência de desempenho, entre outros fatores (ROBBINS, 2005).

Judge e Klinger (2007) informa que satisfação no trabalho são atitudes que interagem com o comportamento do colaborador dentro da organização.

Siqueira (2008) descreve que no século XXI surgiram diversos conceitos para definir satisfação no trabalho e afirma que existe um vínculo afetivo entre o indivíduo e seu trabalho. A satisfação no trabalho está ligada com o bem estar no trabalho, envolvimento e comprometimento.

Chen (2008) observou que a satisfação no trabalho pode ser definida em diferentes maneiras, e pode ser compreendida também como os sentimentos que o colaborador tem, atitudes e preferências das pessoas diante do seu trabalho.

Dessa forma, a satisfação no trabalho pode ser considerada como sentimento em relação às práticas organizacionais que definem procedimentos e percepções no trabalho para que os colaboradores revelem se a empresa se mantém comprometida. Assim, evidencia o quanto a empresa está disposta a retribuir aos esforços dos seus colaboradores (SIQUEIRA, 2008).

Para Siqueira (2008), a satisfação também pode ser representada como experiências boas que o colaborador vivencia dentro da organização, que podem estar relacionadas com salário, com os superiores, com os colegas de trabalho, com o trabalho que se realiza e com as recompensas e reconhecimentos oferecidos para cada colaborador.

Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que vem das percepções que o colaborador tem do seu trabalho reconhecendo seus valores. Complementam afirmando que os valores, a importância e a percepção são elementos básicos para se obter satisfação no trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Kamal (2009) afirma que a remuneração é um aspecto importante para a satisfação no trabalho. As oportunidades de promoção, recompensas e boa relação com os colegas de trabalho também são aspectos relevantes.

De acordo com Robbins (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”.

A satisfação no trabalho afeta diretamente o comportamento dos colaboradores, a saúde física e mental e até mesmo a própria organização. Isso é decorrente de como o colaborador se sente em relação ao seu trabalho (FERREIRA, 2011).

Para Celik (2011) a satisfação no trabalho pode ser entendida como a expressão geral que o colaborador tem diante de atitudes positivas dentro da organização. Reconhecimento e status sociais adquiridos através de experiências também geram satisfação.

Figueiredo (2012) destaca que satisfação no trabalho é um conceito de difícil entendimento, pois trata de experiências e percepções do indivíduo representadas pela situação econômica e social, o seu trabalho e sua vida pessoal.

Lelis (2013) considera satisfação no trabalho um conjunto de sentimentos definidos como grau de satisfação positivo ou negativo quando o colaborador se encontra insatisfeito.

Satisfação no trabalho constitui muitos elementos. O clima organizacional é um dos elementos ligados com a satisfação de muita importância, porque avalia o nível de satisfação do colaborador por meio da percepção do ambiente psicológico e social buscando um bom desenvolvimento organizacional (RIFANE; BASTOS, 2014).

A saúde mental e o bem estar do colaborador tem grande relação com a satisfação no trabalho pelo fato do trabalhador ocupar grande parte da vida do ser humano. O trabalho é onde o indivíduo passa maior parte do seu tempo, assim, dependendo de como é o ambiente e de como é executado seu trabalho pode resultar em sentimentos de satisfação ou insatisfação (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Por isso, é necessário avaliar as percepções de satisfação no trabalho abordando os principais aspectos que influenciam diretamente na satisfação no âmbito organizacional, pois desta forma é possível aprimorar a gestão da organização e obter melhores resultados.

### **3 METODOLOGIA**

Procura-se por meio deste estudo verificar a influência que a motivação e a satisfação têm no dia-a-dia de uma organização.

Para tanto, utilizou-se a pesquisa descritiva, pois visa “a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...] e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.” (GIL, 2002, p. 42).

Primeiramente, foram feitas pesquisas bibliográficas por meio de livros, artigos científicos e materiais disponíveis na *internet* sobre o tema em questão.

Os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de questionário estruturado, composto de perguntas fechadas e para tratamento de dados envolveu procedimentos quantitativos.

O questionário é um procedimento formado por perguntas questionadas “a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.” (GIL, 2008, p. 121). Nesse sentido, foi aplicado junto aos colaboradores de todos os departamentos, sendo eles frente de caixa, padaria, açougue, frios, mercearia e depósito.

Na elaboração do questionário, buscou-se utilizar palavras pertinentes e apropriadas, considerando a decodificação, o processamento e a exposição dos resultados. (SORIANO, 2004).

Para a realização da coleta de dados, optou-se por utilizar o questionário que foi construído por meio da ferramenta “Formulários *Google*”, que contou com quatro etapas sendo elas perguntas sobre os dados gerais dos colaboradores, cinco perguntas relacionadas ao clima organizacional, uma pergunta sobre motivação no trabalho e sete perguntas relacionadas à satisfação totalizando treze questões.

O mesmo foi enviado via *e-mail* para 52 colaboradores no período de 01/11/2021 à 10/11/2021.

A análise de dados deste estudo foi realizada por meio de procedimentos estatísticos com gráficos gerados automaticamente das respostas enviadas pelo “Formulários *Google*”.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

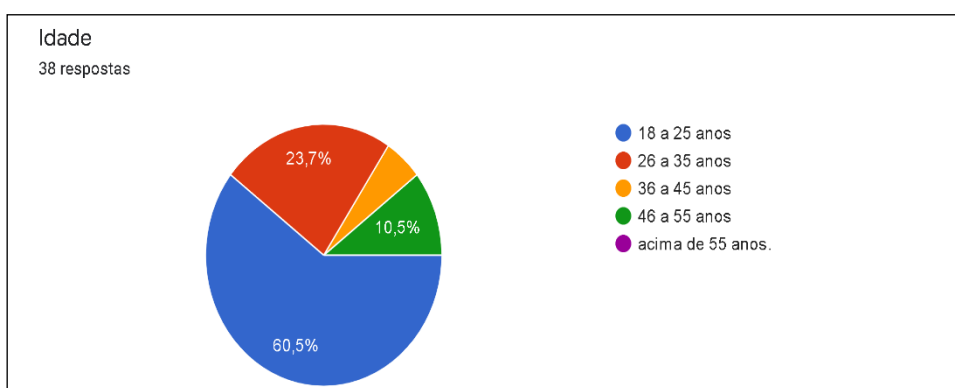
Em relação ao método quantitativo, o questionário ficou disponibilizado no período de 01/11/2021 a 10/11/2021.

As respostas revelam informações sobre os dados gerais dos participantes, motivação no trabalho, clima organizacional e satisfação no trabalho.

Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos colaboradores do supermercado Cidade Canção. Periodicamente, para reforçar os dados, era reiterado o pedido de participação. Dessa forma, o questionário foi respondido por 38 colaboradores.

A primeira pergunta era sobre a idade dos colaboradores, dos 38 que responderam, 2 (5,3%) pertencem a faixa etária de 36 a 45 anos, 4 (10,5%) de 46 a 55 anos, 9 (23,7%) pertence a faixa de 26 a 35 anos e 23 (60,5) de 18 a 25 anos, como pode-se observar no gráfico 1. É possível observar que a maior parte do quadro de colaboradores é formado por jovens. Laís Abramo (2014, p. 9) afirma que a “juventude brasileira é uma juventude trabalhadora”, já que são elevadas tanto as taxas de participação no mercado de trabalho como a transição nas esferas estudo e trabalho.

**Gráfico 1** – Idade dos colaboradores

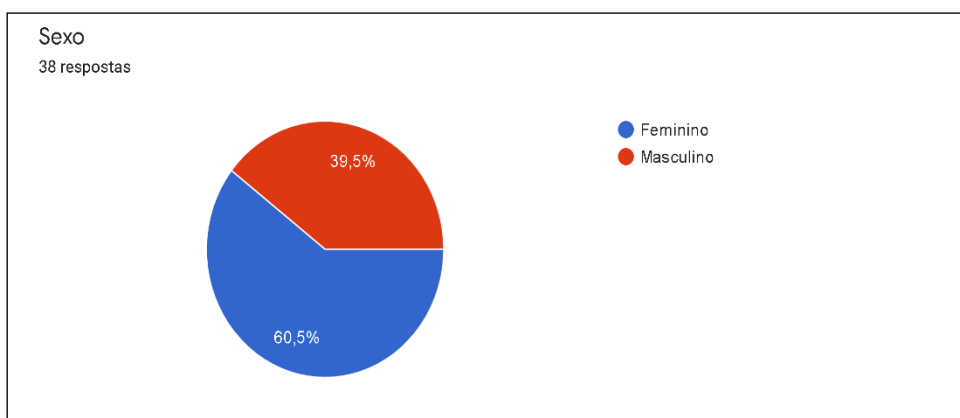


**Fonte:** Adaptação *Google* Formulários (2021).

A segunda pergunta era referente ao sexo dos colaboradores, de acordo com o gráfico 2. 15 (39,5%) dos colaboradores são homens e 25 (60,5%) são mulheres.

**Gráfico 2** – Sexo dos colaboradores

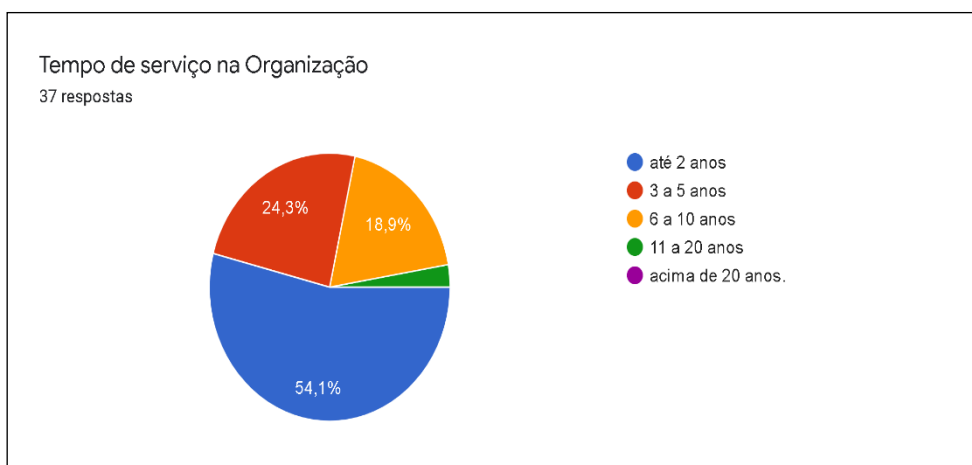




**Fonte:** Adaptação Google Formulários (2021).

A terceira pergunta era sobre o tempo de serviço na organização, para isso foi disponibilizado 5 itens como apresentado no gráfico 3. Dos que responderam ao questionário foi possível observar que a organização está em constante rotatividade, pois 20 (54,1%) são colaboradores que estão apenas de 1 a 2 anos inseridos na organização, 9 (24,3%) de 3 a 5 anos, 7 (18,9%) de 6 a 10 anos e apenas 1 (2,7%) de 11 a 20 anos.

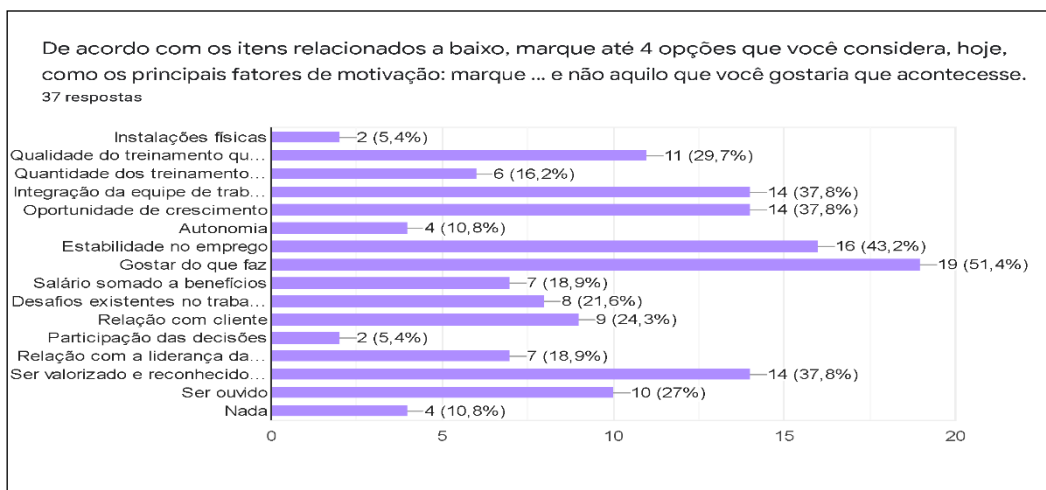
**Gráfico 3** – Tempo de serviço na organização



**Fonte:** Adaptação Google Formulários (2021).

Depois de analisado os dados gerais dos colaboradores, o gráfico 4 refere-se à motivação no trabalho. Os colaboradores teriam que selecionar 4 itens que fossem mais relevantes para sua motivação no momento. Gostar do que faz foi o item com mais relevância, 19 colaboradores (51,4%). O trabalho é onde o indivíduo passa maior parte do seu tempo, gostar do que faz é um fator de extrema importância para o bem estar do colaborador dentro da organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016). Logo abaixo houve um empate entre 3 itens, onde 14 pessoas (37,8%) optaram por integração no ambiente de trabalho, oportunidade de crescimento e ser valorizado e reconhecido como fatores relevantes para a motivação naquele momento.

**Gráfico 4** – Motivação no trabalho



**Fonte:** Adaptação Google Formulários (2021).

Na Tabela 1, constam resumidamente os resultados do questionário *on-line* respondido pelos colaboradores referente ao clima organizacional.

**Tabela 1 – Resultados do questionário *on-line***

Perguntas	Respostas				
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Não sei
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
1. Você considera as orientações do seu supervisor (encarregado) para executar suas tarefas	14	20	3	U1	
2. A forma de resolver os conflitos no seu trabalho é	4	22	11	1	
3. Em sua visão, a forma que o seu supervisor (encarregado ou gerente) elogia quando realiza um bom trabalho é	12	15	11		
4. Você considera, o auxílio dos colegas a um novo colaborador em suas dificuldades	11	22	5		
5. A aceitação da organização quanto as inovações feitas pelos colaboradores no seu departamento é	4	28	6		

**Fonte:** Elaboração própria, com base nas respostas dos questionários *on-line*.

De acordo com a pesquisa demonstrada na tabela 1, apresenta-se que dos colaboradores que responderam ao questionário consideram o clima organizacional bom, o que é muito relevante pois considera -se que o Clima organizacional retrata o nível de

satisfação do colaborador com o ambiente interno da organização. Está ligado com à motivação, lealdade, cooperação com as pessoas, dedicação ao trabalho, interação das comunicações internas, convívio entre os colaboradores, união dos grupos entre outros fatores resultantes (LACOMBE, 2005).

**Tabela 2 – Resultados do questionário *on-line***

Perguntas	Respostas				
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Não sei
<b>SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>					
6. Você considera a disposição que a supervisão tem em escutá-lo e trocar ideias	9	19	10		
7. Como você avalia o tempo que passa no seu trabalho	8	21	7	1	1
8. Na sua visão, o nível de importância que a organização oferece a saúde, bem estar físico e emocional dos seus colaboradores é	4	12	19	3	
9. No que diz respeito aos colegas de trabalho: como você classificaria a relação entre vocês	13	18	7		
10. Ao terminar sua jornada de trabalho, como você classifica a sensação em relação ao dia	14	17	6	1	
11. Você considera as chances que a organização lhe dá para progredir	7	16	12	2	1
12. No geral, como você considera sua satisfação na organização atualmente	8	19	8	2	1

**Fonte:** Elaboração própria, com base nas respostas dos questionários *on-line*.

A pesquisa acima demonstrada na tabela 2, descreve resultados sobre a satisfação no trabalho. Weiss (2002) define satisfação no trabalho como atitudes com julgamento avaliativo positivo ou negativo do trabalho ou diante de determinada situação. De modo geral, os colaboradores avaliaram a organização de forma positiva. Nesse sentido, conforme Robbins (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. Diante de todos os fatores apontados verifica-se que o Cidade canção tem um bom desenvolvimento organizacional, o qual influencia no clima da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo verificar a influência que a motivação e a satisfação têm no dia-a-dia de uma organização. A partir da pesquisa bibliográfica e por meio de questionário foram colhidas informações sobre o clima organizacional com fator contribuinte para a motivação e satisfação dos colaboradores.

As organizações estão preocupadas com a motivação e a satisfação dos seus colaboradores no ambiente de trabalho pois estão tomando conhecimento dessa importância. A pesquisa bibliográfica apontou uma média de alta relevância do clima organizacional para o bem dos colaboradores e da organização, o estudo apontou alto grau de influência do clima organizacional, pois de modo geral os supervisores (encarregados e gerentes) atendem as necessidades dos colaboradores, a convivência com colegas de trabalho é considerada boa e a organização está disposta a aceitar inovações feitas pelos colaboradores em forma de incentivo e benefícios para ambos.

Constata-se também, de acordo com as teorias que a motivação é um fator intrínseco e estar em um ambiente receptivo, amigável e agradável gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários. Nesse sentido, em conformidade com os dados obtidos os colaboradores apontam gostar do que faz o fator mais relevante para a motivação no trabalho. Considera-se que o trabalho não se dá somente pela troca de valores que hoje o envolve.

Em função do exposto, tem-se também a satisfação no trabalho. Se o ambiente estiver favorável o colaborador estará satisfeito, e conseqüentemente gerará um bom clima organizacional, porém para isso é necessário que a empresa esteja engajada em compreender o sentimento dos seus colaboradores, que por sua vez sentirá prazer na realização do seu trabalho (ROBBINS, 2010; WEISS, 2002)

O prosseguimento de estudos do clima organizacional é fundamental, principalmente os relacionados com os incorporados nas organizações, objetivando o aprimoramento de seu trabalho e crescimento pessoal e profissional.

Diante disso, é considerado que a organização em que foi aplicado o estudo satisfaz seus colaboradores, oferecendo uma melhor qualidade no ambiente de trabalho, sempre que necessário ou solicitado e tais medidas ampliam a motivação dos colaboradores, deixando-os satisfeitos por fazerem parte da mesma.

## **REFERÊNCIAS**

ABRAMO, Lais. **Organização internacional do trabalho**. Agenda nacional de trabalho decente para a juventude, 2014.

ALVEZ, Allan Carlos; SILVA, Sandra Sereide Ferreira da; ROCHA, Jader Rodrigues de Carvalho. **Que clima é esse? Avaliação da percepção do clima organizacional de uma concessionária de caminhões**, 2015. Disponível em <<https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/2>>. Acesso em 02/08/2021.

BALIEIRO, Suelen da Silva; BORGES, Leticia da costa. **Satisfação no trabalho**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 13 e 14 de agosto de 2015

DUARTE, Tanandra Teixeira. **Liderança e clima organizacional**, 2013. Disponível em <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/4975>>. Acesso em 17/08/2021.

FERREIRA, André. **Os fatores de motivação no trabalho**. O que pensam os líderes, 2006. Disponível em <<https://tede.ufrj.br/jspui/handle/tede/1013>>. Acesso em 24/08/2021.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro. LTC, 2013.

FRAZÃO, Edjane Borges. **Índice de satisfação e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal**, 2015. Disponível em <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6568>>. Acesso em 24/08/2021.

FREIRE, Ana Rita Monge. **Satisfação no trabalho e valores do trabalho ao longo da vida**, 2013. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10071/7106>>. Acesso em 18/07/2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. **Motivação no trabalho**: avaliando o ambiente organizacional. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ, Brasil, 2, 3 e 4 de julho de 2009.

LIMA, Bianca Costa. **Inteligência emocional e satisfação no trabalho**, 2019. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10183/198029>>. Acesso em 24/08/2021.

LURACCIA, Mauro; MATIAS, Ana Maria Jansen. **Motivação com ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares**, 2015. Disponível em <<https://doi.org/10.21574/remipe.v1i2.85>>. Acesso em 27/07/2021.

MARTINEZ, Maria Carmen. **As relações entre satisfação com aspecto psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Faculdade de Saúde Pública. São Paulo, 2002.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho**. Aspectos conceituais e metodológicos, 2003. Disponível em <<https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>>. Acesso em 24/08/2021.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Medidas do comportamento organizacional**. Ferramenta de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre. Artmed, 2008. p.29 - 40.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. **Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho**, 2006. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1413-82712006000200008>>. Acesso em 24/08/2021.





OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima organizacional:** Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização – IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – IX SEGeT, 2012.

OLIVEIRA, Natália de; ESTENDER, Antônio Carlos; MACEDO, Daniela Luiz de. **Clima organizacional e a satisfação no trabalho.** Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v.5, n.5, p.197-213, mar. 2016.

OLIVEIRA, S. C. DE; ALMEIDA, D. M. DE; GOULART, S. DE O.; FREITAS, D. F. DE. **Valores relativos ao trabalho e satisfação no trabalho.** Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, v. 4, n. 4, p. 499-517, 1 jul. 2021.

PACHECO, Joice Roque. **Clima organizacional e a sua importância no ambiente de trabalho.** Revista InterAtividade, v.2, n.2, Andradina, SP, 2014.

QUADRA, Kamila Costa; SOUZA, Priscila Graciela Nascimento. **Desafio de motivação no trabalho**, 2018. Disponível em <<http://hdl.handle.net/123456789/1824>>. Acesso em 23/08/2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional:** Teoria e prática no contexto brasileiro. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Mario Roberto dos; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel. **Clima organizacional e desempenho financeiro.** Revista Universo Contábil, v. 6, n. 4, p. 27-46. Universidade Regional de Blumenau, 2010.

SOARES, Bruna Caroline Moreira. **Motivação nas organizações.** Motivação nas organizacionais. Fundação Educacional do Município de Assis -FEMA- Assis, 2015.

SORIANO, Raúl Rojas. **Manual de Pesquisa Social.** 1 ed. São Paulo: Vozes, 2004.

TOMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalho**, 2003. Disponível em <<https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>>. Acesso em 21/07/2021.

VIEIRA, Rufina Gustman. **A influência do clima organizacional na empresa e nas pessoas.** Santa Catarina. ICPG, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

ZONATTO, Vinicius Costa da Silva; SILVA, Aline da; GONÇALVES, Michele. **Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional**, 2018. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522455>>. Acesso em 24/08/2021.

## **FINANÇAS COMPORTAMENTAIS: UM ESTUDO SOBRE AS HEURÍSTICAS COMPORTAMENTAIS PRESENTES NA TOMADA DE DECISÃO DOS INVESTIDORES**

Henrique Leunam Silva<sup>12</sup>  
Edna Aparecida Greggio Possebon<sup>13</sup>

### **RESUMO**

As recentes transformações econômicas observadas no mercado ao longo da última década contribuíram para o avanço dos estudos na área das finanças comportamentais. Cada vez mais, o aumento da complexidade na economia impacta a maneira como os agentes econômicos formulam suas decisões de investimentos. Diante desse contexto, a presente pesquisa teve como principal objetivo identificar quais heurísticas comportamentais são predominantes nas decisões dos investidores dentre quatro heurísticas principais apresentadas: disponibilidade, representatividade, ancoragem/ajuste e confirmação. Desta forma, utilizou-se de estudos presentes na área de finanças comportamentais e definições de heurísticas para estruturação do questionário. Como método de pesquisa, optou-se por utilizar a estrutura quantitativa descritiva, para coleta de dados utilizou-se do tipo escala likert como condição de opções de resposta. A análise dos dados foi realizada através da estatística descritiva. Como resultado da pesquisa, embora outras heurísticas tenham sido analisadas, foi observado que as categorias predominantes na amostra foram as heurísticas de representatividade e ancoragem.

**Palavras-chave:** Finanças; comportamentais; decisões de investimento; heurísticas.

### **1 INTRODUÇÃO.**

A tomada de decisão, embora seja considerada um evento rotineiro na vida das pessoas é um ato que traz consequências, as quais podem ser prejudiciais aos indivíduos. Na maior parte do tempo, as decisões são formuladas a partir de respostas espontâneas e muitas vezes reflexos automáticos que conduzem a consequências por vezes inesperadas. (DONADIO, 2018).

Inicialmente, acreditava-se através das teorias das finanças tradicionais que as decisões dos indivíduos eram formadas a partir da racionalidade total, além da capacidade desses em interpretar todas as informações disponíveis no mercado. No entanto, com o aumento da complexidade das relações econômicas e o surgimento de bolhas

---

<sup>12</sup> Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná.  
Henrique.leunam@hotmail.com

<sup>13</sup> Professora Mestra na Universidade Estadual do Paraná – ednagreggio@gmail.com

especulativas, estudos comportamentais ganharam força na busca de tentar compreender as principais limitações racionais nos processos decisórios. (SOUZA, 2017)

As finanças comportamentais é uma área de estudo que busca entender como são formados os processos decisórios dos indivíduos a partir de aspectos cognitivos e comportamentais. Sendo assim, ao compreender esses aspectos pode-se avançar no entendimento de como as decisões são formadas pelos agentes econômicos e principalmente, como os eventos especulativos refletem esse comportamento. (FERNANDES, 2011)

O presente artigo teve como principal objetivo identificar quais heurísticas comportamentais são predominantes nas decisões dos investidores dentre quatro heurísticas principais apresentadas: disponibilidade, representatividade, ancoragem/ajuste e confirmação. entender as heurísticas comportamentais e qual(is) dessas são predominantes no processo decisório dos investidores. Para isso, inicialmente é apresentado um referencial teórico sobre a evolução das teorias em finanças, seguido pela explicação do que são heurísticas comportamentais. Em sequência, estão dispostos os critérios utilizados para seleção da amostra e estruturação do questionário. Por fim, foram coletados os dados e posteriormente analisados seus resultados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO.**

### **2.1 FINANÇAS TRADICIONAIS.**

As teorias de finanças tradicionais originaram-se a partir da necessidade microeconômica em entender as relações sobre o mercado e a maneira como os indivíduos formulam suas decisões. As premissas tradicionais baseiam-se no argumento de que os indivíduos são perfeitamente racionais em suas escolhas. Sendo assim, considerando que os agentes conseguem acessar as informações disponíveis no mercado, esses seriam capazes de formular decisões em busca da maximização de ganhos e minimização de riscos. (DONADIO, 2018).

Para defender as bases tradicionais, Fama (1970) demonstrou empiricamente a eficiência de mercado formulando a ideia de que os preços dos ativos refletiam todas as informações disponíveis. Segundo o autor, não seria possível que o indivíduo obtivesse ganhos consistentes acima da média do mercado, uma vez que ao adquirir um ativo, esse já teria todos os eventos calculados em seu preço.

ALDRIGHI e MILANEZE (2005) acrescenta que a hipótese de mercados eficientes (HME) formulada por Fama em 1970 propunha um equilíbrio nos mercados. Logo, os preços dos ativos negociados não poderiam ser considerados caros ou baratos, já que o mercado eficiente sempre precifica a cotação de uma ação em seu valor justo.

Dado os pressupostos da Hipótese de Mercados eficientes (HME), o preço do ativo pode ser considerado a melhor forma de mensurar o real valor das opções disponíveis. De acordo com ALDRIGHI e MILANEZE (2005) “as mudanças nos preços ocorrem apenas quando surgem novas informações relevantes que afetam as expectativas sobre retorno futuro, a percepção do risco ou a liquidez do ativo”. Nesse sentido, os ganhos

excepcionais nos mercados estariam associados a mudanças de demanda por liquidez, propensão ao risco ou padrões de oferta.

## 2.2 FINANÇAS COMPORTAMENTAIS.

As finanças comportamentais surgiram em contraposição as premissas de tradicionais que consideravam a racionalidade total dos indivíduos. Os estudos de Simon (1965) foram os primeiros a questionar a racionalidade total dos indivíduos em suas decisões. De acordo com o autor, “a racionalidade das decisões é difícil de ser compreendida pelo fato de normalmente, essas serem realizadas em ambientes de alta incerteza, pressão e expectativas”.(OLIVEIRA;MONTIBELER, 2017).

LOBÃO (2018) acrescenta ainda que as finanças comportamentais propõem uma visão mais realista das decisões tomadas pelos investidores e outros agentes econômicos. Segundo o autor, ao invés de uma visão idealizada da realidade, própria das finanças tradicionais, o campo de estudo comportamental busca entender como e o porquê de os agentes econômicos atuarem da forma como efetivamente fazem.

Milanez (2003, p.28) esclarece que não necessariamente as finanças comportamentais têm como propósito renegar completamente a visão tradicional. É notório que somente as premissas tradicionais não explicam completamente todos os fenômenos observados na lógica de tomadas de decisão do mercado. (OLIVEIRA, MONTIBELER. 2017).

A maneira como as decisões são formuladas pelos indivíduos é o principal objeto de estudo da economia comportamental. Os pesquisadores partem de uma crítica à abordagem econômica tradicional, formulada pelo conceito do *homo economicus*, onde os indivíduos são completamente racionais em suas decisões, buscam maximizar seus retornos próprios e possuem capacidade ilimitada de processar corretamente as informações disponíveis. (MORAES, TABAK, 2018)

Rogers *et al.*<sup>9</sup> (2007) contrapõe identificando que nem sempre os indivíduos atuam racionalmente em suas decisões, uma vez que estão propensos a recorrer à heurísticas para simplificação do processo decisório. Nesse sentido, as finanças comportamentais têm como principal objetivo identificar quais fatores contribuem para erros nas avaliações de riscos, retornos e probabilidades.

## 2.3 HEURÍSTICAS COMPORTAMENTAIS.

A teoria do prospecto formulada por Kaneman e Tverski (1979) explica que as decisões dos indivíduos estão suscetíveis a efeitos de vieses a partir de três impressões geradas em seus processos cognitivos: (1) Efeito certeza, onde as pessoas tendem a dar maior valor às possibilidades que tem maior chance de acontecer; (2) Efeito reflexão/aversão a perda, os indivíduos tendem a ser mais avessos ao risco quando existem duas possibilidades de ganho com a mesma utilidade, porém tendem a ser mais propensas ao risco quando as mesmas possibilidades se apresentam no domínio das perdas; (3) efeito isolamento, no processo de simplificação das decisões que envolvem grande complexidade, as pessoas tendem a desconsiderar características importantes das opções analisadas. (SOUZA, 2017).



Tverski e Kanehman (1979) definem as heurísticas como sendo “atalhos mentais que reduzem as tarefas complexas de estimar probabilidades e predizer valores a operações de julgamento mais simples”. Segundo os autores, as heurísticas comportamentais possuem maior chance de manifestação quando o ambiente da tomada de decisão possui uma alta carga de riscos e incertezas.

Em situações de tomada de decisão, os indivíduos são munidos de heurísticas e vieses, principalmente em situações de incertezas (TVERSKY, KANEHMAN, 1974). Uma importante heurística existente é denominada “heurística da disponibilidade” onde “existem situações nas quais as pessoas avaliam a frequência de uma classe ou a probabilidade de um evento pela facilidade com que instância ou ocorrências podem ser trazidas a mente” (KANEHMAN; TVERSKI, 1974).

Bazerman (2014) acrescenta ainda que “um evento que evoca emoções e é vivido, facilmente imaginado e específico será mais disponível do que um evento que não é emocional em sua natureza, insípido, difícil de imaginar ou vago. Sendo assim, a facilidade com que os pensamentos e exemplos vêm à mente é afetada por fatores diversos de sua frequência e probabilidade.

Kanehman (2011, p. 457) conceitua que a heurística da representatividade, em geral, “é empregada quando se pede às pessoas para julgar a probabilidade de que um objeto ou evento A pertença à classe ou processo B”. Thaler e Sustein (2008), afirmam que a heurística da representatividade pode ser entendida com a heurística da semelhança. Uma vez que as pessoas, ao responderem uma resposta, questionam-se até que ponto A é semelhante ao estereótipo que elas têm de B e até que ponto esses são representativos.

De acordo com FERNANDES (2011), tal heurística carrega um problema, uma vez que os decisores consideram que estão certos de que já entenderam amplamente o caso, porém não percebem que podem ter sido guiados pela heurística da representatividade e consequentemente formulam decisões com base em informações incompletas.

Outra heurística importante de ser compreendida é chama de heurística de “ancoragem”. Segundo Tverski e Kanehman (1979), a heurística de ancoragem ocorre quando indivíduos formulam suas decisões a partir de pontos de referências iniciais que foram estipulados por eles próprios. Luppe (2006) complementa que a heurística da ancoragem pode ser conceitualizada pelo fato de que os indivíduos tendem a ajustar suas estimativas na direção de um ponto de partida (âncora) até um valor que considerem aceitável. Segundo o autor, ao tomarem esses atalhos mentais, podem ser implicados diversos erros sistêmicos em suas decisões.

Os erros sistêmicos decorrente das tomadas de decisões dos indivíduos podem ser analisados através do viés causado pela heurística de confirmação. Segundo Kanehman (1979), tal heurística pode ser útil para o sujeito porque lhe permite reduzir as incertezas de determinada decisão, fazendo com que se criem realidades compartilhadas juntamente com os membros do grupo que pertencem.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo utilizou-se de método quantitativo para compreender o problema investigado. De acordo com Creswell (2007), a pesquisa quantitativa requer uma



descrição teórica em seu começo para que as questões utilizadas sejam estruturadas a partir da literatura apresentada. Sendo assim, considerando objetivo da pesquisa de identificar o viés predominante na tomada de decisão do investidor, foram desenvolvidas questões na ferramenta *Google Forms* a partir do referencial teórico apresentado para buscar relações entre os vieses comportamentais e as percepções decisórias.

### 3.1 Questionário

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário, dividido em duas partes a primeira contendo dados demográfico como gênero, idade, ocupação, tipo e atividade; a segunda apresenta questões que permeiam as heurísticas de disponibilidade, representatividade, ancoragem/ajuste e confirmação seguindo um modelo similar à escala Likert, com cinco pontos de medida para as ponderações: concordo totalmente até discordo totalmente.

### 3.2 População

A população foi representada por brasileiros, de todos os gêneros, a partir de 18 anos de idade, considerando que todos podem ser considerados investidores em potencial.

### 3.3 Amostra

Devido ao tamanho da população estipulada e a exigência de tempo e recursos necessários para formação da amostra probabilística, optou-se, neste estudo, pela definição de uma amostra por conveniência. Sendo assim, considerando a formação da amostra por conveniência constituída por qualquer indivíduo acima de 18 anos, a busca por respondentes se deu através de envios pela internet através de e-mails e Whats'app.

### 3.3 Critérios para análise dos dados.

Nesse estudo, as variáveis que se busca investigar são os vieses comportamentais e como estes podem ser identificados no processo de tomada de decisão dos investidores. Para simplificar o entendimento da associação entre as questões formuladas e os vieses foi estabelecido a figura 1:

Figura 1 – Critérios para aplicação das questões.

Heurísticas analisadas	Conceito	Questionário
Disponibilidade	Tendência dos indivíduos em avaliar a frequência, probabilidade ou provável causa de um evento pelo grau em que as ocorrências desse evento estão prontamente “Disponível” em sua memória.	Minhas decisões de investimento são baseadas somente em informações atuais do mercado.
		Procuro tomar minhas decisões de investimento de acordo com cálculos que consideram probabilidade e risco.
Representatividade	Tendência em avaliar a probabilidade de ocorrência de um evento pela similaridade que a ocorrência de nossos	Sempre que faço uma escolha, fico curioso (a) sobre o que aconteceria se eu tivesse escolhido uma opção diferente.
		Sempre que vou tomar uma decisão, procuro pesquisar exemplos que se

	estereótipos de ocorrências semelhantes.	aproximem das circunstâncias em que me encontro.
Ancoragem/ajuste	Tendência em realizar avaliações partindo de um valor inicial e ajustando para produzir uma decisão final.	Normalmente, percebo que minhas decisões não variam muito daquilo que considero ser o certo desde o começo. Raramente altero uma decisão da qual estou convicto de que estou certo.
Confirmação	Tendência de buscar por evidências que confirmem suas hipóteses e ignorar evidências negativas.	Sempre que faço uma escolha, tento buscar informações sobre as outras alternativas que rejeitei. Se faço uma boa escolha e tenho bons resultados, ainda assim sinto uma certa culpa se fico sabendo que uma alternativa teve resultados ainda melhores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3.4 Nível de conhecimento básico da amostra.

Com o objetivo de identificar o nível de conhecimento financeiro da amostra coletada foram utilizados a aplicação das questões vinte e um e vinte e dois do questionário e os resultados podem ser observados na tabela 2:

Tabela 1 – Levantamento de grau de instrução financeira.

Questões de instrução financeira.						Acertos		Erros		Total
						Nº	%	Nº	%	Nº
<b>Q21:</b> Normalmente, qual ativo tem maiores oscilações em seus preços ao longo do tempo?										
a)	Conta	de	poupança							
b)	Títulos		públicos	27	100%	0	0%	27		
c)			Ações							
d)	Não sei dizer									
<b>Q22:</b> De forma geral, quando você distribui seu dinheiro em vários investimentos diferentes, o risco de perder dinheiro:										
a)			Aumenta	24	92%	3	8%	27		
b)			Diminui							
c)	Permanece	o	mesmo							
d)	Não sei dizer									

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao analisar os resultados da questão vinte e um “Normalmente, qual ativo tem maiores oscilações em seus preços ao longo do tempo?”, obteve-se que vinte e sete respondentes optaram pela alternativa “c” resultando em 100% de acerto por parte da amostra. Já na

questão vinte e dois “De forma geral, quando você distribui seu dinheiro em vários investimentos diferentes, o risco de perder dinheiro” o resultado teve vinte e sete respostas sendo vinte e quatro corretas (92%) e três (8%) incorretas. Consequentemente, pode-se concluir que a amostra coleta possuía pelo menos um nível básico de conhecimento sobre investimentos.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS.**

Na presente seção são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos indivíduos que possuíam idade maior que 18 anos e receberam o link de resposta através do e-mail ou Whats'app.

##### **4.1 Perfil dos entrevistados.**

O perfil dos entrevistados foi estratificado a partir das respostas das perguntas referentes a: gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, ocupação e média de renda. De acordo com a tabela 1:

Tabela 2 – Resultados do perfil da amostra.

	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	15	56%
Feminino	12	44%
<b>Faixa etária</b>		
Entre 18 e 25 anos	5	19%
Entre 25 e 30 anos	6	22%
Entre 30 e 39 anos	7	26%
Entre 40 e 49 anos	7	26%
Entre 50 e 59 anos	2	7%
60 anos ou mais	0	0%
<b>Média de renda</b>		
Até 1 salário mínimo	1	3%
Entre 2 e 3 salários mínimos	10	37%
Entre 4 e 5 salários mínimos	4	15%
Entre 6 e 7 salários mínimos	4	15%
Mais de 8 Salários mínimos	8	30%
<b>Grau de instrução</b>		
Ensino fundamental	0	0%
Ensino médio	3	11%
Superior incompleto	5	19%
Superior completo	5	19%
Pós-graduação (Iato sensu)	10	37%

Mestrado / Doutorado	4	15%
<b>Tipo de atividade</b>		
Estudante	2	7%
Funcionário privado	12	44%
Funcionário público	2	7%
Empresário / autônomo	11	41%
Aposentado	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.1.1 Gênero.

Ao analisar o perfil dos respondentes temos que sua maioria foi composta pelo gênero masculino com quinze respondentes, enquanto feminino obteve-se doze, correspondendo a 56% e 44% respectivamente.

#### 4.1.2 Faixa etária

Sobre a faixa etária coletada na amostra, temos que a maioria dos respondentes encontram-se nas idades entre 25 e 40 anos, se somados as três categorias temos 74% nessa faixa.

#### 4.1.3 Renda média

A respeito da média de renda, dez respondentes (37%) afirmaram ter uma renda entre dois e três salários mínimos; oito (30%) afirmaram que recebem acima de oito salários mínimos, quatro (15%) recebem entre seis e sete salários mínimos, quatro (15%) recebem entre quatro e cinco salários mínimos e um (3%) recebe até um salário mínimo.

#### 4.1.4 Grau de instrução.

Ao analisar o grau de instrução da amostra, obteve-se: dez (37%) respondentes tendo pós-graduação (lato sensu), cinco (19%) possuem superior completo, cinco (19%) tendo superior incompleto, quatro (15%) tendo mestrado ou doutorado e três (11%) com ensino médio concluído.

#### 4.1.5 Tipo de atividade.

Sobre os tipos de atividade, os principais foram: doze (44%) sendo funcionários de empresas privadas, onze (41%) empresários/autônomos, dois (7%) estudantes e dois (7%) funcionários públicos.

### 4.2 Resultados.

Nas questões analisadas foi verificado qual das heurísticas apresentadas aos respondentes tiveram se sobressaiu mais em suas percepções decisórias. Para isso utilizou-se as heurísticas apresentadas no referencial teórico desses estudos: disponibilidade, representatividade, ancoragem/ajuste ou confirmação. A partir da aplicação, observou-se:

Tabela 3 – Questões sobre a heurística da disponibilidade.

Disponibilidade	Concordo		Discordo		Total
	Totalmente	Parcialmente	Totalmente	Parcialmente	

<b>Q10:</b> Minhas decisões de investimento são baseadas somente em informações atuais do mercado.	4	13	3	7	27
	15%	48%	11%	26%	100%
<b>Q11:</b> Sempre Procuro tomar minhas decisões de investimento de acordo com cálculos que consideram probabilidade e risco.	10	14	1	2	27
	37%	52%	4%	7%	100%

Fonte: Adaptado do questionário de Rosimara Donadio (2018).

Na tabela 3, pode-se observar que se somados as respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”, obtém-se que 63% dos respondentes afirmam que suas decisões são baseadas somente em eventos recentes. Ao retomar o conceito do viés da disponibilidade que considera que os indivíduos tendem a considerar apenas os eventos prontamente disponíveis em suas memórias, nota-se uma possível desconsideração da probabilidade de eventos antigos.

Os resultados observados na questão 11, demonstram que em termos de decisões de investimento, a maioria dos respondentes buscam fundamentar suas decisões em cálculos que considerem fatores de riscos e probabilidades. Sendo assim, 89% da amostra busca agir racionalmente em suas tomadas de decisões econômicas e somente 4% discordam totalmente sobre a utilização de apoios dos cálculos em suas decisões. Outro fator a ser considerado é que se somados os respondentes discordantes, estes representam 11% e demonstram estarem mais sucessíveis a tomadas de decisões não fundamentadas racionalmente.

Tabela 4 – Questões sobre a heurística da representatividade.

Representatividade	Concordo		Discordo		Total
	Totalmente	Parcialmente	Totalmente	Parcialmente	
<b>Q12:</b> Sempre que faço uma escolha, fico curioso (a) sobre o que aconteceria se eu tivesse escolhido uma opção diferente.	6	14	4	3	27
	22%	52%	15%	11%	100%
<b>Q13:</b> Sempre que vou tomar uma decisão, procuro pesquisar exemplos que se aproximem das circunstâncias em que me encontro.	11	10	0	6	27
	41%	37%	0%	22%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir dos resultados da tabela 4, foi possível verificar que 74% dos indivíduos da amostra afirmaram concordar em possuir curiosidade quanto ao que aconteceria caso



tivessem escolhido uma opção diferente daquela que fizeram. A respeito da questão treze os resultados apontam que 78% dos respondentes afirmam buscar informações em situações que se aproximem das circunstâncias que se encontram. Com isso, pode-se observar uma correlação entre a utilização da heurística da representatividade com as decisões dos investidores, uma vez que estes formulariam suas concepções de probabilidade de ocorrência de um evento a partir de outros eventos semelhantes. Por consequência, a utilização dessa heurística pode induzir a erros sistêmicos e consequentemente afetar a racionalidade de suas decisões.

Tabela 5 – Questões sobre a heurística da ancoragem/ajuste.

Ancoragem/Ajuste	Concordo		Discordo		Total
	Totalmente	Parcialmente	Totalmente	Parcialmente	
<b>Q14:</b> Normalmente, percebo que minhas decisões não variam muito daquilo que considero ser o certo desde o começo.	8	13	0	6	27
	30%	48%	0%	22%	100%
<b>Q15:</b> Sempre Procuro tomar minhas decisões de investimento de acordo com cálculos que consideram probabilidade e risco.	5	11	3	8	27
	19%	41%	11%	30%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na tabela 5, foi questionado aos investidores se eles concordavam com a seguinte afirmação: Percebo que minhas decisões não variam muito daquilo que considero ser o certo desde o começo. Os resultados mostraram que 48% deles afirmar concordar parcialmente, 31% declararam concordar totalmente, 22% discordaram parcialmente da afirmação e nenhum dos respondentes discordou totalmente. Nota-se que existe uma tendência de os respondentes serem suscetíveis ao efeito da heurística de ancoragem/ajuste que define que as decisões dos indivíduos tendem a estabelecer um ponto de referência inicial e sofrer ajustes a partir do ponto estipulado por eles próprios. Desta forma, tal heurística poderia justificar porque a maior parte deles possuem pouca variância sobre suas decisões. A partir dos resultados da questão 15 foi possível observar que 60% afirmaram possuir grande confiança em seguir com sua decisão uma vez que esta já tenha sido formulada. Em contrapartida, 30% discordaram parcialmente e 11% discordaram totalmente da afirmação totalizando aproximadamente 41% de discordantes da questão.

Tabela 6 – Questões sobre a heurística da confirmação.

Confirmação	Concordo		Discordo		Total
	Totalmente	Parcialmente	Totalmente	Parcialmente	
<b>Q16:</b> Sempre que faço uma escolha, tento buscar informações sobre as outras alternativas que rejeitei.	4	16	3	4	27
	15%	59%	11%	15%	100%

<b>Q17:</b> Se faço uma boa escolha e tenho bons resultados, ainda assim sinto uma certa culpa se fico sabendo que uma alternativa teve resultados ainda melhores.	4	8	7	8	27
	15%	30%	26%	30%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nas questões 16 e 17 foram analisados a possibilidade de investidores estarem suscetíveis aos efeitos da heurística de confirmação. A partir do resultado obteve-se que 74% dos respondentes concordaram que buscam informações sobre alternativas que tenham rejeitado. Já quando questionados se sentem culpa ao saber que uma alternativa teve um resultado melhor do que a escolhida, observou-se um equilíbrio nas respostas: 15% concordaram totalmente, 30% concordaram parcialmente, 26% discordaram totalmente e 30% discordaram parcialmente.

Figura 2 – Resultados a partir da metodologia estabelecida.

Heurísticas analisadas	Conceito	Resultados obtidos
Disponibilidade	Tendência dos indivíduos em avaliar a frequência, probabilidade ou provável causa de um evento pelo grau em que as ocorrências desse evento estão prontamente “Disponível” em sua memória.	Aproximadamente 63% da amostra responderam que concordam que se baseiam somente em informações atuais de mercado.
		89% dos respondentes disseram procurar tomar decisões de investimento de acordo com cálculos de probabilidade e risco.
Representatividade	Tendência em avaliar a probabilidade de ocorrência de um evento pela similaridade que a ocorrência de nossos estereótipos de ocorrências semelhantes.	74% dos respondentes afirmaram ficar curioso sobre o que aconteceria se tivessem escolhido outra opção.
		78% dos respondentes concordaram que procuram outras referências para se sentirem confiantes em suas decisões.
Ancoragem/ajuste	Tendência em realizar avaliações partindo de um valor	78% dos respondentes dizem não ter grandes variações em suas tomadas de decisões

	inicial e ajustando para produzir uma decisão final.	60% dos respondentes dizem que alteram suas decisões raramente.
Confirmação	Tendência de buscar por evidências que confirmem suas hipóteses e ignorar evidências negativas.	74% dos respondentes buscam informações sobre alternativas que rejeitaram.
		Somente 45% dos respondentes afirmaram sentir-se culpados se descobrirem que alternativas tiveram um resultado melhor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao analisar a tabela de acordo com os resultados, identifica-se que os investidores da amostra apresentam maiores chances de estarem suscetíveis a heurísticas de representatividade e ancoragem considerando que ambos os resultados possuíram 78% de concordância. Na questão que abordou a heurística da disponibilidade, não foi considerado o grau de concordância uma vez que ao afirmarem que baseiam suas decisões em cálculos racionais de probabilidade e risco, os indivíduos estão menos suscetíveis a recorrer ao uso de heurísticas para formularem suas decisões.

De acordo com Thaler e Sustain (2008) o conceito da heurística de representatividade demonstra que há uma tendência dos investidores em realizar comparações com alternativas próximas de suas circunstâncias atuais, no entanto como as alternativas comparadas possuem diferentes circunstâncias e critérios, os indivíduos ficam suscetíveis a cometer distorções em seus julgamentos de investimento.

Referente a heurística de ancoragem, segundo Tverski e Kanehman (1979), a ancoragem ocorre quando indivíduos formulam suas decisões a partir de pontos de referências iniciais que foram estipulados por eles próprios. Desta forma, ao considerar que as hipóteses iniciais (âncoras) são criadas a partir dos estereótipos do próprio indivíduo, suas decisões podem estar suscetíveis a erros sistêmicos, uma vez que as percepções preconcebidas influenciam suas tomadas de decisões.

## 5 CONCLUSÃO.

O artigo teve como principal objetivo identificar quais heurísticas comportamentais são predominante nas decisões dos investidores dentre quatro heurísticas principais apresentadas: disponibilidade, representatividade, ancoragem/ajuste e confirmação. A partir da pesquisa realizada, foi observado que as heurísticas de representatividade que induzem o investidor a realizar comparações com alternativas próximas de suas circunstâncias atuais provocam distorções em seus julgamentos de investimento, uma vez que nem sempre os critérios de análise são iguais para as duas situações. Já a respeito da heurística de ancoragem, ao conduzir suas decisões a partir de uma hipótese inicial (âncora) formulada a partir de seus próprios estereótipos os investidores podem estar suscetíveis a erros de julgamentos sistêmicos. Sendo assim, ressalta-se que ao entender a respeito das heurísticas e vieses comportamentais que sofrem, os investidores são capazes de se precaver de erros sistêmicos causados por análises incompletas sobre as informações disponíveis. Por fim, recomenda-se novas pesquisas no âmbito das heurísticas comportamentais por se tratar de aspectos ainda pouco compreendidos, porém muito decisivos no entendimento dos eventos no mercado.

## REFERÊNCIAS.

- ALDRIGHI, D; MILANEZE, D. **Finanças comportamental e a hipótese dos mercados eficientes**, R. Econ. contemp., Rio de Janeiro, jan./abr. 2005.
- BAZERMAN, Max H. MOORE, Don; **Processo decisório**: 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014. 420p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre. Artmed, 2007. 248 p.
- DONADIO, R. **O perfil de risco do investidor e a tomada de decisão**: uma abordagem comportamental. 2018.
- FERNANDES, Simone da Silva; **Finanças Comportamentais**: um estudo com os alunos do curso de ciências contábeis de uma universidade de Santa Catarina. 2011
- LOBÃO, J. **Finanças comportamentais: quando a Economia encontra a psicologia**. 2012. Edi. Conjuntura actual editora.
- OLIVEIRA, J N.; MONTIBELER E. E. **Finanças comportamentais: um estudo sobre a aversão a perda na tomada de decisão**. Revista Eletrônica Estácio Papirus, v.4, n.2, p. 147-162, jul./dez. 2017.
- SOUZA, M. L; **Finanças comportamentais: um estudo das publicações no ENANPAD no período de 2003 a 2013**. Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 11, n. 1, p. 02-19, jan./jun. 2017.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. **Judgment under uncertainty: heuristics and biases**. Science, New Series, 1974.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". 1979.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. (2008). **Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness**. New Haven, CT: Yale University Press.
- LUPPE, M. R. **A heurística da ancoragem e seus efeitos no julgamento: decisões de consumo**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2006.

## **O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA NO MUNICÍPIO DE PARANAVAÍ/PR<sup>14</sup>**

Iara Caroline dos Santos<sup>15</sup>  
Bianca Burdini Mazzei<sup>16</sup>

### **RESUMO**

O Programa Federal Bolsa família - PBF se trata de um programa de transferência de renda, iniciado em 2004, e que busca a redução de desigualdade social. Objetivo da pesquisa é descrever como acontece o processo de implementação do PBF no município de Paranavaí, levantando os aspectos locais quanto às suas condicionalidades, à sua aplicação nesse momento de pandemia e identificando suas principais potencialidades e limitações. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com natureza qualitativa, cuja coleta de dados se deu por meio de entrevista com atores implementadores do programa estudado e por meio de análise de documentos. A análise dos dados foi realizada por meio de uma abordagem híbrida, que considera os principais elementos das abordagens *top-down* e *bottom-up* de análise do processo de implementação de uma política pública. A partir da análise dos dados foi possível observar que os resultados satisfatórios conseguidos pelo programa local, acontece principalmente, por meio da persistência dos implementadores locais. O PBF funciona como porta de entrada do cidadão aos serviços públicos, por meio de articulação multissetorial com outras políticas públicas de saúde de educação e de assistência social. As condicionalidades do sistema são importantes para a continuidade do processo e, principalmente, para promover um atendimento integralizado. Como principal potencialidade destacou-se a realização do cadastramento das famílias no programa, que atualmente está acontecendo de forma agendada, organizada e eficiente quanto ao atendimento ao cidadão. E como principal limitação foi encontrada a suspensão atual da fiscalização de acompanhamento nutricional, em virtude da pandemia.

**Palavras-Chave:** Política Pública. Processo de Implementação. Programa Bolsa Família.

### **1 INTRODUÇÃO**

Políticas Públicas são elementos importantes para o sistema social que vivemos. Elas são consideradas ações governamentais que buscam soluções para problemas públicos

---

<sup>14</sup> Pesquisa realizada com apoio da Fundação Araucária do Paraná.

<sup>15</sup> Discente do curso de Administração da UNESPAR Campus Paranavaí - maxicarolineiara@gmail.com.

<sup>16</sup> Docente do curso de Administração da UNESPAR Campus Paranavaí – bbmazzei@gmail.com.



(SECCHI, 2010). Dessa forma, o Programa Bolsa Família – PBF, é voltado para busca da redução da desigualdade social no país.

O programa foi criado em 2004, unificando alguns dos programas sociais que estavam vigentes, facilitando a atuação do processo e abrindo um leque de programas sociais para os beneficiários. Essa unificação permitiu uma atuação intersetorial do programa, que passou a atuar concomitantemente pelas áreas social, educacional, da saúde, da agricultura, da habitação, entre outras. Outro importante fator, que alavancou o atendimento desse programa por todo o país, foi o importante investimento orçamentário realizado naquele momento.

O processo de implementação de uma política pública, é considerado de grande complexidade e se refere a fazer o programa chegar até o cidadão, público alvo selecionado. No momento da implementação, os atores implementadores, encaram várias situações que não estavam previstas em lei. Com o a pandemia do Coronavírus, iniciada localmente, no ano de 2020 e corrente até o momento, várias coisas no processo tiveram que ser mudadas e adaptadas para a nova realidade.

A pandemia trouxe a dificuldade de acompanhamento efetivo do processo, uma profunda mudança nas rotinas de trabalho dos implementadores, e ainda, a dificuldade na realização das visitas às famílias que recebem o benefício e que se são consideradas em “zona de risco”, por estarem em alta condição de marginalidade social.

Assim, o objetivo da pesquisa foi descrever o processo de implementação do PBF, no município de Paranavaí, sob condições da pandemia do COVID 19, tomando como referência os agentes implementadores do Centro de Referência em Assistência Social - CRAS .

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os estudos sobre o processo de implementação de Políticas Públicas tiveram início nos Estados Unidos, na década de 70, posteriormente chegando também à Europa. Sua arquitetura era que existia um possível “elo perdido” com a concepção para uma formulação de políticas e o resultado de avaliações dessas políticas (FARIA, 2012). Até esse período, acreditava-se que bastava uma boa descrição do processo de implementação de uma política pública, para garantir a tradução das leis em ações, por isso não houve grande preocupação com os estudos sobre esse processo. A partir dos problemas com os resultados nas políticas públicas, começou-se a preocupação em compreender melhor o seu processo de implementação (SABATIER, 1996).

Para essa discussão teórica, faz-se importante a compreensão do ciclo de políticas públicas, apresentado por Secchi (2010), como um modelo analítico composto pelas fases principais: identificação do problema, formação de agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção. Para o autor, não há certezas e nitidez entre as fronteiras das fases desse ciclo, tratando-se de um modelo analítico que não considera ordenação entre as fases, que considera a inter-relação entre essas e que se

faz importante enquanto recorte metodológico de análises. Por isso, o recorte dessa pesquisa dá ênfase ao processo de implementação, entendendo que ele pode acontecer também nas outras fases do *policy cycle*.

É relevante dizer que a importância do processo da implementação é diferente da formulação, portanto deve haver destaque pontuando a diferença entre as ações. A diferença é aumentada quando os atores envolvidos consideram importante fazer diferença entre elas. Pode ocorrer erro em que os atores envolvidos na realidade retoricam ou até chegar ao ponto de culpar os “implementadores” sempre que as expectativas não chegar ao resultado da formulação original.

O primeiro passo é sistematizar e pesquisar sobre os modelos de análise de implementação de política públicas tal qual deve ser analisado os principais elementos que compõe o modelo tradicional com o início da ideia de concepção durante a abordagem primária dos atores.

Os atores enfrentam seus próprios desafios para formular ideias já que estamos em um ambiente com várias incertezas, os implementadores têm que lidar com grandes das suas limitações cognitivas sobre o problema sociais das quais eles conseguem intervir, isso é original da distância que eles se encontram dos fenômenos sociais das quais lidam e das suas próprias abordagens.

Outra aspecto que foge ao controle, é de prever se a interferência social que está sendo implementada pode afetar a *policy environment* em um futuro, planos ou programas tem função apenas de delimitar um determinado conjunto de recursos, ações e decisões a serem tomadas pelos os agentes que eles devem tomar para realização do programa ou ação implementadora, geralmente um espaço visto como negativo devido a suas táticas burocratas mas que pode ser visto como uma oportunidade de surgindo de práticas inovadoras e eficientes.

A primeira geração de pesquisadores sobre o processo de implementação de uma política pública utilizou uma abordagem *top-down*, que considera a descrição legal do processo de implementação, no momento da formulação da política.

O modelo *top-down* surgiu no século XX como um modelo de implementação “de cima para baixo” ele tem como característica um modelo de formulação em que os atores começam a implementar política de acordo com a sua visão de cima para baixo, consiste em formular uma ideia ou solução pelo tomador de decisões, para a aplicação de uma determinada política. Nesse modelo existe diferença entre estágio e formulação, levando a diferenças entre ambos os processos.

Um dos fatores centrais da contribuição da abordagem *top-down*, seria uma consolidação de ideia que é necessária para se ter uma boa estratégia dos problemas que a implementação está originando perguntas críticas como a viabilidade política de políticas públicas e os problemas de coordenação intraorganizacional.

A partir das principais limitações do modelo analítico *top-down*, foi desenvolvida a abordagem “*bottom up*”, que está ligada a uma implementação de baixo para cima. De

maneira a compreender que as políticas públicas são implementadas pelos atores que estão na base do processo, que promovem as adaptações necessárias para cada situação e que acabam por influenciar diretamente no processo. Esse modelo de implementação permite maior mapeamento do problema, possibilitando perceber com mais clareza as suas devidas proporções. Os defensores desse modelo destacam que ele é mais livre de pré-determinadas premissas em sua implementação.

Segundo Hjern e Porter (1981) e por Hjern e Hull (1982) que defendem uma metodologia em que os pesquisadores constroem uma rede de atores, onde os atores da base são os tomadores de decisões que determina quais atividades serão realizadas, sem qualquer premissa pré determinada sobre as estruturas que os cercam. De acordo com embasamento de Barret e Hill (1981, p.19) apoia se no argumento que:

[...] para compreender o relacionamento entre política e ação é necessário afastar-se da visão normativa administrativa ou gerencial, sobre o processo deveria ser, e tentar encontrar conceitualização que melhor reflita a complexidade e a dinâmica das interações entre os indivíduos e grupos que buscam implementar as políticas, aqueles de quem as políticas dependem e aqueles cujos interesses são afetados pela a proposta de mudança. Para tanto, temos postulado a adoção de uma perspectiva alternativa que se concentre sobre os atores e órgãos em si e suas interações, e por um modelo de análise centrado nas ações, ou de “baixo para cima” como método teria de fato ocorrido.

A abordagem híbrida, segundo Mazzei e Farah (2020), surgiu a partir do reconhecimento das limitações contidas em cada uma das abordagens *top-down* e *bottom-up*, quando isoladas, trabalhando assim, a integração dos principais elementos de cada uma delas. O modelo híbrido passa a integrar analiticamente, tanto as ações dos atores implementadores, da base do processo, quanto as determinações contidas no plano da política, e pensados pelos formuladores.

Conforme Mazzei e Farah (2020, p. 329)

Arretche (2001) apresenta a implementação com uma cadeia de relações entre os agentes implementadores e formuladores, que envolvem uma diversidade de atores (*stakeholders*) governamentais e não governamentais. Para a autora a implementação modifica o desenho instrucional das políticas, pois os diferentes ambientes em que ocorrem estão continuamente em mutação e possuem contextos específicos, e por que são implementadores que fazem a política conforme suas referências

A abordagem híbrida é estabelecida de maneiras que as regras do jogo são seguidas trazendo um processo de formulação e criação das políticas conectando ao mesmo tempo alimentando e realimentando o processo de implementação política implementação.

O modelo de implementação híbrida conversa e interage com os principais mecanismo de implementação dos modelos *top-down* e *bottom-up*, permitindo que se extraia o melhor de cada um. É fundamental trazer os atores implementadores que estão lidando diretamente com o público alvo para a fase mais importante que é a fase de formulação da política de implementação, dentro dela é possível se elaborar melhor o direcionamento que fará parte do processo até a sua finalidade.

### **3 METODOLOGIA APRESENTADA**

A pesquisa em questão se trata de uma pesquisa descritiva, pois descreve o processo de implementação como fenômeno social, para sua melhor compreensão e gestão. Richardson (1999), diz que a pesquisa descritiva busca conhecer os aspectos que compõem o fenômeno social estudado, e as relações entre eles.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que não se utiliza de técnicas e métodos estatísticos para a descrição e para a análise do caso.

A unidade de análise da pesquisa é o processo de implementação do Programa Bolsa Família, no município de Paranavaí, sob o contexto da Pandemia do Covid-19.

Para a coleta de dados foram utilizados entrevista semiestruturada com atores implementadores locais e com um gestor do programa, e ainda, análise de documentos como leis e emendas que regulam o PBF, sítios governamentais e relatórios internos.

A análise dos dados se deu por meio da metodologia de Mazzei e Farah (2020), sob a perspectiva da abordagem híbrida de análise do processo de implementação de uma política pública. Portanto considera os principais elementos das abordagens *top-down* e *bottom-up*, conforme apresentado na figura 1 e desmembrado no quadro 2.

**Figura 1 – Elementos norteadores de análise do processo de implementação de uma política pública**



Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 337)

**Quadro 1 – Elementos norteadores da estrutura de análise do processo de implementação**

Estrutura do Programa/Plano	Diversidade de atores	Especificidades de Contexto	Plano de ação/Estratégias	Espaço de Discrecionalidade	Conflitos entre níveis de Governo
Objetivos	Indivíduos e Grupos (governamentais e não governamentais)	Condições de Trabalho e regras locais	Estratégias definidas pelos implementadores	Espaços de decisões dos implementadores	Estruturas federativas
Estratégias / Metodologias	Relações entre eles – <i>Policy Network</i>	Recursos, pessoas, informações	Seleção de grupos prioritários	Decisões dos implementadores	Relações federativas
Público Alvo	Pontos de Tensão e Conflito	Condições socioeconômicas e culturais	Organização do trabalho e distribuição das tarefas	Ajustes e Alterações no plano	Competição ou Cooperação



Regras/ Diretrizes	Negociação e Barganha	Possíveis mudanças no contexto	Organização do tempo	Inovações e criações	
Recursos	Ideias e valores		Organização dos recursos		
Atores	Grupos não atendidos pela PP		Organização espaço territorial		

Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 338).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASO**

### **4.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA FEDERAL BOLSA FAMÍLIA**

O Programa Bolsa Família - PBF é uma política pública de âmbito federal que foi organizado de maneira intersetorial, que está ligado à Secretaria Nacional de Renda de Cidadania, e que contribui de forma direta para erradicar a desigualdade social e combater a pobreza no país. Uma característica fundamental do programa é a forma que sua gestão é descentralizada, ou seja, estados, municípios e a união é responsável pela a sua execução e implementação, a Caixa Econômica Federal executa os pagamentos dos beneficiados de forma mensal pelo país.

O programa encontra-se definido pela Lei Nº 10.836, de Janeiro de 2004, onde se diz que o programa é destinado às ações de transferências de renda com condicionalidades. O Decreto Nº 5.209 de 17 de Setembro de 2004 regulamenta a Lei Nº 10.836 de Janeiro de 2004 e apresenta as disposições complementares estabelecidas pelo Ministério do Desenvolvimento Social - MDS ao Combate à fome. Cabe ao MDS a responsabilidade pela gestão e a operacionalização do programa, fazendo concessões e atos necessários para operação, para o pagamento do benefício conforme as condicionalidades vigentes, para a articulação com os demais Ministérios setoriais federados, e ainda para o acompanhamento da sua execução.

Sua finalidade é a unificação dos procedimentos que estava em gestão das ações governamentais na transferência de renda do governo federal e do cadastramento único do governo federal, os programas que estava vigentes foram transferidos de forma automática para a execução do Bolsa Família de acordo com a Lei nº 10.836, de janeiro de 2004, tais como Renda Mínima ( Bolsa Escola) que estava ligado a educação, Programa de Acesso a Alimentação (Cartão Alimentação) que foi criado na origem da Lei nº 10.689 de 13 de junho de 2003, Programa Nacional de Renda Mínima vinculado à saúde que foi instituído pela a medida provisória nº 2.206-1 de 6 de setembro de 2001, o Programa Auxílio- Gás instituído pelo Decreto nº 4.102 de 24 de janeiro de 2002.

Objetivo do Programa Bolsa Família é dar acesso a família das baixas renda a rede de serviços públicos em particular acesso a saúde, educação e assistência social que são

serviços básicos para qualquer pessoa. O programa promove a segurança alimentar e nutricional e promover o combate à fome, diminuindo a distância da desigualdade social no país. Bolsa Família ajuda na emancipação e independência criando oportunidades para famílias que estão em risco de pobreza ou de extrema pobreza, o programa promove a subida social e econômica dessas famílias dando melhores condições de vida de forma mais digna trazendo essas famílias para a sociedade de forma participativa dando voz e não deixando elas serem invisíveis perante a sociedade.

Bolsa Família proporciona o acesso ao Sistema Único (CadÚnico), que desempenha um papel indissociável no sentido de garantir um desempenho seguro a renda familiar das famílias atendidas pelo programa. O Sistema Único é agenciado pelas secretarias de assistência social e os recursos do índice de gestão descentralizada do PBF tem contribuição significativa para o fortalecimento da gestão descentralizada do Suas. O Cadastro Único é um dos pilares fundamentais na construção do SUS com duas bases fundamentais como a centralização da família e território.

Em prática ele desenha na íntegra a segurança de renda e acesso a serviços, por meio de trabalho social, mostra a preocupação da integralidade da atenção nas demandas famílias beneficiárias do PBF e de benefícios socioassistenciais com uma estratégia para a superação da desigualdade social, superação da pobreza e ainda para que as famílias tenham acesso a direitos sociais. É evidente que existe um vínculo de modelo adotado para que as famílias possam fortalecer relações e comunitárias por meio de acessos, serviços, direitos e oportunidades. Construindo pontes que possibilita a superação da pobreza vivenciadas, rompendo ciclos intergeracionais de pobreza e ampliando acessos a novas oportunidades e o protagonismo social.

As condicionalidades do Bolsa Família englobam ações nas áreas de saúde, educação e assistência. O Ministério da Saúde compartilha com setores estaduais e municipais do SUS o acompanhamento das famílias cadastradas no projeto tais como vacinação e vigilância nutricional com crianças menores de 7 anos de idade como também assistência ao pré-natal de grávidas até o puerpério. Apesar do programa ser direcionado a indivíduos familiares o alvo do programa constitui em todo o grupo familiar.

A condicionalidade do setor da educação difere que a frequência escolar de 85% para crianças e adolescentes de 6 a 15 anos, a taxa de frequência chega a 75% para jovens de 16 a 17 anos. Isso é coletado pelas o acompanhamento bimestral de presença do estudante na escola. O acompanhamento nacional é alvo de 5.570 de municípios brasileiros com aproximadamente 30 mil operadores do Sistema de presença do MEC. Isso leva 1 milhão de pessoas trabalharem com a coleta de presença para acompanhar os estudantes que fazem parte do projeto em cerca de 170 mil escolas individualizadas de mais de 17 milhões de estudantes espalhados pelo o país.

Caso não seja cumprido essas condicionalidades educacionais as escolas precisam registrar o motivo, estabelecendo um canal direto com as famílias com advertência, bloqueio, suspensão e em casos extremos ocorre até mesmo o cancelamento do programa. Famílias são sempre notificadas e orientadas por mensagens no extrato e envio de cartas. As que descumprem a rede de assistência social é acionada para apoio no enfrentamento de situações de vulnerabilidade e risco social. É importante lembrar que as

condicionalidades é também um dever do compromisso público não apenas se restringe ao familiar.

#### 4.2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO LOCAL

O processo de implementação do programa Bolsa Família, na cidade de Paranavaí, é realizado através do CRAS, que faz o cadastramento das famílias para serem contempladas. Esse cadastramento funciona através da solicitação de agendamento, que devido a pandemia que atravessamos deixou o agendamento mais limitado, com uma quantidade limitada de atendimentos por dia para poder estar dentro das medidas de saúde.

O CRAS está subordinado a Secretária de Assistência Social de Paranavaí, com postos de atendimentos em vários bairros para atender aquela região em específico, aumentando assim o poder de atendimento. O público alvo do programa são famílias em zona de pobreza, tendo em vista que o objetivo é dar visibilidade a essas famílias, tirando-as dessas condições, dando dignidade para elas. Para receber os benefícios há várias regras que a família deve seguir, como a frequência escolar das crianças, que foi apontada pelos agentes implementadores do CRAS, como uma das fundamentais.

O Programa na cidade visa ajudar famílias carentes que estão em situações de risco dando dignidade e voz para tais, o auxílio é importante pois o município tem os dados das famílias e podem estar acompanhando o desenvolvimento de acordo com as normas do programa.

Os atores que compõem são os agentes que trabalham no CRAS que faz o processo de implementação, agentes que são responsáveis também pela supervisão das famílias fazendo visitas nas casas. A relação entre eles é amistosa de muito trabalho na época da pandemia os funcionários ficaram reduzidos com partes trabalhando em casa e outra não, atendendo a população de acordo com as medidas de segurança.

O ponto positivo do processo de implementação do Bolsa Família em Paranavaí é a organização de atendimento isso facilita no cadastramento e como é no CRAS do bairro que é elaborado isso facilita no deslocamento das famílias que não precisa andar grandes distâncias. Essas famílias se sentem mais acolhidas e mais próximas ao programa já que se cria um vínculo de comunidade com elas. Como o CRAS não atende apenas as famílias do Bolsa Família tendo vista outros programas sociais, municipais e federais, isso pode atrapalhar na implementação tendo dias específicos para cadastramento e para a supervisão, por exemplo da presença das crianças.

O programa Bolsa Família no Município de Paranavaí funciona através de agentes sociais que trabalham no CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) espalhados por determinados bairros onde cada uma de suas unidades cobre uma porcentagem das famílias atendidas, o CRAS é onde atende as famílias que fazem parte do cadastro e realiza também cadastro de famílias que procura entrar no programa social do governo Federal.

O público alvo do programa são moradores em situações de risco da região em que o CRAS atende, famílias que procura o programa recorrendo para ter uma vida melhor.

O serviço primeiramente antes da pandemia em que estamos vivendo era feito através de agendamento onde a pessoa procurava o CRAS agendando horário e dia para ser atendido e fazer cadastro, o cadastro funciona através de documentos que prove se a pessoa ou grupo familiar está dentro das condicionalidades imposta para receber o benefício.

Os agentes implementadores do programa faziam visitas a casas de famílias que recebiam o benefício relatam que havia melhoria de condições de vida para aquelas pessoas, um dos objetivos do programa é tirar famílias que estão em zona de risco e trazer uma vida mais digna para as mesmas e diminuição da pobreza.

A organização dos dados das famílias permite que a mesma não possa se cadastrar duas vezes no sistema por exemplo em outro estado, os dados são compartilhados no bando de dados interligados com outros fazendo assim cruzamento de dados, permitindo ser acessado pelo governo em qualquer lugar do país.

Antes da pandemia era feito checagem de que as famílias contempladas estavam cumprindo com as exigências do programa tal como frequência escolar das crianças e até mesmo a pesagem, serviços esses que não estão sendo realizado devido a pandemia do COVID – 19. A checagem cadastral e averiguação também foi algo que sofreu com os impactos da pandemia.

Devido a pandemia do COVID -19 que atingiu o planeta, os atendimentos de famílias no para realização de cadastro ou atualização não parou, as medidas adotadas foi continuar com agendamento de horários mais espaçados e dias, mas de maneira reduzida e seguindo os protocolos da OMS. As agentes pararam com a visita na casa das famílias e passaram a trabalhar remotamente com reuniões na realização de serviços internos. Foi uma adaptação precisa para não parar o atendimento ainda mais que agora estamos vivendo uma época de desemprego agravante e muitas famílias perde a pouca renda que possui.

O Bolsa Família como vimos abre portas para muitos outros programas sociais, destaco o que mais chama atenção que é CadÚnico onde o governo consegue ver onde estão as famílias que mais precisam de ajuda ou estão em risco de extrema pobreza, através dele pode se ter uma série de benefícios concentrando em apenas um.

Os implementadores entrevistados relatam que acreditam muito que o programa fez diferença na vida das famílias que fazem parte, é uma diferença do antes e depois que elas relataram. Quando perguntados se acreditam na eficiência do programa social a resposta foi um sonoro “sim”, não apenas uma mudança econômica mais social dando voz a muitas mulheres por exemplo em casa, pois apenas elas podem sacar o benefício. Outro ponto destacado é frequência escolar das crianças, essa condicionalidade do programa contribui muito na redução da evasão escolar. Na saúde também é um ponto importante apontando, pois, a criança passa por pesagem regulares do zero até os sete anos e depois a mãe.



Outro ponto importante destaque sobre melhorias no programa que os implementadores gostariam que acontecesse, falaram muito com a fraude no sistema, que algumas pessoas usam o programa de maneira fraudulenta tirando a oportunidade de famílias em zona de risco que realmente precisa acessar o sistema, alertaram que existe uma demora no governo até chegar as famílias fraudulentas que usa de má fé, pois na hora do cadastro não há uma checagem de dados eficaz. Quando pego no sistema alguma irregularidade o governo leva até três anos ou dois para ter o benefício cortado, isso faz com que a pessoa vai recebendo o benefício até lá.

Não foi relatado na entrevista se houve ou tem algum tipo de conflito com níveis superiores, como exemplo governo estadual ou federal no repasse de verba para o projeto. As mudanças previstas para 2021 também os atores não souberam opinar pois foi adiado até fechamento dessa entrevista e suspensão pelo governo federal, disseram também que não podem opinar pelo aquilo não sabem, foi muito raso e não teve uma explicação concreta ou mais aprofundada dos fatos em questão.

Os objetivos do programa estão sendo atendidos pelas agentes implementadoras, apesar das dificuldades imposta pela a pandemia em que estamos imersos, o projeto não parou, através dos esforços de seus agentes é possível dizer que algumas ocasiões o benefício foi tudo que algumas famílias tiveram para enfrentar essa crise, e os recursos escassos foi possível manter o atendimento a essas famílias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É importante destacar que as Políticas Públicas são importantes para uma sociedade na diminuição da desigualdade social. Vivemos num país onde a diferença de distribuição de renda entre ricos e pobres é uma das mais desiguais do planeta, nenhuma sociedade evolui crescendo de uma maneira com tamanha desigualdade. Há também uma quebra num ciclo fazendo ascender socialmente famílias que estava em zona de extrema pobreza, dando voz a famílias antes ignoradas ou invisíveis para a sociedade em que vivemos.

Apesar das dificuldades impostas pela pandemia, o programa tem continuado e não parou apenas se adaptou a uma nova realidade. O Bolsa família afeta de maneira direta a vida das famílias contempladas transformando para o melhor. O programa é um grande incentivo a não permitir que adolescentes saiam da escola sem concluir o segundo grau, ou crianças de não ter sido alfabetizadas.

O programa trabalha de forma eficaz trazendo um leque enorme de benefícios até renda mínima foi citado onde a família que faz parte do programa é contemplada a participar pagando uma tarifa mínima de água e luz. Também é possível através dele ter acesso ao CadÚnico que reúne todas as informações necessária para que possa ser acessada sempre.

## **REFERÊNCIAS**



FARIA, Carlos A. P. (Org.) **Implementação de políticas públicas** – teoria e prática. Belo Horizonte: PUC Minas, 2012.

HILL, Michael. Implementação: uma visão geral. In: SARAVIA, Henrique; Ferrarezi, Elisabete (Orgs). **Políticas Públicas**- coletânea. v.2. Brasília: ENAP, p.61, 2006.

HJERN, Benny; PORTER, David O. Implementation structures: a new unit of administration analysis. **Organization Studies**. Califórnia: SAGE. Jan. 1981, p. 211-227.

LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. **Políticas públicas**: questões teórico-metodológicas emergentes. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020

MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. O processo de implementação de uma política públicas um instrumento de análise. In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. **Políticas públicas**: questões teórico-metodológicas emergentes. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE A FOME 2015. **Coletânea da Legislação Básica do Cadastro Único e do Programa Bolsa Família 2º edição**. Governo Federal Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome Secretária Nacional de Renda de Cidadania.

Presidência da República / Casa Civil **Lei Nº 10.836, de 9 de Janeiro de 2004**, Brasília, DF, 2004. Acesso em: 18 ago.2021 Disponível em: [planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.836compilado.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.836compilado.htm)

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social** – métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABATIER, Paul A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. **Journal of Public Policy**. v.6, p.21-48. nov. 1986.

SECCHI, Leonardo; **Introdução**: percebendo as políticas públicas. Florianópolis: FGV, 2010.

SILVA, Falcão Tiago. **Bolsa Família 15 Anos**. Brasília: Enap 2018.

SUBIRATS, Joan, KNOWEPFEL, Peter, LARRUE, Corinne; VARONE, Frédéric. **Análisis y gestión de políticas públicas**.2. ed. Barcelona:Editorial Planeta, 2012..

## **A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NA TÉCNICA DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO NAS EMPRESAS REGIONAIS**

Silva, Junior Cesar<sup>1</sup>  
Pereira, Onivaldo Izidoro<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Esse estudo tem como objetivo destacar a importância do recrutamento e técnicas de seleção e rotatividade nas indústrias locais, de seguimentos alimentícios. Assim, foi feito um comparativo como cada empresa organiza sua forma de recrutamento e seleção, considerando que as empresas pesquisadas têm perfil em quantidade de colaboradores em pequeno, médio e grande porte. Observou que as empresas com uma quantidade menor de funcionários contêm menos estrutura organizacional no recrutamento e técnicas de seleção, pois foi analisado que as empresas menores falta um profissional especializado para realizar cada função, ou seja, na grande maioria a empresa pequena utiliza o mesmo profissional para realizar diversas funções, geralmente sendo o proprietário. Já a empresa de médio e grande porte foi analisada uma estrutura adequada e que corresponde a expectativa positiva do recrutamento e técnicas de seleção. Com isso, essa pesquisa é de caráter descritiva, sua natureza quantitativa e onde será realizada leitura sistemática, e também aplicação de questionários em diferentes empresas da região Noroeste do Paraná., questionários que foram realizados de modo online devido a pandemia do covid-19, que ainda enfrentamos atualmente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutamento; Seleção e Indústria Alimentícia.

### **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente muitas são as transformações que estão ocorrendo na gestão de recursos humano no âmbito empresarial no Brasil. Isso vem acontecendo devido aos avanços tecnológicos, sociais e econômicos da nossa sociedade, que busca sempre soluções adequadas para um obter resultados eficazes. Desse modo, cada vez mais o mercado de trabalho exige competitividade entre as empresas e automaticamente dos seus funcionários, buscando sempre as opções mais rentáveis e de boa qualidade.

Com essas mudanças, o papel do gestor de recrutamento e seleção ficou mais criterioso, precisando fazer sua equipe ser mais veloz, ágil e flexível, estar constantemente focada buscando metas e táticas inovadas, e sempre atento às mudanças que vai acontecendo nos negócios, para competir em um mercado que se torna cada dia mais exigente.

Portanto, para Toledo (1982, p.8): “Um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do

patrimônio humano de qualquer grupo organizado”. Ficando evidente então diante desse relato, o perfil do gestor de recursos humanos no Brasil.

Considerando as diversas mudanças que estão acontecendo no meio empresarial, é possível dizer que as perspectivas futuras são imprevisíveis, pois o mundo está em constante transformação não sendo diferente no meio empresarial. No entanto, o gestor de recrutamento e seleção tem que estar sempre capacitado e comprometido com para inserir dentro da empresa funcionários que irão realizar sua função com êxito.

Contudo, para obter sucesso no mercado empresarial existem várias técnicas e métodos que podem ser aprendidos e praticados, aumentando as possibilidades de resultados satisfatórios nesse meio. No entanto, o destaque dessa pesquisa é sobre a importância do recrutamento e seleção dentro das empresas locais do ramo alimentício. Assim, a administração de recursos humanos pode ser definida como uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. No qual será realizada, online devido a pandemia do covid-19 que a humanidade enfrenta atualmente.

## **2. OBJETIVO GERAL**

- Analisar o processo de recrutamento e gestão de pessoas nas empresas locais através de questionário, e também através de revisão sistemática da literatura, embasada pela busca bibliográfica.

### **2.1 Objetivos Específicos**

- Apresentar fundamentação teórica sobre o recrutamento e gestão de pessoas, destacando as melhores técnicas desenvolvidas por esses autores conceituados;
- Identificar e analisar os métodos inovadores de Recrutamento e Seleção utilizados das empresas alimentícias locais selecionadas;
- Comparar o processo de Seleção e Gestão de pessoas das empresas examinadas com a literatura estudada.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 Gestões de Pessoas e Recrutamento**

Dentro muitas funções e responsabilidades do administrador na gestão de recursos humanos uma delas é gerir pessoas, ou seja, recrutar, selecionar, para que elas possam ter uma participação em conjunto com a gestão unificando os conhecimentos e trabalhando para que ocorra a execução das tarefas com eficiência e eficácia nos negócios, desde os processos até a finalização, trazendo crescimento e produtividade a organização. (DEGALDO, 2015).

Com o avanço do campo empresarial no Brasil, o gestor dos recursos humanos ganhou um novo perfil, podemos dizer que as empresas estão mais voltadas ao quadro profissional, ou seja, voltadas as pessoas e não no mecanismo como no passado, assim é

através das ações realizadas por elas, que resultam no sucesso dos negócios. Observa-se que Santos (2015), relata que o mundo atual dos negócios, está em uma alta velocidade, e que para competir nesse meio deve haver conhecimento dos profissionais que fazem parte das organizações, pois com a informações atualizadas grandes são possibilidades de sucesso.

O comportamento dos recrutadores de seleção é de suma importância para organização, conforme analisa Delgado (2015), pois mesmo pertencendo aos mesmos gêneros humanos, as pessoas têm comportamento diferenciado, como aptidões físicas ou cognitivas. Assim, a diversidade um dos pontos positivos das organizações nos dias atuais, busca competências diferenciadas que podem ser bem rentáveis para a empresa.

Outro fator importante para o sucesso do e recrutamento dentro de uma empresa é após a seleção oportunizar capacitação, formação e treino dos funcionários das empresas também chamado atualmente de colaboradores. Pois a formação intelectual é tão importante quanto às ferramentas técnicas, ambas têm de estar adequada e acompanhando as constantes transformações da sociedade, obtendo resultado eficaz.

Dentro do âmbito empresarial deve sempre prevalecer o melhor convívio possível entre a equipe, sendo desde o recrutamento e seleção até a contratação e permanência do indivíduo, pois essa relação amigável acarreta aos funcionários a motivação e satisfação dos seus afazeres refletindo assim no desempenho satisfatório de cada indivíduo, tornando sem dúvidas benéficas para a organização. (DELGADO, 2015).

Para Santos (2015), o aspecto atual da gestão dos recursos humanos no Brasil vai além de recrutar e selecionar funcionários para a competitividade no âmbito organizacional, porque com as mudanças que vem ocorrendo. Utilizar a competição como único objetivo não é o adequado hoje, tendo, portanto, muitas outras maneiras de conduzir o grupo como: reflexão, motivação, satisfação, conhecimento, informação, dinamismo, estratégias essas fundamentais para toda equipe atingir os objetivos traçados pela empresa, ou seja, a ótima visibilidade no mercado de trabalho e consequentemente uma renda satisfatória.

É possível definir o perfil do recrutador e selecionador de recursos humanos, como um profissional dinâmico, e que deva estar sempre buscando alternativas inovadoras capazes de atender metas da organização, assegurando o bom convívio, interceder negociações entre funcionários e patrões com bastante capacidade.

Castro (2015), define que:

Recrutamento é o processo de identificar candidatos qualificados para suprir as necessidades internas de uma organização em relação ao preenchimento de uma vaga existente. O recrutamento de pessoal tem início com a definição do cargo a ser ocupado, das atividades a serem realizadas e da descrição do perfil do candidato adequando ao cargo. Selecionado o candidato ideal para a vaga, analisando seu perfil, suas características e aptidões, o seu meio de interação e a partir de que momento ele está apto a trabalhar (CASTRO, 2015, p.5).

Dessa maneira, seguindo a linha de pensamento desse autor o recrutamento é de suma importância no âmbito empresarial, pois tem como finalidade atingir metas e resultados positivos e para que isso aconteça deve sempre estar buscando funcionários com responsabilidades e com e aptidão necessária para o cargo. Contudo, o papel do recurso humano atualmente é de extrema importância dentro de uma organização. Portanto, Castro (2015), destaca que dentre todas suas funções uma das mais importantes é a técnica



de seleção de pessoas, sendo que é através dessa que se busca talento suficiente para que a empresa alcance seu principal objetivo que é o sucesso rentável.

Guimarães e Arieira (2005), relata que um recrutamento quando feito de forma correta garante a empresa uma redução de gastos, sendo que recrutando o funcionário que melhor se enquadra dentro do perfil esperado, dispensa na maioria das vezes um treinamento mais longo, pois o mesmo se interessa em capacitar o quanto antes para dar resultados satisfatórios a equipe que acaba de se incorporar, estando sempre interessados ao objetivo da empresa.

Para Carvalho e Saraiva (2008), o banco de dados é uma ferramenta de grande importância no âmbito empresarial, principalmente na área de recursos humanos, sendo que o mesmo permite de maneira organizada, uma lista de candidatos com suas qualificações que contém pré-requisitos já selecionados de acordo com o perfil da empresa. Assim, ficam identificados os perfis dos candidatos quem mais se encaixa no quadro, facilitando o recrutamento que pode ser tanto interno como externo.

Assim, como descreve o autor o recrutamento é uma estratégia inteligente no meio empresarial, pois agiliza a contratação do funcionário, e isso renderá tempo e dinheiro para a organização, por isso a importância de gerir pessoas qualificadas e não somente com qualidades. Atualmente, é considerado fundamental um empregado que contenha qualificação a vaga que irá assumir, assim, o banco de dados caracteriza uma estratégia inteligente, pois lá ficarão disponível todos os possíveis candidatos, sendo entre os primeiros os melhores já pré-selecionados pelos recursos humanos, mas sempre é bom lembrar que é o gestor é quem determinada no ato da contratação.

### 3.2 Recrutamento Interno

O recrutamento interno de acordo com França e Arellano (2002), é a seleção de pessoas dentro da própria organização, ou seja, os funcionários que almejam subir de cargo e demonstre interesse passam pelo recrutamento para ocupar, caso aja vagas que existe internamente, tendo como objetivo que os funcionários se sintam valorizados e motivados, pois o mesmo passa a dar ênfase ao seu desenvolvimento profissional e consequentemente rendimentos positivos para empresa, como na redução e custos, adaptação e rotatividade dos colaboradores, porém faz se necessário tomar alguns cuidados para que não vire exclusivamente uma disputa por vagas e deixar o foco principal da empresa pra trás, o rendimento. Assim, o recrutamento interno obtém vantagens e também desvantagens.

Para Sformi e Oliveira (2004), as vantagens e desvantagens do recrutamento interno são:

Vantagens: aproveitar melhor o potencial humano da organização; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; incentiva a permanência do funcionário e a sua fidelidade; ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; não requer socialização organizacional; probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; custa menos que fazer recrutamento externo.

Desvantagens: Poder bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; facilita o conservantismo e favorece a rotina; mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; mantém e conserva a cultura organizacional existente; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. (SFORMI E OLIVEIRA, 2004, p. 14).



Para com Giani (2011), para que o recrutamento interno seja estável e adequado perante os funcionários que desejam crescer dentro da empresa é necessária uma avaliação da execução e da habilidade de cada concorrente, medindo o rendimento do seu trabalho diante do cargo, e também busca a qualificação no funcionário e condições exigidas pelo cargo. Sendo consideráveis também os resultados atingidos, sua avaliação de admissão na empresa, resultados satisfatórios nos treinamentos internos e se tem outra pessoa pra ocupar a vaga ficará com a promoção desse profissional.

### 3.3 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é uma alternativa que ao ser escolhida é bastante vantajosa, pois é possível que o novo funcionário traga inúmeras novidades para dentro da organização, porém, essa técnica exige mais da seleção, ou seja, uma vez que o concorrente da vaga não faz parte da equipe assim como no recrutamento interno, se faz necessário uma entrevista mais detalhada, para obter o maior número de informações possíveis, sendo essas da qualificação, como também do comportamento profissional, tendo como finalidade evitar perda de tempo e dinheiro. (CAXITO, 2008).

Com isso, para Sformi e Oliveira (2004), as vantagens e desvantagens do recrutamento externo são:

Vantagens: Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades, e expectativas; enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos; indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.

Desvantagens: Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. isto significa custos operacionais; exige esquema de socialização; é mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento externo. (SFORMI E OLIVEIRA, 2004, p. 14).

Assim, conforme Knapik (2008), o recrutamento externo é realizado mediante fontes tendem buscar pessoas qualificadas e aptas ao mercado de trabalho. Outro fator importante que esse autor destaca é forma de divulgação adequada para esse procedimento, sendo que a escolha ideal varia muito para o cargo a disposição.

### 3.4 Técnicas de seleção

O papel do recurso humano atualmente é de extrema importância dentro de uma organização. Dentre todas suas funções uma das mais importantes é a técnica de seleção de pessoas, sendo que é através dessa que se busca talento suficiente para que a empresa alcance seu principal objetivo que é o sucesso rentável. (CHIAVENATO, 1999).

Ainda pra Chiavenato (1999), a técnica de seleção é o processo sistematizado de escolha entre candidatos que foram recrutados. Essa técnica visa prever qual deles terá o melhor desempenho na vaga em questão para fins de contratação. São destacadas por cinco etapas as técnicas de seleção destacadas logo abaixo. Entrevistas e seleção, podendo ser

entrevista dirigida com roteiro preestabelecido ou entrevista livre sem roteiro definido; provas de conhecimento ou capacidade podendo ser gerais, cultura geral ou línguas ou específicas conhecimentos técnicos, cultura profissional; testes psicológicos, teste de aptidões sendo gerais ou específicas; testes de personalidade podendo ser expressivos, projetivos testes da árvore, inventários e a última das técnicas a de simulação sendo de psicodrama ou dramatização.

No entanto, são escolhidas mais de uma dessas técnicas para a seleção de pessoas, sendo que uma completa a outra enriquecendo o máximo possível as informações necessárias. Entretanto, a técnica de seleção da a possibilidade de definir as características pessoais dos candidatos através do seu comportamento, deve conter rapidez e confiança para ser tornar uma boa técnica de seleção.

Ainda para Chiavenato (1999), compreende-se que o processo de seleção de pessoas não é apenas com uma ação desenvolvida, mas sim como um aspecto estratégico. Usando assim, essa ferramenta com maior profissionalismo possível, fazendo com que apenas as pessoas mais bem qualificadas mudem de cargo ou adentrem na empresa destacando-se obtendo sucesso colocando a organização em vantagem dentro do mercado.

### 3.5 Conceito de Rotatividade

A rotatividade de uma empresa se faz através da entrada e saída dos seus colaboradores de uma empresa, sendo o setor de recursos humanos responsável por registrar entrada e saída desses indivíduos. Assim, a rotatividade ser analisada com muita atenção, para que não reflita de modo negativo no avanço e metodologia da organização. Nesse sentido Chiavenato (1998), destaca que:

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1998, p. 176).

Com isso, a rotatividade pode gerar um índice elevado de gasto dentro da empresa, com os custos para recrutar, selecionar e treinar, pois além dos gastos com a contratação e demissão, a indícios que algo não vai bem, comprometendo a qualidade do serviço executado, devendo ser investigado e posteriormente solucionado esse problema, para que a imagem da imprensa se mantenha positivamente. Robbins (2005).

Para Luz (2008), a alta rotatividade só é vista favoravelmente quando os novos integrantes possuem ideias inovadoras e relevantes para o crescimento da organização, ou seja, novos modelos de realizar o trabalho, fazendo o diferencial e saindo da zona de conforto, isto é, acomodação, inserindo cada vez mais no seu processo. Porém, é muito importante ressaltar que a grande rotatividade de funcionários não é bem-visto no meio empresarial, dando a transparecer que a empresa não seja confiável.

Muitos são os motivos que influenciam na rotatividade, ainda para Luz, (2008), basta que se tenha apenas um motivo justificável, podendo ser motivos internos como por exemplo: baixos salários; falta de benefícios; falta de segurança no emprego; falta de oportunidades de desenvolvimento ou de crescimento profissional; relacionamento com a chefia imediata; localização da empresa; ambiente de trabalho. Como também motivos externos: conjuntura econômica; instalação de novas empresas; expansão ou redução dos negócios

ou outras oportunidades de emprego. Sendo o motivo mais comum são os salários e benefícios oferecidos pela nova empresa.

Dessa forma, uma empresa que mantém uma estrutura de recursos humanos organizada conseguem manter o índice de rotatividade em equilíbrio, assim, o processo de recrutamento, técnicas de seleção e essencial para manter essa estabilidade. A valorização do profissional e salários adequados também é um fator importante para conter a rotatividade, evitando que esses colaboradores troquem de empresas.

#### **4. METÓDOS**

O processo metodológico adotado por este estudo consiste em uma revisão sistemática da literatura, embasada pela busca bibliográfica nas seguintes bases de dados: SCIELO, LILACS e WEB OF SCIENCE, no período de 2010 a 2021. Os descritores utilizados, foram: Recrutamento, Seleção e Indústria Alimentícia. Buscando de forma identificar os resultados positivos do recrutamento e técnicas de seleção de empresas locais. Onde foi realizado um questionário com finalidade de melhor entender a maneira com que é conduzida essa prática tão importante para o bom desenvolvimento da organização das empresas alimentícias.

Nesse contexto, para Vergara (2010), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

O método utilizado nessa pesquisa foi à entrevista, “um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. A entrevista pode ser informal (aberta), focalizada (fechada) ou por pautas (semiabertas). Entrevista informal é quase uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar os dados. Entrevista focalizada é tão pouco estruturada quanto a informal, porém, um assunto deve ser antes focalizado. “Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem entrevistados” (VERGARA 2010, p.52).

Contudo, o objetivo principal desse estudo foi comparar ideias, conceitos e perspectivas dos autores aqui citados para identificar o que vem dando certo na técnica de recrutamento e seleção até o momento e as dificuldades encontradas, comparando com os métodos utilizados dos gestores de recursos humanos das empresas alimentícias locais.

#### **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Para análise de dados foram enviados questionários para várias empresas locais desse ramo, mas apenas quatro delas responderam, com questões objetivas e discursivas, contendo trinta e uma questões. Foi realizado contato com as empresas via telefônica, no qual os questionários foram enviados via e-mail para solicitação das respostas, onde foram obtidas respostas de quatro empresas. O estudo foi realizado com questionário misto de questões fechadas e discursivas sendo a sua maioria discursivas.

**Pergunta 1- Quantos anos de mercado tem a empresa:**

Todas empresas pesquisadas possuem mais de dez anos de mercado.

**Pergunta 2- Quantos colaboradores têm na sua empresa:**

As empresas pesquisadas têm perfil em quantidade de colaboradores de pequeno, médio e grande porte. Empresa 1: 38 funcionários; Empresa 2: 189; Empresa 3: 632; Empresa 4: 2011.

**Pergunta 3: Sua empresa possui um departamento de Gestão de Pessoas ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção dos colaboradores?**

Todas empresas pesquisadas possuem departamento de gestão de pessoas ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento/seleção.

**Pergunta 4: Quem é o responsável pelo processo de recrutamento e seleção na sua empresa:**

Analizamos que as empresas de médio e grande porte possuem um profissional de recursos humanos como responsável pelo processo de recrutamento/seleção. Já a empresa de pequeno porte apresentou como responsável presidente/proprietário.

Empresa 1: presidente/ proprietário; Empresa 2: profissional de recursos humanos; Empresa 3: profissional de recursos humanos/empresa terceirizada de recrutamento e seleção; Empresa 4: profissional de recursos humanos.

**Pergunta 5: Quais são as fontes de recrutamento utilizadas na sua empresa? Marque as que são utilizadas.**

Identificamos que as empresas utilizam várias fontes de recrutamento.

Empresa 1: Indicação de empregados, agências de emprego; Empresa 2: anúncios na mídia, indicação de empresas, agências de emprego, sites na internet de oferta, procura de mão de obra, currículos online e e-mails direcionados ao RH; Empresa 3: anúncios na mídia, informações em quadros de avisos, indicações de empregados, agência de emprego, currículos online, e-mails direcionados ao RH, redes sociais, internet. Empresa 4: agências de emprego, sites na internet de oferta e procura de mão de obra, currículos online e e-mails direcionados ao RH.

**Pergunta 6: Que tipo de recrutamento é predominante na sua empresa?**

Empresa 1: recrutamento interno; Empresa 2: recrutamento externo; Empresa 3: recrutamento externo; Empresa 4: recrutamento externo.

**Pergunta 7: Caso seu tipo de recrutamento predominante seja *externo*, existe algum cargo específico para este tipo de recrutamento ou é realizado para todos os cargos?**

Empresa 2: todos os cargos; Empresa 3: todos os cargos; Empresa 4: todos os cargos.

**Pergunta 7.1: Caso seu tipo de recrutamento predominante seja *interno*, existe algum cargo específico para este tipo de recrutamento ou é realizado para todos os cargos?**

Empresa 1: todos os cargos.

**Pergunta 8: Quais as vantagens desvantagens e desvantagens para sua empresa em optar pelo recrutamento *interno*?**

Empresa 1: Vantagem: porque já tem contato direto com o candidato, já o conhece pessoalmente, apresenta a empresa. Desvantagem: o recrutamento interno não tem tanta qualificação para explorar todos os requisitos que o candidato apresenta.

**Pergunta 8.1: Quais as vantagens desvantagens e desvantagens para sua empresa em optar pelo recrutamento *externo*?**

Empresa 2: Vantagem: a empresa busca no mercado funcionários com a experiência e conhecimentos necessários para assumir a vaga em aberto e sanar as necessidades do setor. Desvantagem: a empresa desconhece as competências comportamentais do contratado e exige maior tempo para o conhecimento e adaptação do funcionário para com a cultura organizacional da empresa. Empresa 3: Vantagem: nenhuma Desvantagem:



nenhuma Empresa 4: Vantagem: uma das vantagens é a procura profissional que atenda aquilo que a vaga nos demanda com as qualificações necessárias. Desvantagem: não foi respondido.

**Pergunta 9: Quais são os métodos que você utiliza durante o processo de seleção?**

Empresa 1: triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, informações de pessoas, entrevistas pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores. nEmpresa 2: triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, testes técnicos – profissionais, testes psicológicos, entrevistas pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores. Empresa 3: triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, informações de pessoas, testes técnicos – profissionais, entrevistas pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores. Empresa 4: triagem preliminar de currículos, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevistas pelas chefias futuras.

**Pergunta 10: Pode-se afirmar que os processos de recrutamento e seleção atendem às expectativas da empresa?**

Empresa 1: sim; Empresa 2: sim; Empresa 3: sim; Empresa 4: sim.

**Pergunta 11: Você considera que recrutamento e seleção adequados podem influenciar no desempenho e resultado da empresa? De que forma pode influenciar?**

Empresa 1: Sim, por que contratando pessoas boas e qualificadas tem menos rotatividade e o trabalho é desempenhado com mais qualificação; Empresa 2: Sim, é fundamental a assertividade no processo de recrutamento e seleção, embora nem sempre isso seja possível, pois estamos falando de pessoas, comportamentos e sentimentos. Contratações assertivas é de fundamental importância para o processo produtivo da empresa e seus resultados, onde o funcionário se desenvolve e produz com qualidade; Empresa 3: Sim, podem influenciar positivamente no resultado, pois, a função do Recrutamento e Seleção é buscar talentos específicos para a atividade e sua assertividade minimizam custos de rotatividades;

Empresa 4: Sim. Através de uma boa seleção, conquistamos bons colaboradores que contribuem com os resultados que a empresa procura ter.

**Pergunta 12: Qual fase que considera mais importante no processo de recrutamento?**

Empresa 1: entrevista pessoal; Empresa 2: A análise das competências profissionais e principalmente comportamentais para avaliar a capacidade de adaptação com a cultura da empresa; Empresa 3: A entrevista pessoal é no meu entender importante pois é o momento em que se extrai do recrutando as informações necessárias para análise do perfil adequado à vaga ofertada; Empresa 4: Acredito que cada fase do processo é importante.

**Pergunta 13: Quais os principais resultados de uma boa seleção para sua empresa?**

Empresa 1: Funcionários mais qualificados e preparados, e menos rotatividade. Melhor produção; Empresa 2: O bom desempenho do funcionário, desenvolvimento e adaptação na equipe e na empresa. A fidelização para com a empresa com uma boa produtividade e resultados; Empresa 3: A colocação de pessoas adequadas para as necessidades dos Gestores no desenvolvimento de sua equipe de trabalho; Empresa 4: não respondeu

**Pergunta 14: Na divulgação como as vagas são descritas?**

Empresa 1: Cargo/função, experiência profissional, escolaridade, cursos realizados; Empresa 2: Cargo e função, descrição das atividades a serem desempenhadas, horário, experiência mínima, escolaridade necessária, salário proposto, benefícios; Empresa 3: Há uma descrição sumária do cargo oferecido e os requisitos necessários; Empresa 4:



Depende muito vaga ofertada. Cada uma é descrita de acordo com as qualificações que buscamos.

**Pergunta 15: No processo de seleção, ao analisar o Curriculum Vitae dos candidatos, quais os procedimentos são adotados nessa análise?**

Empresa 1: Analisado a experiência profissional, os cursos que possuem, o grau de escolaridade; Empresa 2: São analisados no curriculum, gênero, idade, escolaridade, referencias de empresas anteriores, função desempenhada nessas empresas, descrição das atividades desempenhadas, tempo de permanência nestas empresas; Empresa 3: As análises são feitas dos dados pessoais como idade, estado civil, localidade residencial e dos dados profissionais como especialidade, tempo de permanência nos empregos, atividades desenvolvidas, dados de formação escolar e também cursos profissionalizantes; Empresa 4: O curriculum é analisado de acordo com vaga em aberto e as qualificações que a mesma busca.

**Pergunta 16: Na entrevista o que se utiliza como ferramenta de apoio? (planilha de apoio- dados da empresa, do candidato).**

Empresa 1: sim; Empresa 2: O próprio curriculum, a carteira de trabalho para confirmar se as informações do curriculum são verdadeiras, certificados técnicos dependendo da vaga e o tempo de experiência do entrevistador que sabe quais as perguntas necessárias para a avaliação;

Empresa 3: Após entrevistas utiliza-se colher informações adicionais junto aos empregos anteriores para referências de conduta e experiências específicas; Empresa 4: Ficha de entrevista e dados do candidato.

**Pergunta 17: Após o recrutamento como ocorre início do processo seletivo?**

Empresa 1: o candidato passa pelo período de experiência; Empresa 2: São agendadas as entrevistas, seleciona-se os candidatos que na sequência faz uma entrevista técnica com o supervisor ou gerente da área para que os mesmos façam perguntas pertinentes aos setores e avalie também o perfil do candidato à vaga; Empresa 3: Após os processos se o candidato atendeu todas as necessidades do cargo e aprovado na seleção é encaminhado seu CV com os dados admissionais para a Administração de Pessoal providenciar o encaminhamento para exames médico e é fornecido uma relação de documentos a serem apresentados para sua admissão ao quadro efetivo da organização através de registro de empregado conforme a legislação trabalhista exige; Empresa 4: É feito a triagem e seleção de currículos e assim feito o agendamento das entrevistas.

**Pergunta 18: Mesmo com o processo de recrutamento e seleção é frequente ter rotatividade dentro da empresa?**

Nota-se que a maioria das empresas relataram ter rotatividade de colaboradores, mesmo com o processo de recrutamento e seleção. A empresa 2 se destaca ao mencionar que em seu quadro funcional não é frequente, mas que existe rotatividade normal, considerando baixo seu índice de turnover, percebemos que sua gestão pessoal é mais estruturada em relação as outras empresas ao analisar seu índice de rotatividade.

Empresa 1: sim; Empresa 2: Não é frequente, mas existe sim uma rotatividade normal pertinentes à atividade. Consideramos baixo nosso índice de turnover cuja média de janeiro a novembro está em 1,30; Empresa 3: sim; Empresa 4: Sim.

**Pergunta 19: A rotatividade dentro da empresa seria uma falha no processo de recrutamento e seleção?**

Empresa 1: Não, falta de responsabilidade dos funcionários e competência. Pois, muitas vezes na entrevista e acabam mentindo, e depois não desenvolvendo as atividades corretamente;

Empresa 2: Como citei anteriormente nosso índice de rotatividade é considerado baixo e está sob controle, porém a seleção não consegue ter 100% de assertividade. Há vários fatores que influenciam na rotatividade das empresas, porém o que tenho observado em muitas empresas, com a minha experiência, é que o principal fator é a falta de incentivos e investimentos no engajamento dos funcionários, tornando o ambiente corporativo mais agradável e atrativo, retendo talentos e a fidelização de seus colaboradores; Empresa 3: não; Empresa 4: Levando em consideração a rotatividade da empresa, contamos com vários fatores que podem levar a isso, relatados por colaboradores.

Mesmo ao citar a questão da rotatividade na empresa, a maioria não considera que esta questão seja uma falha do processo de recrutamento e seleção. A empresa 2 novamente transparece sua organização relatando que vários fatores que influenciam na rotatividade, porém observado que existe falta de incentivos e investimentos aos colaboradores das empresas, tornando o ambiente corporativo mais agradável e atrativo, retendo talentos e a fidelização.

**Pergunta 20: Quanto aos pré-requisitos necessários para o recrutamento e seleção, é especificado na divulgação para a vaga?**

Empresa 1: as vezes; Empresa 2: sempre; Empresa 3: sempre; Empresa 4: Sempre.

**Pergunta 21: Por onde é feita a triagem dos currículos selecionados?**

Empresa 1: na empresa; Empresa 2: Através do R.H. com currículos em papel que são entregues na empresa e através de currículos enviados através do site da empresa; Empresa 3: não soube responder; Empresa 4: Por currículos deixados na empresa ou enviados por site, e-mail, etc.

**Pergunta 22: Existe o reaproveitamento do processo de recrutamento e seleção? Se sim, como?**

Empresa 1: não; Empresa 2: Sim, em várias ocasiões, quando da abertura de uma vaga podem surgir bons candidatos que poderão, num segundo momento serem contratados pela empresa. Há também um controle de currículos e entrevista onde posso numa segunda tentativa do interessado excluí-los com base nas anotações que foram feitas, onde a empresa não tem interesse em contratá-lo; Empresa 3: Sim. Em caso de nova demanda é analisado perfil de candidatos recusados em outro processo; Empresa 4: Sim, pode acontecer.

**Pergunta 23: São realizados testes de níveis de conhecimento na seleção? (Ex: conhecimentos gerais, português, informática).**

Todas as 4 empresas responderam que as vezes utilizam testes de níveis de conhecimento, mostrando que quanto mais técnicas de seleção podem avaliar a qualificação dos candidatos.

**Pergunta 24: É encontrada dificuldade ao realizar o recrutamento e seleção na sua empresa?**

Empresa 1: sim, falta de pessoal qualificado; Empresa 2: Dependendo da vaga sim. Tem vagas com competências e conhecimentos muito específicos, difíceis de encontrar disponível no mercado de trabalho; Empresa 3: as vezes sim, principalmente em casos de vagas que requer reconhecimentos técnicos; Empresa 4: em algumas vagas ofertadas sim.

**Pergunta 24: Pode-se afirmar que os processos de recrutamento e seleção atendem às expectativas da empresa? Justifique a tua resposta.**

Todas as respostas das 4 empresas foram positivas. Empresa 1: não respondeu; Empresa 2: Sim, basta observar o índice de turnover da empresa e os resultados obtidos através do comprometimento de nossos funcionários; Empresa 3: Todo processo requer tempo e a eficácia é atendida se for dado o seu devido tempo para a seleção acontecer de acordo com as especificações que são exigidas e as análises necessárias para o bom recrutamento.; Empresa 4: não respondeu.

**Pergunta 26: Qual a importância do recrutamento e seleção dentro da empresa?**

Empresa 1: Eliminar pessoas totalmente desqualificadas; Empresa 2: O processo de recrutamento e seleção é de extrema importância para que a empresa encontre pessoas capacitadas, com as competências profissionais e comportamentais necessárias e que se adapte à cultura organizacional da empresa. Mas não basta apenas fazer uma boa contratação, a contratação é o início do processo, para manter este profissional a empresa tem que ser atrativa, a pessoa contratada tem que ter perspectivas de crescimento profissional, valorização por parte de seus superiores, compensações financeiras e principalmente ela tem que sentir que ela pertence a empresa, que está inserida no contexto e de sua importância no processo e nos resultados; Empresa 3: Todo processo requer tempo e a eficácia é atendida se for dado o seu devido tempo para a seleção acontecer de acordo com as especificações que são exigidas e as análises necessárias para o bom recrutamento; Empresa 4: É necessário para que se possa fazer a contratação da melhor forma possível, atendendo as necessidades da vaga em aberto.

O método utilizado para coletar esses dados foi um questionário aplicado nessas empresas do segmento alimentício na região de Paranavaí, e teve como finalidade de avaliar a importância do recrutamento e seleção.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De modo geral, esse estudo teve como finalidade mostrar a importância da análise de dados, recrutamento de seleção e rotatividade nas empresas locais através de questionamento realizado de forma sucinta e explicativa. Sabemos que o objetivo principal de todas as empresas é empregar funcionários comprometidos e motivados, consequentemente rentável, porém, nem sempre sai como esperado.

Diante disso, é fundamental que o gestor de recursos humanos, consiga sempre desenvolver estratégias que possibilite o bom andamento da empresa, através dos seus colaboradores contratos, por isso a importância de realizar um bom recrutamento para que não aconteça a perda de tempo e lucratividade.

De acordo com o resultado do questionário, foi possível analisar que as empresas de pequeno porte têm menor estrutura organizacional no recrutamento, técnicas de seleção e rotatividade, visto que, na grande maioria tem apenas um profissional delibera diferentes funções. Sendo que, as empresas de médio e grande porte possui funcionário para cada função, inclusive com formação adequada na área de recursos humanos. Nesse sentido, o recrutamento é de grande importância no âmbito empresarial, pois tem como finalidade atingir metas e resultados positivos.

Conclui-se então que as empresas locais estão buscando a cada dia mais novidades que possa melhorar e facilitar as técnicas e métodos de seleção no trabalho para chegar num resultado final de sucesso e rentabilidade. Portanto, o papel do gestor de recursos humanos é fundamental para que isso ocorra, pois, sua função é selecionar o candidato

melhor qualificado para o bom rendimento da empresa e ter resultados satisfatórios.

## **REFERÊNCIAS**

**CARVALHO, I.M. V; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA S.B.C.** Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: FGV, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/Sonia/Downloads/4435.pdf>>. Acesso em 15 de outubro de 2021.

**CASTRO, Charles Alves de.** Recrutamento e seleção: Um processo para Constituição da Equipe do Hotel Beta. Revista Global Manager. V. 15, N. 1, p. 5, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/340949492\\_RECRUTAMENTO\\_E\\_SELECAO\\_UM\\_PROCESSO\\_PARA\\_CONSTITUICAO\\_DA\\_EQUIPE\\_DO\\_HOTEL\\_BETA](https://www.researchgate.net/publication/340949492_RECRUTAMENTO_E_SELECAO_UM_PROCESSO_PARA_CONSTITUICAO_DA_EQUIPE_DO_HOTEL_BETA)>. Acesso em 15 julho de 2021.

**CAXITO, Fabiano de Andrade.** Recrutamento e seleção de pessoas. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. Disponível em: [http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO\\_recrutamento\\_e\\_selecao\\_de\\_pessoas.pdf](http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_recrutamento_e_selecao_de_pessoas.pdf)>. Acesso em: 03 de setembro de 2021.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Recursos Humanos: edição compacta. 5º edição. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: [https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS\\_2015\\_OK\\_DAIANE.pdf](https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_DAIANE.pdf)>. Acesso em 01 de novembro de 2021.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Seleção de Pessoal. In: Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5378.pdf>>. Acesso em 04 de outubro de 2021.

**DELGADO, Elda dos Santos.** Gestão de Recursos Humanos no Ministério de Desenvolvimento Rural. Universidade do Mindelo, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais. p. 10, 2015. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/viewFile/7984/2918>>. Acesso em 21 de julho de 2021.

**FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete B.** Os processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org). As pessoas na organização. 11ª. ed. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/cgf/article/view/2867>>. Acesso em: 22 de agosto de 2021.



**GIANI, C. M. Recrutamento interno valorizando talentos. Disponível em:** [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/g200775.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/g200775.pdf). Acesso em 01 de setembro de 2021.

**GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005. Disponível em:** <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309>. Acesso em: 11 de agosto de 2021.

**KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Ibpx, 2008. Disponível em:** <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51615/R%20-%20E%20%20VILMA%20APARECIDA%20GOUVEA%20CAETANO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 de agosto de 2021.

**LUZ, Ricardo Silveira. Gestão de pessoas/Ricardo Silveira Luz. – Rio de Janeiro: LTC, 2008. Disponível em:** [https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS\\_2015\\_OK\\_DAIANE.pdf](https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_DAIANE.pdf). Acesso em 01 de novembro de 2021.

**ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em:** [https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS\\_2015\\_OK\\_DAIANE.pdf](https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_DAIANE.pdf). Acesso em 01 de novembro de 2021.

**SANTOS, Eliane da Silva Baptistelli; SANTOS, Jéssica da Silva; MACHADO, Jussara Aparecida. A importância do marketing pessoal em processos de recrutamento e seleção e do marketing de relacionamento para a qualificação profissional. Revista Diálogos Interdisciplinares. vol.4, n.º.1 p. 3, 2015. Disponível em:** [file:///C:/Users/Sonia/Downloads/81-Texto%20do%20artigo-295-1-1020150507%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sonia/Downloads/81-Texto%20do%20artigo-295-1-1020150507%20(1).pdf). Acesso em 11 de agosto de 2021.

**SFORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos de. O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. In: SEMINÁRIO EMPRESARIAL E JORNADA DE TI, 2., 2014, Faculdade Cidade Verde. Anais... Faculdade Cidade Verde, 2004. Disponível em:** [http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O\\_PAPEL\\_E\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DO\\_PROCESSO.pdf](http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PROCESSO.pdf) Acessado em 30 outubro 2021.



**TOLEDO, F. O que são Recursos Humanos. 5 eds. São Paulo: Brasiliense, 1982.**  
**Disponível em:** <https://www.docsity.com/pt/livro-digitalizado-o-que-sao-recursos-humanos-f-toledo/4916289/>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

**VERGANA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12 ed. – São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:**  
[https://www.academia.edu/34947983/Vergara\\_sylvia\\_constant\\_projetos\\_e\\_relatorios\\_de\\_pesquisa\\_em\\_administracao\\_150205113714\\_conversion\\_gate](https://www.academia.edu/34947983/Vergara_sylvia_constant_projetos_e_relatorios_de_pesquisa_em_administracao_150205113714_conversion_gate). Acesso em 10 de julho de 2021.

## **QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO**

Laila Fernandes Lopes<sup>17</sup>

Marluz Aparecida Tavares da Conceição<sup>18</sup>

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ

### **RESUMO**

O presente trabalho discute acerca da importância da Qualidade de vida no trabalho (QVT) e seus benefícios no âmbito organizacional, com enfoque no teletrabalho durante a pandemia. Assim, tem-se como metodologia estudos descritivos e qualitativos. Como resultado, apontou-se grande concentração de estudos empíricos voltados às reais contribuições da QVT, principalmente, no que tange à sua saúde e bem-estar no período de pandemia em que o mundo vive. Ademais, verificou-se a importância de se explorar mais a temática da QVT tendo em vista o trabalho docente, aspecto complexo e de cunho social, além da esfera trabalhista envolvida. Nesse prisma, ainda se analisou alguns estudos de caso acerca do regime de teletrabalho adotado como emergencial durante a pandemia mediante aos parâmetros conceituais da QVT a fim de observar suas vantagens e desvantagens. Por fim, verificou-se que o trabalho remoto possui como benefício o aprofundamento dos conhecimentos digitais, sem os quais seria inviável e ineficaz o trabalho de casa. Contudo, como pontos de atenção, estavam a carga de trabalho exacerbada, condições de trabalho, ausência de comprometimento com as funções e falta de interação social entre os colaboradores.

**Palavras-chave:** Pandemia. Qualidade de vida. Trabalho remoto.

### **1 INTRODUÇÃO**

A fim de se entender o que é qualidade de vida, é preciso aprofundamento em vários aspectos relacionados ao âmbito empresarial, tais como a rotina de trabalho, o ambiente organizacional e como a empresa lida com todos os seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2004), a QVT foi mencionada pela primeira vez em 1970 e hoje envolve desde as ações da empresa em prol de melhorias no ambiente de trabalho, passando pelas fases de diagnóstico, implantação e avaliação desse sistema aplicado na organização.

---

<sup>17</sup> Graduanda do Curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: laila.lopespvai@hotmail.com.

<sup>18</sup> Professora, doutora e orientadora na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: marluztavares@uol.com.br.

Assim, o objetivo do presente artigo é apresentar estudos evidenciando a importância da qualidade de vida no trabalho e suas implicações neste mesmo ambiente, além de sua aplicação no regime de teletrabalho vivenciado nos últimos dois anos de modo emergencial devido à pandemia do Coronavírus por meio de uma abordagem qualitativa. Portanto, o presente trabalho está dividido da seguinte forma: no primeiro momento, discute-se o conceito de QVT e como ela está relacionada à sensação de bem-estar e satisfação dos colaboradores, além de um breve relato do seu surgimento na cultura organizacional.

Para tanto, autores, como França (2004, 2011, 2013) e Conte (2013) a fim de ressaltar a evolução da QVT, principalmente, de escopo e atuação no âmbito empresarial, visto que tal conceito era um dos na década de 50, apenas empregado no meio da Saúde e da Segurança do Trabalho.

Após isso, discute-se os princípios da QVT na contemporaneidade e, por fim, analisa-se todo o arcabouço teórico, constatando-se que ainda se faz necessário avanços na cultura QVT a fim de que empresas e instituições de quaisquer naturezas consigam desenvolver efetivamente um *continuum* de bem-estar e satisfação aos colaboradores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITO E BREVE HISTÓRICO DA QVT**

Definir a QVT não é tarefa simples, afinal cada autor ao longo dos anos tem-na concebido de uma forma distinta (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Segundo a autora, houve diversas contribuições de especialistas acerca da gestão de QVT. Entende-se, dessa forma, que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito empresarial não é uma temática recente, pois há na literatura indícios de sua influência desde a década de 50, contudo esta influenciava apenas as áreas da saúde e de segurança do trabalho, o que, nos últimos tempos, sofreu modificações, tendo em vista que seu escopo foi ampliado para os ambientes da Psicologia, Sociologia e Administração. Ao passo que, na década de 80, os conceitos sobre a psicologia do trabalho ficaram conhecidos por meio de Yves (2006), esse que é um importante professor do Museu Nacional de Artes e Ofícios de Paris e integra o corpo de pesquisadores do Laboratório de Psicologia de Travail da mesma instituição, na qual, a partir de sua entrada, criou uma equipe de pesquisa conhecida como Clínica da Atividade (ANJOS; MAGRO, 2008).

Para Anjos e Magro (2008), quando Yves (2006) teve contato com os estudos de Oddone, ele passou a transitar da "psicologia do trabalho" para a "psicologia dos trabalhadores" (MACHADO, 2005, p. 157). Isto parece adquirir um aspecto pessoal, subjetivo, ou seja, trata-se de um estudo voltado ao aspecto humano do trabalho, pois consiste, na visão de Oddone, no ambiente "de desenvolvimento do homem" (MACHADO, 2005, p. 157).

Clot Yves (2006), então, ressignifica seus postulados e preceitua seu método que ficou conhecido como "Clínica da atividade", na qual ele avalia, a partir de ações realizadas pelos indivíduos em seu espaço corporativo, os sentidos e sentimentos provocados neste mesmo ambiente (MACHADO, 2005; ANJOS; MAGRO, 2008). Com efeito, o trabalho

de Yves (2006) foi levar os colaboradores à verbalização de seus pontos de vista e percepções da realidade profissional e institucional, a qual, segundo o autor, consiste em analisar as atividades exercidas pelo indivíduo e sua percepção do que o cerca (MACHADO, 2005; ANJOS; MAGRO, 2008), o que, mais à frente, traria inovação e daria origem a uma nova profissão nesse âmbito, a do psicólogo institucional. Tal profissional, por sua vez, recebeu a incumbência de auxiliar na rotina de trabalho dos colaboradores, promovendo qualidade e bem-estar. Desse modo, a função do psicólogo institucional é de extrema relevância, já que ele pode alinhar os objetivos da empresa em ver seus colaboradores mais produtivos concomitantemente a estes desenvolvendo equilíbrio em sua jornada laboral e nas demais áreas pessoais, conforme apontam Gomes (2021), Silva e Farias (2018), Zanelli (2004) e Barbosa (2020).

Com efeito, segundo Silva e Farias (2018), esse profissional foi e é importante para consolidar o trabalho de QVT e garantir um melhor desempenho e produtividade do colaborador na empresa.

Voltando às diferentes perspectivas apontadas por Limongi-França (2004), Watson (1973) entende a QVT enquanto a oportunidade de atender às necessidades dos indivíduos de forma humanizada e com comprometimento social. A ênfase da QVT, portanto, estava baseada na humanização e na responsabilidade da sociedade em suas diversas composições.

Para Lipp (1978 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004), tratava-se de corresponder às necessidades essenciais do indivíduo, inclusive, as pessoais. Portanto, o foco residia em estabelecer sistemas abertos, bem como, no trabalho, estimular o crescimento individual e a realização de tarefas de modo integral.

Concomitante, de acordo com Ginzberg *et al* (1979 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004), tal questão correspondia a tornar espaço corporativo humanizado, tendo como princípios a reestruturação dos cargos e o estabelecimento de grupos semi-autônomos. Assim, a QVT conferiria organização dos postos de trabalho de cada colaborador, além do poder de decisão, acarretando em maior autonomia.

Drucker (1981 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004), por sua vez, afirmava que a QVT tratava-se da possibilidade de avaliar as circunstâncias de vida dos colaboradores de modo qualitativo, o que trouxe certa preocupação com aspectos externos, como poluidores, barulho, estética etc.

Já para Nadler e Lawler (1983 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004), a QVT influenciava o modo de compreender os seres humanos, além de todo o envolvimento na resolução de problemas, progresso no trabalho e aperfeiçoamento do ambiente de trabalho, de modo que tal perspectiva conferia um caráter humanista a ele.

Roger, Rogers e Belanger (1992) *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004), neste certame, entendiam que a QVT podia aprimorar a vida pessoal dos colaboradores e auxiliar na organização de cargos adequados, com vistas a uma produtividade mais satisfatória.

No que lhe concerne, Camacho (1995 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004) contribuiu com uma visão mais pragmática do assunto, ao estabelecer uma política organizacional de orientação à saúde, família, evolução, desenvolvimento, cultura e desligamento do colaborador. Seu trabalho ficou conhecido por sua atuação motivacional: o indivíduo teria

suas condições de sobrevivência asseguradas com dignidade, autorrealização, perspectiva de futuro e participação.

Por outro lado, com seu foco na gestão visando qualidade total a partir da incorporação de aspectos, como o Programa 5S, o diagrama de causa e efeito, bem como influências de procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde, o trabalho de Dantas (1996 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004) trouxe enfoque ao combate de patologias e à manutenção da vida por meio da promoção da saúde.

Por sua vez, Santos (2009) resume as contribuições da QVT para o século XX: trata-se de um organismo sistêmico que modifica o ambiente de trabalho e torna o colaborador mais ativo e melhor disposto para o exercício da sua função. Em outras palavras, a QVT consiste em:

[...] um conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos. Na prática, QVT consiste na reformulação do desenho dos cargos/postos de trabalho, na criação de grupos de trabalho autônomos ou semi-autônomos, melhorias no ambiente com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa. (FERNANDES, 1996, p. 12).

É claro que, após esses autores, houve inúmeros estudos desenvolvidos por especialistas a fim de não esgotar a relevância e aplicação da QVT em seus mais variados cenários, contudo, eles foram de suma importância para que as empresas incorporassem no século vindouro novos modos produtivos e novas demandas de pessoal, tornando a gestão de QVT essencial ao ambiente de trabalho, embora ainda haja empresas que investem apenas em programas de benefícios aos seus colaboradores, o estudo da qualidade de vida, segundo diversos estudiosos, deve transcender o aspecto produtivo/laboral.

## 2.3 A QVT NA CONTEMPORANEIDADE E SEUS PRINCÍPIOS BÁSICOS

Após retomar o conceito de QVT esquematizado por França (2004) e que dispõe de autores do século XX, é preciso fornecer ao leitor as características e especificidades da visão contemporânea da Gestão QVT. Sabendo que os funcionários passam, em média, mais de oito horas no ambiente corporativo e dedicam entre 25 e 35 anos de sua vida a trabalhar, é importante trazer a filosofia da QVT a fim de que as empresas invistam com eficiência no desempenho, mas também na qualidade de vida dos seus funcionários, criando um ambiente de trabalho favorável e em equilíbrio com as demandas mercadológicas. Para tanto, é necessário enxergar os colaboradores enquanto sujeitos de necessidades, e não apenas como recursos materiais que compõem o quadro corporativo (IBGE, 2000).

Nesse sentido, funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passam a ter um desempenho acima da média, reduzindo custo, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando como desdobramento maior vitalidade financeira, que, mais do que nunca, pode significar a sobrevivência da empresa (CONTE, 2003). Conte (2013) ainda afirma que a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica e analisada caso a caso, uma vez que as organizações e as pessoas mudam constantemente e a realidade de cada empresa influencia na gestão do bem-estar de seus colaboradores.



Na gestão empresarial, consequentemente, para França (2013), a QVT passou a ser considerada como um dos pilares de uma boa administração. Porém, nesse momento, certos questionamentos podem surgir, tais como: a inovação tecnológica ou as novas demandas mercadológicas isentam a empresa de pensar e repensar a questão da qualidade de vida no trabalho? Ou, então, como realizar a gestão QVT no cenário atual?

A temática, que é vista por muitos autores como sendo subjetiva e envolve questões conflitantes como bem-estar dos colaboradores *versus* interesses da empresa, tem sido atualmente tema de diversas discussões no campo acadêmico-científico e também pauta das empresas que desejam elevar seus níveis de atuação. Afinal, segundo diversos especialistas, a empresa que investe num ambiente organizacional satisfatório certamente tem como resultado melhores índices de produtividade, lucro e visão otimista pelo mercado produtivo, bem como seus clientes, embora, tendo em vista o cenário de pandemia dos últimos dois anos, tenha-se percebido ainda mais a importância do desenvolvimento da cultura QVT nas empresas, diante das dificuldades dos trabalhadores em se adaptar ao trabalho remoto (FORNO; FINGER, 2015; BARBOSA, 2020; GOMES, 2021).

Por isso, convém definir o que é QVT e como ela vem sendo pensada e construída no ambiente empresarial. Segundo Limongi-França (2004, 2011, 2013), ao desempenhar um trabalho, o funcionário está imerso em uma cultura social bem ampla e complexa. Assim, a importância e representação que esse trabalho tem para ele e para a sua vida enquanto valores pode acarretar em maiores pressões e desgastes a depender de cada indivíduo, tendo em vista que o ser humano é composto de um conjunto de sentimentos, ações, comportamentos, princípios etc que moldam cada indivíduo de forma particular e, por isso, pode interferir cada execução de trabalho e rendimento no serviço, tais como a produtividade e a legitimidade.

É importante ainda compreender o trabalhador em toda sua complexidade e as condições além do espaço de trabalho (SIQUEIRA *et al*, 2017).

Desta forma, Forno e Finger (2015) afirmam que diversos gestores perceberam que alinhar suas ações proporcionando bem-estar aos colaboradores têm levado-os a um grau de comprometimento e empenho maior, apesar de não haver em todas as empresas o investimento estratégico e financeiro devido à cultura QVT.

Além disso, ainda conforme Forno e Finger (2015), a QVT é multidimensional, ao ponto de um funcionário de menor salário e com menor poder aquisitivo poder estar mais feliz e motivado no trabalho que outro que ganha muito bem por seu expediente. Isso porque a sensação de bem-estar é bastante individual e, portanto, o conceito e entendimento da cultura de QVT pode escalar às mãos de seus implementadores se estes quiserem tudo mensurar.

Esse caráter subjetivo da QVT é o que a torna complexa sobre diversos pontos de vista de estudiosos, mas, majoritariamente, afirma-se seus benefícios ao ambiente empresarial e à vida dos trabalhadores.

No entanto, Forno e Finger (2015) ainda apontam diversas lacunas nos estudos de QVT com relação à sua implantação em cenários mais práticos:

Resta, ainda, um importante campo a ser explorado no que tange à verificação da efetividade das iniciativas. Desvela-se, desse modo, a necessidade de

estudos empíricos voltados para a aferição e a compreensão dos resultados concretos dos projetos de QVT (...). (FORNO; FINGER, 2015, p. 110).

Assim, segundo os autores acima mencionados, é preciso analisar com mais empenho tais experiências de colaboradores a fim de entender a efetividade do trabalho com QVT no ambiente corporativo.

Nesse contexto, Siqueira *et al.* (2017, p. 5) desenvolveram um estudo com o objetivo de analisar tais aspectos segundo o Modelo de Watson. Esse paradigma, por sua vez, possui oito dimensões, que são: "compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social", os quais podem ser melhor explicitados a seguir.

A compensação justa e adequada está relacionada à atividade do colaborador, os benefícios intrínsecos à sua remuneração, bem como à equidade entre os salários dos funcionários. Posteriormente, está o fator de condições de trabalho, em que a equipe gestora deve pontuar objetivamente ações a fim de desenvolver em sua equipe confiança, bem-estar e organização.

Quanto ao uso e desenvolvimento de capacidades, entende-se que esse aspecto está intrinsecamente ligado à autonomia, que "torna o empregado capaz de tomar suas próprias decisões em relação à atividade que desempenha" (SIQUEIRA *et al.*, 2017, p. 5). Porém, não são todas as empresas que delegam ou desejam oferecer essa ferramenta à sua equipe de trabalho. De igual modo, nesse aspecto também é crucial a aquisição de *feedbacks*.

(...) o *feedback* é uma informação valiosa, pois a partir dele o funcionário recebe informações sobre a avaliação de seu desempenho, permitindo que ocorram melhorias contínuas. (SIQUEIRA *et al.*, 2017, p. 6).

Ao realizarem tal pesquisa, observou-se que, nos últimos tempos, as empresas têm investido em QVT, porém faltam dados empíricos mais consistentes que mostrem suas contribuições.

### **2.3.1 Princípios conceituais da QVT**

A QVT tem como princípios basilares para sua efetiva utilização uma série de elementos essenciais, que consistem:

[n]a compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso de desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; relevância social do trabalho na vida. (PEREIRA, 2016, p. 252).

Por isso, é importante salientar que a QVT vai além dos esforços da empresa em seu ambiente próprio. Isto é, alianças e parcerias com sindicatos, entidades que promovem capacitação emocional e profissional, além do desenvolvimento de uma cultura equilibrada e que valoriza o funcionário fazem parte de "um conjunto de ações variadas que busca diagnosticar e propor alterações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (PEREIRA, 2016, p. 252).

Não obstante, ampliar a produtividade e o desempenho da equipe de trabalho visando atingir às demandas da empresa por meio da QVT requer estudo, planejamento e

acompanhamento dessas ações específicas e estratégicas, além da real busca da gerência / organização pelo reconhecimento do colaborador em sua integralidade, ou seja, de "seus anseios, limitações e perspectivas – como elemento fundamental do sistema de trabalho" (PEREIRA, 2016, p. 252).

Consequentemente, mensurar a QVT por meio de princípios conceituais e seus respectivos indicadores é uma abordagem bastante prática e que permite acompanhar os processos organizados e até corrigi-los, se necessário (PEREIRA, 2016).

Neste prisma, o primeiro elemento basilar apresentado por Pereira (2016) é a compensação justa e adequada que tem por aplicabilidade a:

- compensação justa pelo trabalho desenvolvido;
- partilha de ganhos entre empresa e trabalhadores pela produtividade. (PEREIRA, 2016, p. 246).

Outro fator imprescindível na gestão QVT são condições propostas no ambiente de trabalho. Para tanto, é necessário considerar uma carga horária de trabalho razoável e equilibrada; o próprio local de trabalho, fornecendo segurança e saúde, bem como o controle sistêmico da insalubridade (PEREIRA, 2016).

Somando-se a esse sistema de princípios, há a oportunidade de desenvolver capacidades, como:

- autonomia do trabalhador no processo de produção;
- autocontrole relativo do trabalhador em diferentes situações que lhe exigem troca, participação, diálogo com os pares ou com superiores;
- informações disponibilizadas pela empresa aos trabalhadores sobre o processo total do trabalho (PEREIRA, 2016, p. 246).

Outro ponto a ser acompanhado é a oportunidade de crescimento e segurança, em que a empresa fornece um plano de carreira sólido e escalável, além de capacitação visando crescimento pessoal, bem como progressão de salário e estabilidade na firma (PEREIRA, 2016). Neste mesmo aspecto, são ainda princípios da QVT a integração dos trabalhadores na organização por meio de ações que visem a igualdade de gênero, mobilidade de cargo e o estímulo ao bom relacionamento interpessoal, empresarial e com a clientela.

Ademais, o constitucionalismo agrega valor à gestão QVT ao estabelecer direitos à equipe de trabalho, como proteção, privacidade, liberdade de expressão e imparcialidade. O trabalho também precisa ter relevância perceptível e, para isso, a estabilidade de horário, a rara mudança de espaço geográfico e o tempo em família a ser incentivado pela empresa mostram que de fato a empresa se importa com sua equipe. Junto disso, a relevância social do trabalho na vida dos colaboradores, por meio de:

- a imagem da empresa perante a sociedade pode satisfazer ou não o trabalhador;
- a responsabilidade social da empresa faz com que o trabalhador se sinta ativo nas questões sociais;
- a importância dos produtos para a sociedade que o trabalhador produz. (PEREIRA, 2016, p. 247)

Esses princípios, portanto, quando bem implantados não somente fazem com que o profissional produza mais e desempenhe melhor sua função, mas também diminuem a

rotatividade da empresa e ressignificam a imagem que os fornecedores e a clientela têm da organização (VASCONCELOS, 2001).

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa que segundo Richardson (2012, p. 79): “O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Além disso, trata-se de um estudo descritivo. Também é realizada a pesquisa bibliográfica, porquanto estão aqui presentes obras, periódicos e artigos anteriormente publicados a fim de descrever a Qualidade de vida no trabalho.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Realizou-se uma pesquisa avançada no *Google Scholar* a fim de se obter o número de pesquisas realizadas acerca da QVT durante a pandemia. Como resultado, obteve-se mais de oito páginas de artigos, periódicos e demais trabalhos científicos publicados entre os anos de 2020 e 2021 até o presente momento (novembro de 2021). Os descritores da pesquisa foram "A qualidade de vida no trabalho na pandemia" e as pesquisas em torno das palavras-chave "QVT", "qualidade de vida no trabalho" e "pandemia". Assim, notou-se elevada preocupação com a temática, além de diversos estudos em várias áreas, principalmente, na educação, em que, a partir do descritor específico "professores" e "docentes", obteve-se o maior número de resultados, cerca de seis páginas para mais acerca do assunto.

Assim, trouxe-se uma análise um pouco mais aprofundada acerca de dois estudos realizados em ambientes educativos a fim de mostrar a importância da QVT não somente em ambientes corporativos, mas também somando esforços nas instituições educacionais, uma vez que lá estão presentes diversos profissionais, com especial atenção aos docentes, cuja responsabilidade de regulamentação é de competência da União por meio Constituição República, além de existir já certas legislações que dispõem acerca da remuneração, atribuições do profissional atuante e formação docente, contudo tal profissional não segue, na prática, o disposto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) acerca da jornada de trabalho desse profissional em seu artigo 318, além da recente formalização por meio da Lei 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, que mostra a carência do judiciário e legislativo em efetivar a valorização e organização da profissão docente (GARCIA, 2017).

#### **4.1 A QVT NO TRABALHO REMOTO**



É interessante considerar o trabalho remoto e suas implicações no exercício e na qualidade do ambiente laboral, pois dadas as situações emergenciais, diversos profissionais de várias áreas tiveram que se adaptar à rotina doméstica e organizar-se em casa para exercer suas funções trabalhistas de modo remoto. Por isso, a princípio, faz-se necessário trazer aqui a definição do que é teletrabalho. Segundo Serra (1995), o teletrabalho é possível graças às tecnologias de informação que permite um regime laboral mais “flexível, produtivo e confortável. Com foco na produção, distribuição e utilização das informações e conhecimentos, descartando o deslocamento do trabalhador” (SERRA, 1995, s/p).

Com isso, diversas pesquisas mostram os resultados dessa modalidade de trabalho que ganhou força em 2020 quando o mundo todo foi atingido pela pandemia do Coronavírus (GUEDES, 2021). A exemplo disso, Guedes (2021) analisou os aspectos organizacionais que impactaram na qualidade de vida dos professores de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba que estavam em ensino remoto em 2020 (GUEDES, 2021).

Segundo os autores, a pandemia trouxe aos professores um panorama prematuro, por isso muitos chamam tal ensino de remoto emergencial. Outro aspecto desse trabalho foi o despertar para a utilização de recursos tecnológicos, ainda mais no âmbito educacional, em que muitos professores desconheciam certas ferramentas digitais (GUEDES, 2021).

Com isso, também assumiram uma vasta gama de funções, além da sobrecarga de trabalho, pois apesar de toda criatividade com que tais profissionais desenvolveram seu trabalho a fim de despertar o interesse e a motivação pelos estudos, muitos exerceram outras funções, indo além da jornada de trabalho (GUEDES, 2021).

Também ficou evidente a falta de recursos que diminuem o poder de atuação do profissional docente. Em outras palavras, os "sistemas nacionais de educação enfrentam problemas e desafios sistêmicos que exigem a implementação de estratégias de médio e longo prazo com base na Agenda 2030" (GUEDES, 2021, p. 35).

Em outro contexto, Barbosa (2020) analisou a Qualidade de vida no trabalho remoto dos servidores técnico-administrativos do IFRN, no *Campus* Cidade Alta, segundo a própria forma como eles concebiam seus desempenhos, atribuições profissionais e jornada de trabalho.

Segundo a autora,

verificou-se que a visão geral do servidor sobre a QVT no teletrabalho é boa, com pontos positivos e negativos a serem considerados, o que gera a necessidade da adoção de uma nova e distinta estratégia para a tentativa de equacionar os problemas no que tange principalmente, ao senso comunitário, o relacionamento interpessoal e a responsabilidade social do instituto com o serviço prestado. (BARBOSA, 2020, p. 71)

Ou seja, sobre este teletrabalho adotado como medida de prevenção do vírus Sars-cov-2, os servidores entendem que há vantagens e desvantagens, principalmente com relação à interação entre eles e o comprometimento em realizar o serviço adequado mesmo estando em regime de teletrabalho, além de certa ausência de estabilidade de horários e as próprias condições de trabalho. Mesmo assim, a visão dos servidores também mostrou aspectos positivos, tais como: "a autonomia, a responsabilidade social da instituição, o tempo para



lazer com a família e o ambiente físico", o que mostra a necessidade de mais estudos empíricos a fim de mostrar outras questões mais pontuais em cada setor da economia (BARBOSA, 2020, p. 71).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos estudos aqui evidenciados, pôde-se perceber os princípios que regem a QVT, como a produtividade e a legitimidade, além de sua complexidade, uma vez que seu conceito e discussão tornam-se mais amplos, porquanto extrapolam o ambiente de trabalho ou as atividades ali exercidas pelos colaboradores, ao passo que se tornam essenciais mais pesquisas e também um conjunto de ações a serem adotadas pelas empresas objetivando mensurar quantitativa e qualitativamente os benefícios da QVT a fim de valorizar os funcionários, levando-os a uma melhor produtividade e satisfação no espaço corporativo e/ou no teletrabalho.

Ademais, o presente estudo mostrou algumas análises sob a perspectiva da QVT no ambiente de trabalho remoto, avaliando suas vantagens e desvantagens, com especial atenção ao trabalho docente na pandemia.

Dentre os pontos de atenção, foram levantados a jornada de trabalho para além do período de trabalho comumente realizado nas empresas, principalmente, quando se trata da profissão docente, apontada por Guedes (2021), já que a separação casa-trabalho pode ser complexa ao colaborador estando ele no horário de trabalho, bem como no tempo que seria considerado livre no mesmo espaço, tornando-se complexo esse tipo de organização, até mesmo por conta do isolamento social necessário como medida de segurança e também como ambiente comum para um conjunto de ações distintas, como lazer, alimentação, saúde, trabalho e relações sociais. Assim, as empresas podem colaborar adotando uma cultura QVT mais comprometida com seus trabalhadores, sem comprometer o desempenho e os resultados empresariais almejados.

Neste prisma, é necessária muita disciplina e entendimento da empresa a fim de não extrapolar o expediente laboral e incentivar o profissional a manter sua rotina de trabalho com qualidade e bem-estar. Consequentemente, o trabalho do psicólogo institucional é de extrema importância, porquanto ele pode auxiliar os colaboradores a equilibrar sua jornada e demais necessidades, ainda mais em se tratando de um cenário pandêmico que pode afetar a saúde mental e física, além da qualidade das interações entre os indivíduos, que, inclusive, foi considerado um ponto negativo, pois o mundo digital tende a afastar as pessoas entre si, assim como foi identificado nas pesquisas de Barbosa (2020) e Gomes (2021), anteriormente citadas.

Porém, um fator importante e, de certo modo, benéfico que pode ser apontado acerca do teletrabalho foi a adaptação às ferramentas tecnológicas, ao passo que a implantação emergencial do *home office* por diversas instituições privadas e públicas possibilitou o aprendizado de novas mídias digitais, bem como um aprofundamento dos conhecimentos tecnológicos, pois, sem esses o trabalho remoto não seria possível.

## **REFERÊNCIAS**

ANJOS, D. D.; MAGRO, R. S. A função psicológica do trabalho. Leituras e Resenhas, **Pro-Posições**, n. 19, v. 1, abr. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pp/a/pXZDPM8JzLLxMxfTRg43K5R/?lang=pt>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

BARBOSA, L. R. F. **Qualidade de vida no trabalho remoto em um contexto de pandemia, segundo a visão dos servidores técnico-administrativos do IFRN Campus Cidade Alta**. Monografia (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Rio Grande do Norte - Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020. 81 f. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/3015>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

BRASIL. **Consolidação das leis do trabalho – CLT e normas correlatas**. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 189 p.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, 17 de fevereiro de 2017, Página 1 (Publicação Original). Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13415-16-fevereiro-2017-784336-publicacaooriginal-152003-pl.html>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

CAMACHO, I. G. Qualidade de vida através do trabalho (1995). In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed., 7. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE BUSINESS**, v. 7, p. 32 - 34, 2003. Disponível em: <<https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16571247435940246.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

DRUCKER, P. F. (1981). *Towards the Next Economics and other essays*. In:

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FORNO, C. D.; FINGER, I. R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103 - 112, 2015. Disponível em:<<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/3015>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

GARCIA, G. F. B. Jornada de trabalho do professor: Lei 13.415/2017. **GEN Jurídico**, 2017. (on-line). Disponível em:<<https://genjuridico.jusbrasil.com.br/artigos/436663328/jornada-de-trabalho-do-professor-lei-13415-2017>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

GUEDES, L. H. M. A qualidade de vida no trabalho dos professores do curso de Ciências Contábeis durante o período remoto. Paraíba-JP: Universidade Federal da PARAÍBA, jul. 2021. Disponível em:<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20813>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica número 7**: Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2001. Disponível em:<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv779.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em:<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod\\_resource/content/1/LIMONGI-FRANC%C3%A7A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod_resource/content/1/LIMONGI-FRANC%C3%A7A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2021.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2013.



LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed., 7. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

LIPP, M. Como enfrentar o stress (1990). In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed., 7. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MACHADO, A. R. Entrevista com Yves Clot. **Psicologia da Educação**, São Paulo, n. 20, p.155-160, jan./jun. 2005.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. (1983). *Quality of work life: Perspectives and directions*. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed., 7. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PEREIRA, J. C. **Aula 15: O bem-estar e a saúde do trabalhador como princípio de Qualidade de Vida no Trabalho: E-TEC BRASIL - Psicologia do trabalho**. Brasil, 2016. (on-line). Disponível em: <<http://proedu.rnp.br>>. Acesso em: 17 out. 2021.

RIBEIRO, G. W. Profissão Regulamentada do professor. **Gestrado**, Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, 2021. Disponível em: <<https://gestrado.net.br/verbetes/profissao-regulamentada-do-professor/>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ROGER, R. G.; ROGERS, A.; BELANGER, A. *Disability-free life among the elderly in the United States: Sociodemographic correlates of functional health*. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed., 7. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

SANTOS, C. S. F. Qualidade de vida no trabalho: O Papel da Psicologia Organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 4, v. 3, ed. 5, p. 54 - 71, maio 2019. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/psicologia-organizacional>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

SERRA, P. **O teletrabalho - conceito e implicações**. São Paulo: Universidade da Beira Interior, 1995 (on-line). Disponível em: <[http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.html](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.html)>. Acesso em: 13 nov. 2021.

SILVA, K. A; FARIAS, B. E. M. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. **Psicologia e Saúde em Debate**, n.2, v. 4, p. 115-129, jul. 2018.

SIQUEIRA, J. G. *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso. **XII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**, Programa de Pós-Graduação em Administração - UCS, out. 2017. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostrappga/pape/r/viewFile/5573/1822>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de Vida no Trabalho: origem e evolução e perspectivas. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 1, p. 23–35, jan./fev. 2001. Disponível em: <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

YVES, C. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

ZANELLI, J. C; BASTOS, A. V. B. (orgs.). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: \_\_\_\_\_. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 466 - 491.



**EMPREENDEDORISMO: INSERÇÃO DA MULHER NEGRA NO MERCADO  
DE TRABALHO NO BRASIL**

Laura Palmieri Lopes<sup>19</sup>

Marluz Aparecida Tavares da Conceição<sup>20</sup>

**RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal explorar o empreendedorismo no que tange à inserção da mulher negra no mercado de trabalho. O método utilizado foi o qualitativo, empregando como instrumento a aplicação de um questionário. Dessa maneira, a pesquisa apresenta a percepção de três empreendedoras negras no que diz respeito às dificuldades por elas enfrentadas para a inserção no mercado de trabalho, o impacto da discriminação racial, assim como os motivos que as levaram a empreender. Como resultado pode-se verificar os diferentes cenários em que as empreendedoras estão inseridas e como enfrentaram preconceitos para conseguir emprego e, muitas vezes, foram inferiorizadas devido ao seu fenótipo negro. Verifica-se ainda, que as mulheres negras empreendem por necessidade e veem no empreendedorismo uma maneira de alcançar autonomia econômica e se consolidarem como profissionais. Logo, apesar das adversidades enfrentadas pelas mulheres no empreendedorismo, esse mostra-se como uma forma de propiciar o empoderamento feminino negro, possibilitando que essa minoria rompa paradigmas que ainda favorecem os indivíduos brancos e do gênero masculino.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Mulher negra. Mercado de trabalho

**1 INTRODUÇÃO**

A mulher foi, por muito tempo, marginalizada na sociedade e tem, por vezes, dificuldades em ser inserida no mercado de trabalho ou de alcançar independência financeira. Tal problemática é acentuada quando há outro agravante: o racial. É importante ressaltar que o mercado de trabalho é tido como o *locus* da análise das desigualdades, pois tanto o acesso quanto o ingresso neste retratam etapas cruciais no curso socioeconômico dos cidadãos. Além disso, este mercado pode produzir ou ainda

---

<sup>19</sup> Graduanda do curso Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR E-mail: laurapalmierilopes99@gmail.com

<sup>20</sup> Professora na Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR E-mail: marluztavares@uol.com.br

perpetuar efeitos discriminatórios, visto que preconceitos de gênero e raça estão atrelados, na maioria das vezes, às desigualdades de acesso a determinadas áreas de atividade. (LIMA; RIOS; FRANCA, 2013).

Sob essa perspectiva o empreendedorismo, quando relacionado às mulheres negras, tem sido visto como uma oportunidade de adentrar nesse mercado. Esta alternativa, apesar de na atualidade haver um grande incentivo ao mesmo, apresenta uma dualidade de obstáculos, pois as mulheres negras são incumbidas tanto com as dificuldades relacionadas ao empreendedorismo negro quanto às relacionadas ao empreendedorismo feminino. (SIQUEIRA; NUNES; MORAIS, 2018).

Diante desse contexto, o presente trabalho, pautado na metodologia de pesquisa exploratória, tem como objetivo principal explorar o empreendedorismo no que concerne à inserção da mulher negra no mercado de trabalho. Além disso, este, de maneira secundária, também visa compreender os resquícios de uma herança escravocrata na sociedade contemporânea e sua influência para a marginalização das mulheres negras na sociedade e mercado de trabalho, além de associar esses fatores a um agravante: o preconceito racial.

Esta questão se justifica, pois se o empreendedorismo feminino e negro for estimulado espera-se que a mulher tenha sustentabilidade no mercado de trabalho, assim como aumento dos seus rendimentos e se torne cada vez mais independente, podendo consolidar-se de maneira efetiva no corpo social. Ou seja, o tema relacionado ao empreendedorismo entre mulheres negras é de relevância acadêmica e social, pois aponta para uma discussão pertinente, que permeia temáticas relacionadas a raça e gênero, ainda não suficientemente estudadas.

## **2 APORTE TEÓRICO**

### **2.1 HERANÇA DA ESCRAVIDÃO E RACISMO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA**

Para compreender a forma com que o negro é visto na contemporaneidade é preciso analisar como se deu a construção da sociedade brasileira e como a imagem desses indivíduos foi moldada. Para tal, a época do Brasil Colônia é imprescindível, pois demonstra o início e contorno das ideologias sociais que perduram até os dias de hoje. No início do século XVI, Portugal, frente a necessidade de exploração econômica do novo território e a falta de mão de obra (os índios mostravam-se resistentes aos novos comandos, além de terem um domínio do território, podendo facilitar as fugas), vislumbrou o tráfico de escravos como uma maneira de garantir a soberania sob o novo território. Isso porque, além do interesse da Igreja Católica em buscar novas conversões ao cristianismo, Portugal já possuía domínio em algumas regiões da Costa Africana,

devido às novas rotas marítimas de comércio e, por isso, foi possível estabelecer o tráfico de escravos. (SILVA, 2018).

Durante a viagem ao Brasil, os escravos, os quais eram vistos como mercadoria, permaneciam trancados por longos dias até que se formasse um carregamento completo para assim, poderem ser levados até o seu destino. As condições nesses navios eram desumanas, e nem todos conseguiam sobreviver ao percurso. Os que conseguiam sair ilesos, passavam a compor a mão de obra escrava e a desempenhar um papel importante para a realização de inúmeras atividades na colônia. Cabe ressaltar que os negros ao longo desse processo resistiram e não contribuíram apenas no âmbito do trabalho, mas também nas manifestações religiosas e culturais (LEITE, 2017).

O panorama geral da escravidão no Brasil, retrata que o regime escravista foi tão violento quanto nos outros países e que ela se consolidou por meio de uma violência cotidiana e naturalizada. É importante destacar que mesmo após a abolição da escravidão por meio da Lei Áurea (1888), a esperada cidadania não ocorreu e há, desde então, tentativas de apagar a memória acerca da barbárie contra os escravizados e promover o mito da democracia racial. Nesse novo contexto, apesar da essência das relações sociais não terem mudado, a atitude do Estado frente à situação do negro “liberto” foi omissa. Esses continuaram sujeitos a situações degradantes e à miséria material, além de enfrentarem a discriminação e humilhações constantes (NUNES, 2006).

Houve, nesse período, uma repulsa em aceitar os negros, “agora libertos”, para trabalhar nas lavouras de café, principalmente, porque havia um certo medo de que os ex-escravos tivessem atitudes violentas, decorrentes de um sentimento de revolta ocasionado pelo período anterior. Além disso, com a instauração da República, houve uma tentativa de branquear a população e não os empregar seria uma forma de garantir que eles continuariam marginalizados. Sendo assim, foi estimulada a migração europeia como uma forma de tentar compensar a ausência de mão de obra. (CAÇÃO; FILHO, 2011).

Sob essa perspectiva, cabe ressaltar que o negro, mesmo após a abolição, continuou sujeito a diversas situações infaustas, visto que não teve oportunidade de ser efetivamente inserido na sociedade. Dessa forma, a Lei Áurea não foi suficiente para reduzir os danos sofridos pela população negra e mesmo no cenário pós abolição, o Brasil se consolidou como um país racista em que essa minoria é discriminada estrutural e institucionalmente apenas por causa de sua cor. Portanto, a maior herança do sistema escravocrata brasileiro é o racismo, que ancorado pelo mito da democracia racial, modifica-se cruelmente para permanecer ativo. (PIRES; OYARZABAL, 2019)

## 2.2 PRECONCEITO RACIAL CONTRA A FIGURA FEMININA

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com base em dados de 2019, aponta que mais da metade dos brasileiros são pretos ou pardos: 56,10%. As desigualdades podem ser verificadas em diversas estatísticas, contudo, elas são ainda mais gritantes quando se trata da mulher preta.

A questão étnico-racial é um desafio que está presente em diversos segmentos, modificando-se de acordo com o tempo, situações e forças sociais. Sob uma perspectiva da dialética das relações raciais, casos de preconceito étnico-racial são analisados como resultante de práticas de um sistema alienante, sendo este mantenedor de uma produção social que se pauta no uso e discurso do mito da democracia racial para subverter certos valores. (IANNI, 2004).

Hoje em dia, as mulheres pobres e negras ainda são muito excluídas da sociedade, pois além de sofrerem com o racismo elas ainda tem que lidar com a imagem erroneamente associada com o corpo feminino negro. Isso é acentuado, visto que elas estão inseridas em uma sociedade de cunho patriarcal na qual a figura da mulher é inferiorizada em detrimento da masculina. Com isso, elas ficam restritas a situações infaustas e permanecem na base da pirâmide social. (FIGUEIREDO, 2018 apud FERREIRA; NUNES, 2020)

O corpo negro masculino está constantemente associado a figuras negativas como ladrões e/ou marginais, dessa forma, ainda são encarados com certa estranheza por pessoas que não sabem lidar com a alteridade. A mulher preta sofre ainda mais preconceito visto que seu corpo manifesta questões referentes ao período escravista o que corrobora para a consolidação de uma sociedade sexista, racista e na qual prevalece a pobreza e desigualdade. (SANTOS, 2018).

Sendo assim, no que tange a essa minoria:

Essas representações incutiram na cabeça de todos que as negras eram só corpos sem mente. A aceitação cultural dessas representações continua a informar a maneira como as negras são encaradas. Vistos como “símbolo sexual” os corpos femininos negros, são postos numa categoria, em termos culturais, tidas como bastante distante da vida mental. (HOOKS, 1995 p.469).

Essas mulheres, muitas vezes, são vistas de maneira pejorativa, animalizadas e tidas como brutas e braçais e com pouca ou nenhuma capacidade intelectual. Na sociedade contemporânea, essas imagens continuam sendo perpetuadas, mesmo que de forma mascarada, as quais ainda assim contribuem para a subsistência dos mecanismos de opressão. (BORGES, 2015, p.1 apud SANTOS, 2018). Nesse âmbito, o fenótipo negro carrega uma série de marcas e impressões, sendo que podemos utilizar a visão de um filósofo para perceber a dimensão associada a essa perspectiva. Segundo Foucault (2010, p.3), o qual diz que o corpo é “uma jaula desagradável, na qual terei que me mostrar e passear. É através de suas grades que eu vou falar, olhar, ser visto. Meu corpo é o lugar irremediável a que estou condenado”.

Além do preconceito racial como fator que dificultou o acesso da população negra ao mercado de trabalho, há outro agravante: o gênero. A princípio é importante compreender que mesmo durante a escravidão a escrava mulher valia muito menos que o homem. Os grandes fazendeiros demandavam escravos jovens e homens, pela sua maior capacidade de exercer o pesado trabalho nas lavouras, e a mulher era, geralmente, 20 % mais barata em seu valor de compra do que os escravos. (DIAS, 2013, p.362 apud MIRANDA, 2019).

Ou seja, as mulheres negras estão sujeitas a uma série de situações infaustas, pois “[...] arcam com todo o peso da discriminação de cor e de gênero, e ainda mais um pouco, sofrendo a discriminação setorial-regional-ocupacional que os homens da mesma cor e a discriminação salarial das brancas do mesmo gênero” (Soares, 2000, p. 51 apud LIMA, RIOS, FRANÇA, 2013).

Apesar de terem seu trabalho desprezado e serem consideradas fracas e incapazes, o papel da mulher negra era essencialmente importante. Estas faziam um árduo trabalho na lavoura e no campo e, muitas vezes, com os filhos no colo. As escravas e, inclusive, as grávidas não eram respeitadas e trabalhavam incessantemente, sendo sujeitas a castigos e vários tipos de situações degradantes. A princípio os filhos das escravizadas eram vistos como mais onerosos do que lucrativos e, muitas vezes, os senhores não temiam separar as famílias ao vendê-los. Porém, depois de um tempo a visão mudou e as escravas eram até mesmo estimuladas a gerar descendentes com vários homens, como uma forma de gerar mais escravos para o seu senhor. Além disso, o próprio senhor poderia se dispor sexualmente de suas escravas e o estupro foi responsável por grande parte dos filhos bastardos e mulatos (MIRANDA, 2019).

As escravas viam como forma de “liberdade” o trabalho nas grandes propriedades, como diz Maria Odila Dias neste trecho:

Boas cozinheiras, engomadeiras e lavadeiras eram requisitadas para prestar serviços na sede da fazenda. As escravas domésticas, as mucamas, eram poupadas dos trabalhos mais pesados da lavoura e podiam andar mais bem vestidas e limpas. Na casa grande, usavam roupas no estilo europeu, mas as que iam e vinham, como as lavadeiras e as passadeiras, ousavam manter seus turbantes e saias de bicos, conservando os penteados e os estilos de vestir de suas terras de origem e do seu grupo étnico. Para as suas festas e batuques, as escravas que serviam à casa grande conseguiam ostentar acessórios. Amuletos, figas, estrelas de Davi, vestimentas coloridas inacessíveis para a maioria das escravas que trabalhavam na terra (DIAS, 2013, p.375 apud MIRANDA, 2019).

Por meio do trabalho doméstico as escravas que tinham mais “qualidades” se deslocavam para a cidade e conseguiam um melhor trabalho. Porém os senhores não respeitavam o preço de cada serviço, o qual era determinado pelas autoridades. De fato, era um comércio clandestino.



### 2.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO

Para que seja possível calcular o impacto da discriminação e do empreendedorismo entre os indivíduos negros é importante analisar como a população brasileira se autodeclara. Tal informação é visível na tabela 1.

**Tabela 1-** População residente no Brasil, por cor ou raça (%)

Branca	Preta	Parda	Amarela ou indígena
42,7%	9,4%	46,8%	1,1%

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com dados extraídos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), 2019.

Percebe-se que grande parte dos brasileiros se autodeclararam negros (pretos ou pardos) representando 56,2% da população. Além disso, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia, 2018, no que diz respeito à distribuição percentual da população de acordo com os rendimentos e cor ou raça (%) temos que entre os 10% com menos rendimentos, os brancos representam apenas 23,7% já os negros 75,2 %. Já entre os 10% com maiores rendimentos temos que os brancos representam a grande maioria com 70,6%. Por meio desses dados, verifica-se como a desigualdade social devido à cor/raça ainda é acentuada, o que acaba refletindo no âmbito do empreendedorismo também.

Segundo o estudo Empreendedorismo Negro no Brasil (2019), o perfil do grupo de empreendedores pretos e pardos é bem característico. Cerca de 52% é mulher, se autodeclara pardo (81%), tem formação escolar até o ensino médio (48,6%), mora no Sudeste (40%), (apenas 6% está concentrado na região Sul), possui menos de 40 anos (69%) e possui renda familiar de até 5 mil reais (37%). É possível, assim, perceber que no Brasil o empreendedorismo negro não tem um caráter homogêneo, e apesar das dificuldades, como acessar crédito para investir nos negócios, a maioria deseja continuar empreendendo e relatam que a renda aumentou desde o início do empreendimento (PRETAHUB, 2019).

No que se refere à influência do gênero, nos dados acerca do empreendedorismo, segundo dados do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (GEM), em 2019 no Brasil, praticamente não existiu diferença entre homens e mulheres na fase do empreendedorismo inicial. Porém, quando se analisa uma fase mais tardia e consolidada em relação aos negócios, os homens estão à frente das mulheres. O índice de empreendedores estabelecidos do sexo feminino foi de 13,9% já a dos homens foram cerca de 4,5 pontos percentuais maior. Isso retrata uma estimativa de que existem quase três milhões de homens a mais do que mulheres em relação ao empreendedorismo já estabelecido.

Ainda de acordo com o GEM, essa discrepância pode ocorrer por causa de vários fatores dentre os quais: a menor longevidade dos negócios femininos devido a maiores

intempéries. Além disso, verificou-se também que o tipo de motivação que leva as mulheres a empreender pode afetar essa longevidade, visto que, muitas delas começam por necessidade, geralmente em momentos de piora da renda familiar, e acabam deixando a atividade empreendedora quando a situação da renda familiar melhora. Outros aspectos que abrangem essa diferença, entre o número de empreendedores (estabelecidos) homens e mulheres, pode estar relacionado ao âmbito sociocultural.

A mulher, na maioria das vezes, está mais envolvida com as atividades domésticas, as quais podem ocupar grande parte do seu tempo. Conforme o IBGE (2018) a taxa relacionada à prática de afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas foi de 80,4% entre os homens e de 93% entre as mulheres. No geral, a figura feminina tende a se dedicar cerca de 21,3 horas semanais com essas atividades, já os homens 10, 9 horas. Mesmo entre as que trabalhavam fora o número de horas destinadas a essas atividades chegava a ser 8,2 horas a mais que os homens que também exerciam outras atividades laborais.

No âmbito histórico, em relação ao mercado de trabalho, o número de mulheres nele inseridas passou a aumentar, principalmente, com a Revolução Industrial, pois elas foram introduzidas no trabalho fabril, com o objetivo de aumentar a produtividade. Nesse momento os salários eram extremamente desiguais.

Essas passaram a ser empregadas como assalariadas nas indústrias, porém continuaram exercendo atividades que eram vistas como função da mulher, visando a manutenção do lar e, por isso, assumiram o que podemos chamar de dupla jornada de trabalho. Outro fator que impulsionou a entrada da mulher no mercado de trabalho foi a 1ª e a 2ª Guerras Mundiais, pois como os homens foram enviados para o combate e muitos deles morriam em campo, houve a necessidade de que as mulheres realizassem funções antes atribuídas somente aos homens.

Foi nesse período também, em que foram realizados os primeiros movimentos feministas e uma luta mais organizada pela igualdade no âmbito trabalhista. Em 1980, no Brasil, surgiu a Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora, na Central Única dos Trabalhadores (CUT), auxiliando as mulheres nesse âmbito sindicalista. Outro marco extremamente importante foi a Constituição Federal de 1988 em que a mulher pode conquistar igualdade jurídica (AMORIM; BASTISTA, 2012).

Percebe-se, então, que só o fato de ser mulher configurou-se como uma dificuldade para adentrar no mercado de trabalho, e está só adquiriu igualdade jurídica no século XX. Associado a esta problemática, há uma ainda maior que está relacionada à desigualdade e preconceitos que os negros, pardos ou descendentes estão sujeitos. A mulher negra, então, é duplamente afetada e muitas veem no empreendedorismo uma maneira de melhorar sua qualidade de vida.

Dessa forma, existem variadas razões pela qual uma mulher pode tornar-se empreendedora, entre elas cabe ressaltar razões econômicas, psicológicas e sociais. Sendo que a necessidade financeira é tida como um dos principais impulsionadores do empreendedorismo relacionado às mulheres.

A antropóloga Ana Lúcia Valente (2013), pesquisadora da Universidade de Brasília, destacou que o empreendedorismo feminino não é novidade no Brasil, apenas que sua valorização se deu recentemente na sociedade, tornando-se uma estratégia de sobrevivência e inserção social, principalmente, após a abolição da escravidão. As negras livres, por exemplo, devido à marginalização a que foram sujeitas e sem alternativas para garantir o sustento próprio e de suas famílias, ofereciam serviços relacionados à culinária, lavagem de roupas, etc. Tais funções foram mantidas por muito tempo e refletem nos estereótipos vigentes atualmente.

Embora ainda haja dificuldade para que as mulheres sejam inseridas de forma efetiva no mercado de trabalho, devido a heranças patriarcais, estereótipos, entre outros, essas vêm ganhando espaço nessa área, o que é percebido não só na abertura de novos negócios e criação de novos produtos, mas também na liderança de grandes empresas. Dessa forma, percebe-se que o empreendedorismo no que tange às mulheres tem, gradualmente, rompido paradigmas que ainda oferecem enormes vantagens ao gênero masculino. (ARMAN, 2015).

Infere-se, assim, que a inserção no mercado de trabalho é um desafio para a figura feminina negra. E que o empreendedorismo tem sido visto como uma maneira de suprir suas necessidades básicas e também uma forma para sua realização enquanto mulher negra, profissional e autônoma.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo tem caráter qualitativo. Os métodos de cunho qualitativo corroboram para o desenvolvimento do objeto de estudo. Além disso, esse método prioriza a possibilitar que relações entre variáveis e comportamentos possam imergir, o que em uma pesquisa quantitativa extremamente estruturada não seria possível. (SERAPIONI, 2000). Ademais, este artigo foi elaborado com base em uma pesquisa exploratória. A qual tem como finalidade:

[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. (GIL, 2008, p.27)

O presente estudo exploratório pode ser definido como uma pesquisa bibliográfica, a qual foi desenvolvida por meio de materiais já elaborados como artigos científicos e livros. Essa metodologia possibilita ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos, sendo imprescindível em estudos históricos e sociais. (GIL, 2008).

Essa proposta foi utilizada em algumas etapas, dentre as quais:

a) seleção de fontes (foram utilizadas uma série de fontes, principalmente, artigos retirados de revistas científicas); b) Coleta de dados (com aplicação de questionário estruturado com mulheres empreendedoras negras); c) Análise e Interpretação dos dados (análise das informações contidas nas fontes e das respostas das questionadas a fim de responder o problema da pesquisa); d) discussão dos resultados (sob o viés do referencial teórico relacionado ao tema do estudo as categorias que emergiram da etapa anterior foram, respectivamente, analisadas e discutidas).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste tópico serão apresentados os resultados do questionário realizado com três mulheres negras empreendedoras, identificadas por A, B e C. Para tal foram feitas uma série de perguntas relacionadas à temática do presente trabalho. Buscou-se com tais questões perceber se as questionadas sofreram dificuldades para adentrar no mercado de trabalho, além de identificar os motivos que as levaram a empreender. Ou seja, visou-se compreender algumas características das empreendedoras femininas negras. Os resultados obtidos são descritos a seguir.

**Quadro 1-** Perfil das mulheres

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Me considero (Raça)</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Formação</b>	<b>Profissão</b>
<b>A</b>	30	Negra	Solteira	2º grau completo	Diarista/ manicure
<b>B</b>	42	Parda	Casada	Mestrado na área da educação	Professora/ vendedora de produtos naturais
<b>C</b>	55	Preta	Casada	Ensino médio incompleto	Vendedora (pão salgadinhos, bolos, etc.)

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

No que tange ao perfil das empreendedoras foi possível observar que elas pertencem a uma faixa etária entre 30-55 anos de idade. Quanto ao nível de ensino de sua formação, este mostrou-se bem variado, pois a questionada A apresenta 2º grau completo, a B possui Mestrado na área da educação e a C não chegou a concluir o ensino médio. Percebe-se também que as duas com menor idade têm o empreendedorismo como uma fonte de renda complementar, já a mais velha o tem como fonte de renda principal (trabalha apenas no seu próprio negócio).

Por meio das informações apresentadas acima, pode-se verificar os diferentes cenários em que essas empreendedoras estão inseridas. Percebe-se que a questionada A passou por algumas dificuldades para que pudesse inserir-se no mercado de trabalho e teve como motivações para empreender, principalmente, o fato de poder construir o seu próprio horário de trabalho e aumentar a sua renda, assim como a C que também precisava de dinheiro para se sustentar. Ou seja, ambas empreenderam por extrema necessidade. Já a questionada B, diferente das repostas das demais, empreendeu sobretudo por uma oportunidade e com o intuito de diversificar a renda familiar.

Quanto à autodeclaração de acordo com as opções disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia (branca, preta, parda, indígena ou amarela), duas das questionadas se autodeclararam pretas e uma delas (entrevistada B) parda. Já em relação ao nicho em que elas atuam há uma grande variedade, pois abrange desde a área da saúde até a área da estética e de produtos alimentícios.

Para melhor retratação do perfil das questionadas o Quadro 2 e 3 mostram as respostas dessas em relação às perguntas aplicadas acerca dos motivos que as levaram a abrir os seus próprios negócios, assim como as dificuldades e preconceitos enfrentados.

O quadro 2 refere-se as questões relacionadas aos motivos da abertura do próprio negócio.

**Quadro 2:** Perguntas e respostas das questionadas: abertura do próprio negócio

Perguntas	Questionadas		
	A	B	C



<b>1- O que a levou a abrir seu próprio negócio?</b>	Cansei de trabalhar para os outros, eu queria uma coisa que fosse para mim, fazer meu próprio horário, não depender todo dia ficar fazendo horário na firma, horário de chegada e de saída, dando satisfações. Eu queria ter meu próprio negócio	A possibilidade de diversificar a renda familiar	Passei por muitas necessidades na minha vida. Não conseguia arrumar um emprego aqui na minha cidade e tive que dar um jeito, comecei a vender meus produtos para sobreviver.
<b>2- Houve alguma discriminação quando procurou emprego no mercado de trabalho? Quais</b>	Não.	Não. Talvez, por ter menos características fenotípicas negras acabei vivenciando menos essa realidade.	Sim. Fiz várias entrevistas e nunca fui chamada. Sempre me olhavam torto, parecia que o meu lugar não era ali.
<b>3- Quais as dificuldades que você encontrou quando procurou um emprego?</b>	Falta oportunidade, fiquei quase dois anos desempregada, foi aí que surgiu a ideia de começar a empreender como manicure, porque mandava vários currículos em diversas empresas, mas não tinha retorno, foi bem dificultoso.	Não vivenciei esta situação porque comecei a lecionar antes de me formar.	Quando ia fazer as entrevistas, geralmente, eu era a única preta ali. Os outros concorrentes, brancos, já tinham a certeza que eu não ia passar. Falavam que se eu fosse chamada ia ter que dar um jeito no cabelo, falavam que era armado demais.
<b>4- O seu negócio surgiu por oportunidade ou necessidade? Comente como aconteceu.</b>	Por necessidade, por falta de emprego e precisava de uma renda comecei a vender guardanapos, toalhas, tapetes etc., porém não dava muito lucro, foi aí que fui fazer o curso de manicure, fiquei um tempo vendendo	Por oportunidade.	Por necessidade, ou arruma um emprego ou passava fome.

	e fazendo unhas. Depois as coisas foram apertando e comecei a fazer diárias para ter uma renda extra durante a semana e nos finais de semana eu atendia minha cliente.		
--	--	--	--

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

O quadro 3 refere-se as questões relacionadas às dificuldades e preconceitos enfrentados.

**Quadro 3-** Perguntas e respostas das questionadas: dificuldades e preconceitos enfrentados

Perguntas	Questionadas		
	A	B	C
<b>5- Você Sofre alguma discriminação em relação ao desenvolvimento do seu próprio negócio?</b>	Em relação a manicure não agora em relação a doméstica, sim as pessoas me olham com outro olhar um olhar de preconceito, falam “tão novinha porque doméstica” e falam para eu procurar outro emprego.	Não.	Não, pelo contrário, as pessoas elogiam a minha comida.
<b>6- Você acha que as mulheres negras têm mais dificuldade do que as mulheres brancas em empreender? Por qual motivo?</b>	Não como antigamente, mas ainda tem bastante preconceito pela cor.	Sim. Porque moramos numa sociedade racista, com preconceito velado em que as oportunidades de trabalho são diferentes.	Sim, com certeza! Eu mesma vivi isso. Sofri muito. Infelizmente as pessoas ainda nos julgam pela cor da pele, pelo cabelo (crespo). Mesmo que não falem, olham para nós com maus olhos.

<b>7 - Quais os benefícios e dificuldades como empreendedoras?</b>	Os benefícios é que você mesmo faz seu próprio horário. Eu faço meu próprio horário de almoço, tem dia que eu faço mais tem dia que eu faço menos, e não precisa dar satisfações se eu vou ou não trabalhar. As dificuldades é que se você não trabalhar você não ganha seu salário. E outra dificuldade é o INSS, você tem que contribuir por conta no final do ano não tem décimo terceiro.	Os benefícios e que proporciona renda extra e os produtos que vendo também consumo, proporcionando melhores condições de vida. Quanto às dificuldades, é difícil a disponibilidade de tempo, uma vez que tenho criança pequena.	As maiores dificuldades que passo é porque não tenho salário fixo, nem décimo terceiro, essas coisas. Se eu não trabalhar eu não ganho, não tenho direito a férias. Os benefícios de fazer meu próprio horário e ter uma certa liberdade financeira e contribuir com a casa agora que meu marido perdeu o emprego fixo por causa da pandemia.
<b>8- Qual foi o maior desafio para se consolidar como empreendedora?</b>	Medo de não dar certo, dúvidas será que eu vou conseguir? É uma certeza e uma incerteza ao mesmo tempo. No começo foi desafiador porque não tinha muita clientela, não era muito conhecida, aí ao longo do tempo fui conquistando mais clientes fui sendo indicada e reconhecida pelo meu trabalho e hoje tenho minhas clientes e Graças a Deus está dando certo hoje.	Conciliar a vida como professora com o empreendedorismo.	Adquirir os primeiros clientes para girar o negócio. Tive medo de não dar certo. E também tem algumas pessoas que não querem pagar, pois dizem que está caro. Mas também estou pagando caro pela matéria prima nos mercados. (leite condensado, açúcar, farinha).

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Além disso, a questionada C, diferente das outras duas, relatou que já sofreu discriminação e muitas dificuldades para conseguir emprego, pois sua cor de pele e características fenotípicas eram inferiorizadas em detrimento de sua capacidade laboral.

É notório também que a empreendedora B, a única com ensino superior completo, enfrentou menos dificuldades que as demais no âmbito do trabalho, apesar de sua consciência em relação à persistência do racismo no Brasil. Ela possui mestrado na área da educação e retrata que não passou por situações infaustas ou dificuldades para adentrar o mercado de trabalho ou ainda para iniciar o seu empreendimento. Segundo ela isso se justifica, pois possui um fenótipo negro menos acentuado e, então, não foi tão afetada pela realidade a qual a maioria dos negros (pretos e pardos) estão inseridos.

Ademais, as três mulheres salientaram que as dificuldades que circundam o empreendedorismo ainda são maiores nessa minoria. As questionadas A e B dizem que ainda há um preconceito presente na sociedade brasileira que se expressa mesmo que de maneira velada e é responsável pela desigualdade das oportunidades de trabalho. A vendedora de produtos alimentícios (C) ainda relata que vivenciou situações em que foi julgada simplesmente pela sua cor da pele e cabelos crespos.

Observa-se que em relação aos benefícios de empreender as questionadas citam possibilidade de horário mais flexível, renda extra, e liberdade financeira. Já em relação às dificuldades, nota-se que a principal queixa é a ausência de salário fixo (o salário pode variar muito ao longo dos meses) e décimo terceiro. Além disso, a empreendedora C vê como uma das dificuldades a ausência de férias remuneradas, visto que se parar de trabalhar não recebe, já a B cita a disponibilidade de tempo como fator principal (tem um emprego fixo e tem o empreendedorismo como segunda fonte de renda).

Ao fim do questionário, elas ainda ressaltam os principais desafios que tiveram para poderem se consolidar como empreendedoras. As mulheres representadas por A e C disseram que um dos desafios foi conseguir os primeiros clientes para que pudessem fazer o negócio progredir. Além disso, tiveram algumas inseguranças e medo quanto à possibilidade de o empreendimento fracassar. Já a mulher B disse que para ela o maior deles é conciliar a vida como professora com o empreendedorismo (dificuldade em relação a organizar e distribuir o tempo entre eles).

Depreende-se, assim, por meio da análise das respostas do questionário realizado que o empreendedorismo é, na maioria das vezes, visto como uma ferramenta para alcançar certa estabilidade financeira e suprir as necessidades de quem empreende. Esse, de acordo com o que foi relatado, está sujeito a uma série de dificuldades (ausência de salário fixo, entre outras), mas também possibilita ao indivíduo, principalmente, à mulher negra uma maneira de se inserir no mercado de trabalho. O empreendedorismo feminino negro, apesar das intempéries que a ele podem se relacionar (discriminação racial e de gênero), é uma forma dessas mulheres que, por hora, sofreram variados tipos de discriminação e foram até mesmo recusadas em entrevistas de emprego, almejarem variar as suas rendas e contribuir para a manutenção de suas famílias.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização da pesquisa, da aplicação das questões às empreendedoras e da análise dos resultados obtidos, quanto ao empreendedorismo no que diz respeito à inserção da mulher negra no mercado de trabalho, observa-se que empreender é uma ferramenta que essa minoria utiliza para tentar suprir as suas necessidades básicas e alcançar autonomia econômica.

Percebe-se ainda que muitas iniciam os seus negócios devido a uma grande necessidade financeira como as mulheres denominadas A e C, diferente da B que por ter uma estabilidade profissional pôde empreender devido a uma oportunidade e com o intuito de diversificar a renda familiar.

Além disso, apesar de não sofrerem discriminação ao abrir o seu próprio negócio a questionada C relata que muitas vezes se sentiu inferiorizada e julgada pela cor de sua pele e cabelos. As questionadas (A, B e C) dizem ainda que apesar de não explícito como antigamente o preconceito e o racismo velado ainda perduram na sociedade brasileira.

As respostas ao questionário corroboram para reafirmar o objetivo secundário deste trabalho o qual está relacionado à compreensão dos resquícios de uma herança escravocrata na sociedade contemporânea e perceber como isso influenciou na marginalização das mulheres negras no corpo social. Isso porque, as questionadas A e C afirmaram que tiveram muita dificuldade em conseguir emprego e ouviam, constantemente, comentários que ressaltam o racismo ainda existente como, por exemplo, a fala: “vai ter que dar um jeito nesse cabelo”. Nota-se como essa questão do preconceito étnico-racial ainda perdura na sociedade Brasileira e é uma problemática mantida por um sistema alienante e que por meio de uma produção social pautada no mito da democracia racial acaba subvertendo uma série de valores (IANNI, 2004).

Compreende-se, dessa forma, que a mulher negra arca com o peso da discriminação tanto no âmbito da cor quanto do gênero. Ela sofre mais dificuldades no mercado de trabalho (tanto a nível ocupacional quanto salarial), por exemplo, que as mulheres brancas e que os homens de mesma cor.

Logo, embora ainda haja uma série de dificuldades e, segundo o GEM (2019), o número de mulheres empreendedoras consolidadas ainda é inferior ao de homens, percebe-se que o empreendedorismo no que diz respeito à figura feminina tem, de maneira gradual, corroborado para a quebra de paradigmas (tanto herança patriarcal quanto racista).

Sob essa perspectiva, considera-se assim que a ascensão da mulher negra no mercado de trabalho ainda é um desafio persistente no corpo social brasileiro. Dessa forma, o empreendedorismo tem sido visto como uma maneira de possibilitar à figura feminina negra buscar por sua própria autonomia, além de ser instrumento de realização e consolidação dessas mulheres enquanto profissionais. Tal fato foi confirmado após a aplicação do questionário, pois as empreendedoras A B e C, apesar das adversidades



conseguem uma renda extra e inclusive sustentar as suas casas com o dinheiro obtido por meio dos seus negócios.

Assim sendo, a pesquisa realizada tem um caráter extremamente relevante, pois a partir do conhecimento acerca do tema, espera-se que haja um maior estímulo em relação ao empreendedorismo feminino negro e que esta minoria possa, dessa forma, consolidar-se cada vez mais de maneira efetiva na sociedade vigente.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo.  
EMPREENDEDORISMO FEMININO: RAZÃO DO EMPREENDIMENTO. 2012.  
Disponível em:<[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170602115149.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170602115149.pdf)> .  
Acesso em: 22 out. 2021.

ARMAN, Ana Paula. Empreendedorismo entre mulheres negras na cidade de São Paulo. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 5, n. 8, nov. 2015. ISSN 1806-5961. Disponível em:  
<<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/431>> .  
Acesso em: 09 set. 2021.

CAÇÃO, Felipe Quartim Barbosa; REZENDE FILHO, Cyro de Barros.  
PAPEL DOS ESCRAVOS NEGROS APÓS A ABOLIÇÃO. **Revista Semina**, Taubaté, v. 9, n. 2, p. 1-14, 2011. Semestral. Disponível em:  
<<http://seer.upf.br/index.php/ph/article/view/4425/2926>> . Acesso em: 15 ago. 2021.

EBC.<https://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-03-08/empreendedorismo-ajuda-mulher-negra-conquistar-respeito-social-e-no-mercado-de-trabalho-diz-estilista> . Acesso em 10 de setembro de 2021.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; NUNES, Simone Costa. MULHERES NEGRAS: UM MARCADOR DA DESIGUALDADE RACIAL I. **Revista da ABNT**, v. 12, n. 33, p 508-534, 2020. Disponível em:<<https://www.researchgate.net/profile/Simone-Nunes-4/publication/343980702>> . Acesso em: 20 out. 2021.

FOUCAULT, Michel. El cuerpo utópico. Las heterotopías. (Ed. Nueva Vision) Esta versão está publicada no jornal argentino Página/12, 29-10-2010. A tradução é do Cepat.) Disponível em:< <http://www.ihu.unisinos.br/174-noticias/noticias-2010/587012-o-corpo-utopico-texto-inedito-de-michel-foucault>>. Acesso em 10 ago. 2021.

GEM, Empreendedorismo No Brasil 2019. Disponível:< <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em: 15 nov 2021

GIL, Antonio Calos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. Disponível em :<



<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf> >. Acesso em: 10 agosto 2021

HOOKS, Bell. Intelectuais negras. **Estudos feministas**, v. 3, n. 2, p. 464 - 478, 1995. Disponível em:< <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2014/10/16465-50747-1-PB.pdf>> Acesso em: 20 out.2021

IANNI, Octavio. Dialética das relações raciais. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 50, p. 21-30, 2004. Quadrimestral. Disponível em:< <https://www.scielo.br/j/ea/a/78rQndTBbYLBzHMdc3ygj4w/?lang=pt&format=pdf>> . Acesso em: 4 jul. 2021.

IBGE, COR OU RAÇA Disponível em:<<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20da,1%25%20como%20amarelo s%20ou%20ind%C3%ADgenas.>> Acesso em 15 nov 2021

LEITE, Maria Jorge dos Santos. Trafico Atlântico, escravidão e resistência no Brasil. Sankofa. **Revista de história da África e de Estudos da Diáspora Africana**, Ano X, nº XIX, 2017. Disponível em:< <https://www.revistas.usp.br/sankofa/article/view/137196/132982>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

LIMA, Márcia; RIOS, Flavia; FRANÇA, Danilo. Articulando gênero e raça: a participação das mulheres negras no mercado de trabalho (1995-2009). **Dossiê mulheres negras**, p. 53-80, 2013. Disponível em: < [http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/campanha\\_violencia\\_mulher/dos\\_sie\\_mulheres\\_negras.pdf#page=55](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/campanha_violencia_mulher/dos_sie_mulheres_negras.pdf#page=55)>. Acesso em: 15 ago. 2021

MARCONDES, Mariana Mazzini (Organizadora), et al. “Dossiê mulheres negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil”. [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br), 2013. repositorio.ipea.gov.br, <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3039>> . Acesso em: 25 Jul. 2021.

MIRANDA, Karoline Nascimento. “Mulher negra, trabalho e resistência: Escravizadas, libertas e profissões no século XIX.” **Epígrafe**, vol. 7, nº 7, agosto de 2019, p. 83–96. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.11606/issn.2318-8855.v7i7p83-96>. Disponível em:<<https://www.revistas.usp.br/epigrafe/article/view/141487/155563>> . Acesso em: 10 ago. 2021.

NUNES, Sylvia da Silveira. Racismo no Brasil: tentativas de disfarce de uma violência explícita. **Psicologia Usp**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 89-98, mar. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65642006000100007>. Disponível em:< <https://www.scielo.br/j/pusp/a/kQXPLsM8KBkZYSBTnTGhvmj/?lang=pt&format=pdf>> . Acesso em: 10 ago. 2021.

PIRES, Cláudia Luisa Zeferino; OYARZABAL, Larissa da Silva. **ABOLIÇÃO DA ESCRAVATURA: 131 ANOS DE LIBERDADE OU ILUSÃO?** **Revista Literatura em Debate**, Frederico Westphalen, v. 13, n. 24, p. 4-14, 2019. Semestral. Disponível em:<

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/220245/001121587.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 15 ago. 2021.

PRETAHUB. **Empreendedorismo negro no Brasil**. São Paulo. Plano Cde. 2019. Slide. 116 slides. color. Disponível em:< file:///C:/Users/User/Downloads/PlanoCDE-FeiraPreta-JPMorgan.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SANTOS, Danielle Cristina Anatolio dos. **Corpo Negro Feminino: Ressignificação em Performances de Mulheres Negras**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em:< <http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/bitstream/handle/unirio/12892/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Danielle%20Anatolio.pdf?Sequencie=1>>. Acesso em: 20 out. 2021.

SERAPIONI, Mauro. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 187-192, 2000. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232000000100016>. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/csc/a/8MGqFCjhjvXKQsq37t6q7PK/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2021.

SILVA, Emilene Martins da. **HERANÇAS DA ESCRAVIDÃO: DA NATURALIZAÇÃO DO RACISMO: institucional ao genocídio da população negra**. **Revista da Defensoria Pública Rs**, Porto Alegre, v. 9, n. 21, p. 91-124, ago. 2018. Semestral. Disponível em:< <https://revistadpers.emnuvens.com.br/defensoria/article/view/134/119>>. Acesso em: 14 jul. 2021.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; NUNES, Danilo Henrique; MORAIS, Fausto Santos de. Identidade, Reconhecimento E Personalidade: Empreendedorismo Da Mulher Negra. **Universidade Católica de Brasília – Ucb**, Brasília, v. 9, n. 3, p. 229-242, dez. 2018. Disponível em: <<https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/7I88H?s=8iW64TphO3i90N%2FVLoiK3nZH5gw%3D>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

## **MARKETING DIGITAL EM PEQUENAS EMPRESAS**

REYES, Luana Marques<sup>21</sup>  
PEREIRA, Onivaldo Izidoro<sup>22</sup>

### **RESUMO**

O marketing digital é uma das principais ferramentas modernas para alcance de clientes e alavancagem de negócios das pequenas empresas. Através do ciclo de aproximação dos clientes, que compreende atração, engajamento, retenção, e por fim o estabelecimento de uma relação duradoura, os negócios das pequenas empresas se tornam consistentes, e para isso se faz necessário compreender a dinâmica de funcionamento das ferramentas digitais. O trabalho apresenta um estudo de campo baseado em entrevistas concedidas por dois consultores de marketing digital, que corrobora as necessidades estratégicas das pequenas empresas em relação ao planejamento, implantação e administração do relacionamento com os clientes através de ferramentas digitais. A presente pesquisa tem como objetivo obter um novo entendimento sobre as ferramentas de marketing digital das microempresas para construir relacionamentos com os clientes. Assim, se configura como uma pesquisa descritiva exploratória, de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas temáticas exploratórias realizadas nos meses de junho a julho de 2021. Com as entrevistas podemos observar que, o capital humano do empreendedor é essencial para as microempresas. Com o conhecimento das alternativas de ferramentas digitais e como elas podem ser utilizadas, um impacto positivo pode ser alcançado. Além disso, problemas de recursos e a falta de know-how nas microempresas são fatores negativos e que na maioria das vezes se concentram no core business. A partir deste, a presente pesquisa conclui-se que as microempresas focam, geralmente, na aquisição de clientes, e não colocam o suficiente no compromisso e fidelização dos mesmos.

**Palavras-chave:** Marketing, Digital, Microempresas.

### **1 INTRODUÇÃO**

---

<sup>21</sup> Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavaí. E-mail: [lumarquesaz@gmail.com](mailto:lumarquesaz@gmail.com)

<sup>22</sup> Professor mestre do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavaí. E-mail: [oizidoro@uol.com.br](mailto:oizidoro@uol.com.br)



O marketing digital cria oportunidades para desenvolver negócios de sucesso de uma forma que antes não era possível para pequenas empresas e está se tornando uma fonte cada vez mais importante, gerando vantagem competitiva tanto no *business-to-business* quanto em mercados (BOVET, MARTHA, 2001). A literatura existente mostra que a digitalização em todas as suas variações está conectada ao crescimento, desempenho e competitividade das pequenas empresas (PRATES, OSPINA, 2004).

Este estudo centra-se em microempresas, que são aquelas caracterizadas como sociedade empresária simples ou empresa individual de responsabilidade limitada, onde deve ser registrada devidamente em órgãos competentes e não podem possuir uma receita anual que ultrapasse 360 mil (SEBRAE, 2010).

As microempresas são um grupo extremamente heterogêneo, pelo que este conceito pode incluir, entre outros formatos, empresas startup, empresas familiares e gestores autônomos com um ou mais empregados. As microempresas são caracterizadas por uma escassez de recursos e experiência (SAVIANI, 1995).

Gilmore, Gallagher e Henry (2007) afirmam que a comunicação através da Internet oferece uma oportunidade para empresas com capital limitado terem sucesso como marqueteiros internacionais nos estágios iniciais de seu desenvolvimento. Segundo Araújo e Zilber (2013), um dos principais aspectos que influenciam o uso do e-business é o tamanho; as microempresas utilizam ferramentas digitais com menos probabilidade do que as empresas maiores. Além disso, o marketing em pequenas empresas é diferente do que em organizações maiores, e os pesquisadores afirmam que o tamanho da empresa deve ser levado em consideração no planejamento estratégico de marketing. Por exemplo, o capital humano dos proprietários-gerentes é um fator importante no marketing digital das pequenas e médias empresas, incluindo o conhecimento do gerente de marketing das alternativas de canais digitais (PRATES, OSPINA, 2004).

O papel do capital humano no crescimento das microempresas pode ser ainda maior do que nas pequenas empresas. Por este meio, os objetivos pessoais e personagens dos proprietários-gerentes ou empreendedores individuais das microempresas são elementos essenciais na utilização de ferramentas de marketing digital (PRATES e OSPINA, 2004).

Dado que a importância das microempresas para o crescimento econômico e o emprego é indiscutível, o setor de microempresa parece ser uma característica central das economias de sucesso (GUERRA, TEIXEIRA, 2010). No entanto, a maioria dos estudos de marketing digital e adoção de e-business concentram-se em empresas maiores e, portanto, poucas pesquisas focadas em microempresas existem nesta área (PRATES, OSPINA, 2004). Além disso, o ambiente de marketing digital está mudando rapidamente, portanto, estudos anteriores relacionados a esse tópico podem não ser mais válidos. Este estudo enfoca a utilização de ferramentas de marketing digital do ponto de vista de microempresas e, em particular, os aspectos práticos dessa estratégia. Essas ferramentas foram examinadas por meio de elementos-chave para construir relacionamentos com clientes, que são cruciais para entender o marketing digital e seus impactos em relacionamentos sólidos com os clientes. É importante que as empresas enfatizem a gestão, interação e desenvolvimento do relacionamento digital com o cliente e parece que faltam pesquisas relacionadas ao fenômeno no contexto da micro -empreendimentos.



## **2 OBJETIVOS**

O objetivo geral deste trabalho é obter um novo entendimento sobre as ferramentas de marketing digital das microempresas para construir relacionamentos com os clientes. Assim, a questão de pesquisa explorada foi a seguinte: Como as microempresas utilizam as ferramentas de marketing digital para construir relacionamentos com os clientes?

### **2.1 Objetivos Específicos**

1. Estudar o marketing digital e suas ferramentas;
2. Analisar as estratégias de marketing digital das pequenas empresas pelo enfoque dos profissionais que realizam esses trabalhos;
3. Verificar os pontos positivos e negativos percebidos pelas pequenas empresas quando aplicadas as ações de marketing digital em suas estratégias.

## **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1 Marketing e marketing digital**

O marketing busca transformar uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa de negócios. Quando se pensa em uma definição para este termo, pode-se dizer que o marketing supre as necessidades gerando lucro. Desse modo, o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valores para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo (KOTLER, KELLER, 2012; AMA, 2008).

Os mercados competitivos estão se tornando mais complicados, incluindo o fato de que as interfaces dos clientes são muito mais amplas do que os modelos convencionais de marketing presumem (FARIAS et al, 2015). O modelo proposto na figura 1 mostra as distintas fases da construção do relacionamento com o cliente por meio do marketing digital, com cada elemento contendo muitos fatores diferentes que as empresas devem considerar. No presente estudo, o marketing digital se refere à "prática de promover produtos e serviços usando canais de distribuição digital por meio de computadores, telefones celulares, smartphones ou outros dispositivos digitais" (PEÇANHA, 2020).

**FIGURA 1 - Fases de construção do relacionamento com o cliente**



Fonte: Autor (2021)

### 3.2 A construção do relacionamento com os clientes

O primeiro elemento do modelo de marketing digital, atrair clientes, abrange como as empresas podem persuadir os clientes a, por exemplo, visitar seu site. Uma das ferramentas mais benéficas na aplicação dessa estratégia é a otimização de mecanismos de pesquisa (RIBEIRO et al, 2012). O próximo elemento, envolver o interesse e a participação dos clientes, tem o objetivo de promover interações e transações após os clientes serem persuadidos a visitar o site. Por exemplo, marketing de conteúdo e e-commerce podem ser usados como instrumentos para criar interesse em se envolver em transações de vendas e assinaturas de boletins informativos (RIBEIRO et al, 2012).

O terceiro elemento, retenção de clientes, concentra-se em fazer com que eles retornem aos sites da empresa. A manutenção constante da comunicação é necessária ao construir relacionamentos com o cliente, e a utilização contínua de recursos é essencial no marketing digital (D'ANGELO et al, 2006). Aprender as preferências do cliente envolve a coleta de informações sobre clientes atuais e potenciais com, por exemplo, pesquisas online. Fornecer produtos e serviços personalizados pode gerar sentimentos únicos entre os clientes. No entanto, muitas empresas ainda consideram a coleta de informações sobre as preferências do cliente difícil e cara (RIBEIRO et al, 2012).

Relacionar-se com os clientes significa comunicação individualizada, que é uma estratégia-chave para fornecer valor superior aos clientes. Este quinto elemento é crítico, pois, em muitas ocasiões, é necessário como ponto de partida do marketing digital para aprimorar as atividades de negócios existentes (D'ANGELO et al, 2006). No entanto, as empresas podem carecer de informações e conhecimento das preferências dos clientes - nas quais poderiam basear suas estratégias personalizadas. O e-mail é um exemplo de uma das ferramentas digitais do quinto elemento (RIBEIRO et al, 2012). As ferramentas de marketing digital potencialmente apropriadas para microempresas são descritas na próxima seção com mais detalhes em relação aos elementos de relacionamento com o cliente acima.

### 3.3 Ferramentas do marketing digital

A criação de um site apropriado é necessária para o marketing digital de sucesso. Os sites, como ferramenta digital, contêm oportunidades para alcançar muitos mercados de forma rápida e econômica. O marketing de conteúdo também se tornou uma das estratégias mais cruciais para empresas que desejam maximizar os lucros anunciando produtos e serviços em mercados competitivos e restritos. O marketing de site e de conteúdo parece influenciar dois elementos na construção de relacionamentos com o cliente: envolver o interesse e a participação dos clientes e retê-los. A renovação ativa e constante e o desenvolvimento dinâmico do conteúdo do site são estratégias cruciais, uma vez que os consumidores não retornam aos sites sem motivo (RIBEIRO et al, 2012).

O marketing do motor de pesquisa é uma ferramenta extremamente benéfica para atrair clientes para websites (RIBEIRO et al, 2012). Essa ferramenta explora os mecanismos de pesquisa da Internet para levar os consumidores a sites selecionados. O marketing do mecanismo de pesquisa pode ser dividido em duas estratégias diferentes do mecanismo de pesquisa: otimização e publicidade. Na publicidade em mecanismos de pesquisa, as empresas pagam os mecanismos de pesquisa para incluir links para seus sites. Na otimização de mecanismos de pesquisa, as empresas trabalham para elevar seus sites o máximo possível nos resultados orgânicos do mecanismo de pesquisa (BACK, BÖLL, 2012). O motor de pesquisa de marketing é uma das ferramentas mais úteis para as pequenas e médias empresas, portanto, isso também pode ser assumido como verdadeiro para as microempresas (AMARAL, 2020).

Kaplan e Haenlein (2010, p. 60) definem mídia social como “um grupo de aplicativos baseados na Internet que são construídos sobre os fundamentos ideológicos da Web 2.0, que permite a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário”. A mídia social possibilita um direcionamento mais eficaz, conexão e comunicação no momento certo a um custo relativamente pequeno, que é mais eficiente do que as ferramentas tradicionais (KAPLAN e HAENLEIN, 2010).

Ribeiro et al (2012) observaram que uma melhor comunicação e marketing de produtos/serviços é um dos principais benefícios identificados a partir do uso das mídias sociais entre as pequenas empresas. A mídia social como ferramenta digital pode ser utilizada para fortalecer a maioria dos cinco elementos do relacionamento. Os blogs são uma parte da mídia social na qual as empresas mantêm um nível relativamente alto de controle, já que geralmente estão localizados nos sites das empresas. Com blogs, as empresas podem criar conteúdo significativo e influenciar dois elementos: engajar o interesse e a participação dos clientes e reter os mesmos (ROCHA et al, 2013). Uma grande vantagem do Facebook é a capacidade dos clientes de se comunicarem diretamente com as empresas sobre suas necessidades. Por meio do Facebook, as empresas podem aprender sobre seus clientes, o que contribui para aprender as suas preferências, bem como se relacionar-se com eles (HANSON, et al, 2013). Rocha, et al (2013) mencionam que o Facebook é uma ferramenta útil para fazer com que os clientes se comprometam, o que se refere ao terceiro elemento, reter clientes. O Facebook também é usado na comunicação interativa com clientes potenciais, que se relaciona com o primeiro elemento, atrair clientes.

Segundo Rocha, et al (2013), o marketing por e-mail bem-sucedido pode ajudar as empresas a coletar feedback do cliente facilmente e criar e apresentar anúncios de novos produtos e serviços, enquanto aumenta a comunicação entre empresas e clientes. Ainda

segundo esses autores, os e-mails podem facilitar o encontro com a marca e aprofundar o relacionamento com os clientes fiéis. As empresas buscam customizar sua comunicação de acordo com as preferências individuais, e o e-mail marketing oferece oportunidades para customizar e individualizar a comunicação. Com os e-mails, as empresas podem influenciar vários elementos: reter clientes, conhecer suas preferências e se relacionar com elas. Essa ferramenta também pode ser usada para orientar os clientes aos sites, o que faz parte do primeiro elemento (ROCHA et al, 2013).

Diniz (1999) definem e-commerce como o uso de mídia eletrônica como a Internet para fazer negócios. Essa ferramenta permite que as empresas vendam produtos, serviços e informações online. As vantagens do e-commerce são, por exemplo, processos de negócios mais fluentes, serviços ao cliente mais desenvolvidos e menores despesas com marketing e transações de compra (DINIZ, 1999). O comércio eletrônico é uma parte crucial do segundo elemento da construção de relacionamentos com o cliente, uma vez que o objetivo de atrair o interesse e a participação dos clientes é conseguir interações ou transações comerciais depois que os clientes foram atraídos para sites (RIBEIRO et al, 2012).

O marketing móvel fortalece as ferramentas de comunicação tradicionais ao alcançar melhores resultados. O telefone celular é uma mercadoria essencial hoje em dia e o número crescente de telefones inteligentes criou oportunidades notavelmente mais amplas para as empresas alcançarem e servirem os consumidores e interagirem com eles (ROCHA et al, 2013). O marketing móvel é um canal interativo, que proporciona comunicação direta e pessoal e, assim, permite às empresas desenvolver relacionamentos ainda mais profundos com os clientes. O canal não muda de tempo e lugar e, por meio disso, cria uma oportunidade de atingir os consumidores com precisão (RIBEIRO et al, 2012).

O uso de redes sociais como Facebook e YouTube cria uma oportunidade crucial para integrar e expandir a estratégia de marketing das empresas com a estratégia de marketing móvel. Os telefones inteligentes têm a capacidade de combinar, por exemplo, Bluetooth, marketing baseado em localização e outras tecnologias para fornecer experiências superiores ao cliente. As empresas têm a oportunidade de atender aos clientes usando conteúdo de mídia versátil, como texto, voz e vídeos, mas também vários aplicativos (ALMEIDA et al, 2016). Almeida et al (2016) verificam que o marketing móvel como um canal suporta muitas atividades interativas de uma forma econômica.

#### **4 METODOLOGIA**

O presente estudo procurou contribuir para uma compreensão mais aprofundada da utilização atual das ferramentas de marketing digital pelas microempresas ao construir relacionamentos com os clientes. Para atingir esse objetivo, o estudo empírico foi conduzido como um estudo de campo. Mais especificamente, a pesquisa foi baseada em um estudo de campo coletivo, uma vez que os estudos de campos podem integrar uma compreensão mais profunda e reflexiva das organizações. Este método envolve a construção de teoria e satisfaz a necessidade de compreender fenômenos da vida real (GONSALVES, 2001). Na seleção do campo, o autor escolheu dois prestadores de



serviços de marketing digital que possuem ampla perspectiva sobre o fenômeno. O estudo utiliza uma abordagem de estudo de caso instrumental para fornecer uma visão sobre um problema. No estudo de caso instrumental, o caso serve para ajudar a compreender o fenômeno ou as relações dentro dele. Frequentemente, uma questão problemática é de mais interesse do pesquisador do que o caso. Ao usar mais de um caso instrumental, o trabalho pode chamar-se estudo de campo coletivo.

A presente pesquisa, então, se configura como uma pesquisa descritiva exploratória, descritiva pois busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas na coleta de dados, tais como entrevistas e observações sistemáticas e exploratórias pois essa técnica auxilia a situar o assunto na literatura acadêmica sobre o tema de interesse, para então aprofundá-la e utilizar os autores para uma explanação crítica e científica sobre o tema (GIL, 2008).

Além deste, a pesquisa possui uma natureza qualitativa, pois a mesma, tenta compreender certos “fenômenos” comportamentais através da coleta de dados narrativos e estudando as preferências individuais de cada um. As informações coletadas procuram não só mensurar um tema, mas sim descrevê-lo, valendo-se de impressões, pontos de vista e opiniões dos respondentes. Em comparação ao método quantitativo, ela é menos estruturada, se aprofunda mais nas questões propostas, para assim, conseguir o maior número de dados para entender as atitudes, ideias e motivações de um grupo específico (QUALIBEST, 2020).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas temáticas exploratórias. Entrevistas constituem um método de pesquisa flexível que se justifica quando conversas são necessárias para abordar a questão de pesquisa em um contexto mais amplo (BODGEWIC, 1992). As entrevistas temáticas requerem perguntas cuidadosamente preparadas que são usadas de forma consistente e sistemática dentro dos limites dos temas verificados. O objetivo da pesquisa determina necessariamente o número de entrevistados, portanto, no presente estudo, foram realizadas duas entrevistas, e as questões e os temas foram desenvolvidos com base no quadro preliminar descrito anteriormente. Esses temas foram os cinco elementos para construir relacionamentos com clientes, bem como microempresas e sua perspectiva sobre marketing digital.

As entrevistas foram realizadas nos meses de junho e julho de 2021. Um dos entrevistados (Entrevistado X) é especialista em marketing digital de uma empresa que presta serviços de marketing digital para microempresas, entre outros tipos de firmas. O entrevistado X tem ampla experiência no estado atual da utilização de ferramentas digitais em microempresas. O outro entrevistado (Entrevistado Z) é um consultor corporativo privado especializado em ajudar empreendedores individuais a aumentar as vendas e conduzir o marketing digital. Um total de 95% dos clientes do Entrevistado Z são microempresas, então este participante trouxe um conhecimento particularmente extenso das práticas atuais de empreendedores individuais para este estudo. As entrevistas em profundidade foram realizadas pela primeira autora e os dados gravados foram transcritos.

Para analisar os dados foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de uma classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma



compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999). As transcrições das entrevistas foram analisadas de acordo com os temas, e as citações na seção de resultados a seguir foram extraídas diretamente das entrevistas e a análise de dados foi realizada de acordo com as respostas obtidas.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

De acordo com o entrevistado X, o capital humano do proprietário-gerente é essencial para as microempresas. Se o empreendedor tiver conhecimento das alternativas de ferramentas digitais e como elas podem ser utilizadas, um impacto positivo pode ser alcançado. O entrevistado Z menciona também a flexibilidade como aspecto positivo das microempresas. Além disso, ambos os entrevistados afirmam que os problemas de recursos e a falta de know-how nas microempresas são fatores negativos e que na maioria das vezes se concentram no *core business*.

Segundo o entrevistado X as microempresas entendem a importância do primeiro elemento, atrair clientes, e investem nele com pesos diferentes. O entrevistado Z nota que também microempresas menores, empreendedores individuais, investem nele relativamente muito em comparação com outros elementos. Por exemplo, o Facebook é uma ferramenta digital relativamente conhecida, que é explorada entre as microempresas de forma independente.

Especialmente por exemplo o Facebook, eles (microempresas) levaram-no mais ou menos no seu negócio, quer que tenham com os seus próprios perfis apontados, onde operam. [Entrevistado X]

De acordo com as entrevistas, as ferramentas de marketing e análise do mecanismo de pesquisa são as ferramentas digitais mais econômicas e aplicáveis às microempresas. O entrevistado Z também adiciona blogs, vídeos e e-mail, mas afirma que as microempresas não utilizam o e-mail com eficiência suficiente e a execução geralmente é feita sem sucesso.

Ao desenvolver o segundo elemento, engajar o interesse e a participação do cliente, os entrevistados enfatizaram a importância dos sites da Web especialmente para microempresas. Segundo o entrevistado X, as microempresas reconhecem a importância do elemento, mas o entrevistado Z afirma que é comum que os empreendedores individuais tenham apenas seus dados de contato em seu site.

As ferramentas reconhecidas na estrutura preliminar para o segundo elemento foram blogs, marketing de conteúdo, site e e-commerce. De acordo com as entrevistas, outras ferramentas utilizadas pelas microempresas são os vídeos, que são veiculados no YouTube, otimização de buscadores e e-mail. Os entrevistados explicaram que o comércio eletrônico não é uma ferramenta digital muito comum entre as microempresas.

No terceiro elemento, retenção de clientes, o entrevistado X separaria microempresas que operam há mais tempo e empresas mais jovens, startups. Microempresas que operam há mais tempo entendem a importância.

Temos que separar as microempresas que operam há muito tempo e então esse tipo de startup, que não tem tanta base de clientes. Principalmente aqueles que têm história [ . . . ] estão prontos para colocar recursos nele e preservar seus clientes. [Entrevistado X]

As ferramentas potenciais reconhecidas no referencial teórico foram blogs, Facebook, marketing de conteúdo, e-mail e site. O entrevistado Z afirma que, em muitos casos, falta entender o marketing de conteúdo como um todo.

Como no elemento anterior, também no aprendizado das preferências dos clientes, ambos os entrevistados sugeriram a separação entre microempresas. Empresas que operam há mais tempo investem e entendem a importância do elemento de forma mais profunda. O entrevistado X acrescentou que as microempresas estão cada vez mais interessadas na automatização para saber quais os produtos que os clientes conheceram no site. Assim, os clientes podem ser abordados através de um produto específico.

Todo o tempo vamos no sentido de que as empresas procurem gostar de conhecer clientes em segredo. Entender seus gostos e conseguir atender seus desejos e necessidades tornou-se peça chave para as pequenas empresas que, cada vez mais, buscam fidelizar seus clientes. [Entrevistado X]

De acordo com o entrevistado X, as empresas não podem apenas utilizar o marketing digital para aprender as preferências dos clientes - o elemento vai mais fundo no nível pessoal. Pesquisas por e-mail e Facebook para aprender sobre clientes raramente são utilizadas.

Segundo a entrevista, o quinto elemento, relativo aos clientes, é um elemento que muitas vezes fica para trás nas microempresas.

Aqueles (empresários) que compreenderam a situação, procuram prestar um serviço personalizado, mas de forma digital insuficiente; estamos falando de cerca de 10 por cento. Ainda não há entendimento de que os clientes possam ser atendidos ali. Não se entende utilizar comunicação com os clientes. [Entrevistado Z]

As ferramentas reconhecidas no referencial teórico foram Facebook e e-mail. Segundo o entrevistado X, uma ferramenta utilizada entre as microempresas também é a intranet, onde parte de um site não está disponível para todos. O entrevistado Z aponta também o poder da mídia social, particularmente do Facebook.

O significado do mobile marketing é enorme para todas as empresas, também para as microempresas, segundo o entrevistado X. Hoje em dia, as empresas não fazem marketing, o que não é compatível com o mobile marketing. Segundo o entrevistado, as empresas começaram a se preocupar com o mobile marketing em 2013 e o canal teve um grande papel desde então. O marketing móvel se tornou popular quando a criação de um site responsivo se tornou econômico.

### 5.1 Discussão dos dados

O objetivo anterior do nosso estudo era aumentar o conhecimento da utilização atual de novas ferramentas de marketing digital pelas microempresas na construção de seus relacionamentos com os clientes. Para responder às perguntas da pesquisa, as novas ferramentas de marketing digital foram examinadas por meio de cinco elementos para construir relacionamentos com o cliente.

Nossa estrutura sobre ferramentas de marketing digital de microempresas na construção de relacionamentos com clientes é uma nova abordagem na discussão sobre ferramentas de marketing digital. Além disso, o capital humano de proprietários-gerentes de microempresas e seu efeito no marketing digital são pontos de vista valiosos para conversas científicas. O marketing digital das microempresas é uma questão atual em termos de gestão e sociedade, que tem sido pouco explorada até agora. Nosso estudo de caso oferece uma perspectiva para microempresas sobre ferramentas práticas de marketing digital em diferentes elementos da construção de relacionamentos com clientes. Os resultados empíricos mostraram que as características pessoais do empresário afetam se a empresa utilizará ferramentas digitais e se a empresa cooperará com empresas de marketing.

No referencial teórico, as ferramentas de marketing digital para microempresas são apresentadas sob os elementos de construção de relacionamento com o cliente. Os resultados empíricos mostraram que as microempresas investem relativamente extensivamente no primeiro elemento, atrair clientes. As entrevistas apoiaram parcialmente o conhecimento anterior, visto que Facebook, marketing de mecanismo de busca e e-mail foram reconhecidos como ferramentas potenciais no desenvolvimento do elemento. No entanto, os resultados empíricos adicionaram também novas ferramentas digitais, como blogs, vídeos e ferramentas analíticas ao elemento. Toledo et al (2007) enfatiza que as ferramentas analíticas devem se tornar a ferramenta padrão das empresas em marketing digital, pois a ferramenta exige que as empresas utilizem dados para entender os clientes em todas as fases do seu ciclo de vida. No século 21, o marketing interativo imediato exige a utilização das informações do cliente para que os relacionamentos pessoais com os usuários possam ser construídos na aquisição de novos consumidores (Toledo et al, 2007). Os vídeos fortalecem a ideia de produtos e serviços das empresas, dão personalidade à organização e, acima de tudo, constroem a marca.

Também no segundo elemento, engajar o interesse e a participação dos clientes, a literatura anterior e os resultados empíricos se apoiam parcialmente. Os resultados empíricos mostraram que, em geral, as microempresas entendem a importância do elemento e investem nele, mas principalmente os empreendedores individuais, não

aplicam tanto. As ferramentas comuns entre o conhecimento anterior e os resultados empíricos eram blogs, marketing de conteúdo e website, o que indica que essas ferramentas ainda são relevantes. Os resultados empíricos mostraram que as microempresas também utilizam vídeos atuais, otimização de mecanismos de busca e e-mail. No entanto, o e-commerce, que foi reconhecido como ferramenta aplicável no arcabouço teórico, não foi citado nos resultados empíricos. De acordo com os entrevistados, um dos motivos é que as microempresas estão com falta de recursos, e uma desvantagem do e-commerce são os altos custos de suporte ao usuário.

Blogs, Facebook, marketing de conteúdo, e-mail e *website* foram reconhecidos anteriormente como ferramentas potenciais para microempresas no terceiro elemento, retenção de clientes, e ferramentas digitais também são utilizadas nas empresas. O material empírico completou o conhecimento anterior com intranet. A Intranet pode ser definida como um portal dinâmico e personalizado na rede, que pertence exclusivamente à empresa. Com a intranet, as empresas têm oportunidade de enfrentar as necessidades de informação dos clientes. De acordo com os resultados empíricos, as microempresas de longa data investem mais e entendem a importância do elemento em comparação com as *startups*.

Ao aprender as preferências do cliente, as ferramentas digitais teoricamente reconhecidas para microempresas eram o Facebook e o e-mail. Ao contrário, o material empírico mostrou que as microempresas utilizam apenas ferramentas analíticas no elemento. Microempresas geralmente não utilizam ferramentas analíticas sem ajuda externa porque as ferramentas requerem conhecimento de desenvolvimento de banco de dados e controle da qualidade da informação (ARAUJO e ZILBER, 2013).

De acordo com Araújo e Zilber (2013), o marketing por e-mail ajuda as empresas a obter *feedback* dos clientes com facilidade. No entanto, os resultados empíricos mostraram que as ferramentas analíticas têm um papel maior no aprendizado das preferências do cliente - o e-mail não é mais uma ferramenta atual no elemento. De acordo com o observado, as empresas estão tentando obter informações sobre os clientes sem o conhecimento dos clientes. Geralmente, as microempresas utilizam relativamente poucas ferramentas digitais no quarto elemento.

Na parte teórica, o e-mail e o Facebook foram reconhecidos como ferramentas digitais aplicáveis no relacionamento com os clientes. Os resultados empíricos corroboraram a parte teórica, pois as microempresas utilizam o e-mail e o Facebook no desenvolvimento do elemento. Araújo e Zilber (2013) escreveram anteriormente que o e-mail marketing deve se concentrar no aprofundamento do relacionamento com os clientes fiéis e a comunicação por e-mail deve ser construída com base nas preferências individuais. Isso pode ser feito usando e-mail no desenvolvimento do elemento. Além disso, a intranet foi nos resultados empíricos a ferramenta mais econômica e aplicável para o elemento: a intranet pode ser chamada de ferramenta personalizada. As microempresas não investem muito no elemento em questão. Além disso, a qualidade dos sites para celular afeta muito a atitude dos consumidores em relação à marca.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**



Portanto, percebe-se o quanto se tornou importante a diferenciação entre as pequenas empresas, em um ambiente onde constantemente novos negócios surgem é extremamente importante que o gestor saiba como posicionar seu produto à frente de seus concorrentes, o propósito do marketing é justamente este, analisar o ambiente em que está e aonde será aplicado, com essas informações bem apontadas o gestor pode traçar estratégias que melhor irão satisfazer os seus resultados e consequentemente levar seu negócio a outro patamar, com isso, juntamente com as constantes mudanças tecnológicas, surge o marketing digital, buscando levar as ações de marketing tradicionais para o âmbito tecnológico, visto que hoje em dia se tornou raro encontrar alguém que não acessa a internet pelo menos uma vez ao dia.

Esta pesquisa tem por objetivo obter um novo entendimento sobre as ferramentas de marketing digital das microempresas para construir relacionamentos com os clientes, assim pode-se concluir que, as microempresas têm uma ampla gama de oportunidades para utilizar ferramentas de marketing digital, e as empresas que usam serviços de marketing exploram ferramentas de forma relativamente extensa com base nas conclusões do presente estudo. No entanto, os empreendedores individuais parecem negligenciar um enfoque de longo prazo nas ferramentas de marketing digital, embora tenham muitas oportunidades de se beneficiar da digitalização. As microempresas devem levar em conta que o capital humano de seus proprietários-gerentes e o conhecimento dessas ferramentas têm um grande impacto no marketing digital e em seu sucesso. Diferentes ferramentas digitais têm diferentes impactos nos objetivos de marketing digital das empresas. As microempresas precisam considerar como podem usar diferentes ferramentas digitais para construir seus relacionamentos com os clientes com mais eficiência. As microempresas também devem se concentrar em garantir que todas as suas ferramentas digitais estejam integradas umas às outras e que sua estratégia de marketing seja sistemática, persistente e compatível com o marketing móvel.

Uma das ferramentas digitais mais importantes para microempresas, com base nos resultados da presente pesquisa, é o site, uma vez que as microempresas geralmente não têm um departamento de vendas separado. Além disso, o marketing de conteúdo é econômico e altamente valorizado, enquanto o e-mail parece ser a ferramenta mais comumente usada em todos os cinco elementos de relacionamento com o cliente. Assim, o e-mail pode ser considerado uma ferramenta versátil. As microempresas precisam enfatizar o aprendizado das preferências do cliente e o relacionamento com eles, uma vez que o significado desses elementos geralmente não é compreendido de forma adequada. Em outras palavras, as microempresas focam, em geral, mais na aquisição de clientes, e essas empresas não colocam ênfase suficiente no compromisso e na fidelização dos mesmos.



## **7 REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Marcos Inácio Severo de et al. **“Engaja-me e atraia-me, então eu compartilharei”:** uma análise do impacto da categoria da postagem no marketing viral em uma rede social. São Paulo, v. 18, n. 62, p. 545-569, dez. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922016000400545&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922016000400545&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 10 set. 2021.

AMA – American Marketing Association. Disponível em: <https://www.ama.org/>. Acesso em: Acesso em 10 ago. 2021.

AMARAL, Lucas. **O que é SEM (Search Engine Marketing)? Tudo que você precisa saber sobre e sua relação com o SEO.** RockContent. 05 de março de 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-sem/>. Acesso em 16 ago. 2021.

ARAUJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. **Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços.** São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, Mar. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 12 ago. 2021.

BACK, Cleidir C.; BÖLL, Moisés B. **Otimização de website usando técnicas de seo e sem, visando. TCC. Sistemas de Informação.** Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça, 2012.

BOGDEWIC, S. P. Participant Observation. In: CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. Doing Qualitative Research. London-New Delhi. Sage Publications, Newbury Park, 1992.

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de Valor- Aumente os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor.** São Paulo: Negócio Editora Ltda., 2001.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARAN, Juliano Aita. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras.** Curitiba, v. 10, n. 1, p. 73-93, Mar. 2006.



Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 12 ago. 2021.

DINIZ, Eduardo Henrique. **Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 3, n. 1, p. 71-86, abr. 1999. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551999000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 16 ago. 2021.

FARIAS, M. M.; PITOMBO, T. C. D. T.; ZACARIA, R. B. **Processo de planejamento da comunicação integrada de marketing**: Pedigree adotar é tudo de bom. Rev. FSA, Teresina, v.12, n.6, art.1, p.03-26, nov./dez. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILMORE, A., GALLAGHER, D., e HENRY, S. **E-Marketing and SMES: Operational Lessons for the Future**. European Business Review: 234-47. 2007.

GONSALVES, E. L. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas, SP: Alínes, 2001.

GUERRA, Oswaldo; TEIXEIRA, Francisco. **A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista**. São Paulo, v. 30, n. 1, p. 124-139, Mar. 2010. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-31572010000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572010000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 13 ago. 2021.

Hansson, L., A. Wrangmo, and K. Solberg Søylen. 2013. **‘Optimal Ways Information, Communication & Ethics in Society**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275316447\\_Optimal\\_ways\\_for\\_companies\\_to\\_use\\_Facebook\\_as\\_a\\_marketing\\_channel](https://www.researchgate.net/publication/275316447_Optimal_ways_for_companies_to_use_Facebook_as_a_marketing_channel). Acesso em 16 ago. 2021.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! **The challenges and opportunities of Social Media**. Business Horizons 53, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/222403703\\_Users\\_of\\_the\\_World\\_Unite\\_The\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_of\\_Social\\_Media](https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media). Acesso em 18 ago. de 2021

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Administração de marketing** – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: [http://cliente.arco.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.arco.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html). Acesso em: 20 de ago. de 2021

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing Digital? Qual o conceito, como fazer e começar sua estratégia de Marketing Online em 2020.** Rock Content. 16 de setembro de 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/>. Acesso em 15 ago. 2021.

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. **Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios.** Curitiba, v. 8, n. 2, p. 9-26, June 2004. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000200002&lng=en&nrm=iso). Acesso em 10 ago. 2021

QUALIBEST. **Entenda o que é pesquisa qualitativa e quantitativa.** Equipe Quali Best. Disponível em: <https://www.institutoqualibest.com/blog/dicas/entenda-o-que-e-pesquisa-qualitativa-e-quantitativa/#:~:text=A%20d%C3%BAvida%20normalmente%20paira%20sobre,a%20pesquisa%20qualitativa%20tenta%20compreender>. Acesso em 16 ago. 2021

RIBEIRO, J.C., FALCÃO, T., and SILVA, T. orgs. **Mídias sociais: saberes e representações [online].** Salvador: EDUFBA, 2012, 291 p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/hcmrr/epub/ribeiro9788523217341.epub> Acesso em 17 ago. 2021.

ROCHA, Thelma Valéria et al. **Estudo Exploratório sobre o uso das Redes Sociais na Construção do Relacionamento com Clientes.** São Paulo, v. 15, n. 47, p. 262-282, June 2013. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922013000200262&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922013000200262&lng=en&nrm=iso). Acesso em 15 ago. 2021.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.** 2010. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 12 ago. 2021

TOLEDO, Luciano Augusto; CAIGAWA, Sidney Maçazzo; ROCHA, Thiago J.  
**Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira.** Curitiba, v. 10, n. 1, p. 117-138, Mar. 2006. Disponível em  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 17 set. 2021.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods.** 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2003.

## **SÍNDROME DE BURNOUT E O ESTRESSE OCUPACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA UMA ANÁLISE NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO NOROESTE DO PARANÁ**

### **RESUMO**

A síndrome de *Burnout* retrata grande perigo não só para a saúde física, mas a mental, impactando consideravelmente no desempenho de uma organização. O intuito desta pesquisa é verificar se há prevalência de características do estresse ocupacional ligadas à síndrome de *Burnout* que pôde ocorrer da pandemia ocasionada pelo vírus COVID-19 em instituições financeiras do noroeste do Paraná, para tanto, foi realizada a pesquisa de forma quantitativa através do instrumento de pesquisa MBI - *Maslach Burnout Inventory*, em uma amostra de 38 funcionários de instituições financeiras relacionando as respostas e interpretando os resultados para encontrar possíveis soluções. Os resultados apontaram altos níveis nas dimensões de Despersonalização, altos níveis de Exaustão Emocional, e níveis médios de Envolvimento Pessoal no Trabalho, dimensões essas que caracterizam a síndrome. A possível causa que representa os altos níveis nos trabalhadores é gerada da reestruturação do sistema financeiro e do aumento da competitividade, o que implicou fortes ajustes na organização do processo de trabalho e na estrutura dos bancos, principalmente atualmente em tempos de pandemia. A possível solução para o retardo e precaução acerca da síndrome, seria a criação de um ambiente laboral com um equilíbrio que mantenha a saúde e bem-estar dos funcionários em constante acompanhamento e cuidado, e relacionados a uma cobrança saudável dos gestores.

**Palavras-chave:** Síndrome de *Burnout*. Estresse ocupacional. Vírus COVID-19. Instituição Financeira.

### **1 INTRODUÇÃO**

A síndrome de *Burnout* é uma doença caracterizada por ser imposta nos indivíduos em seu ambiente de trabalho em resposta do estresse laboral que ocorre em certas situações, predominantemente nos trabalhadores que estão em constante contato com outras pessoas, compostas por emoções e atitudes negativas (Gil-Monte, 2005).

Quando se diz que *Burnout* predomina em funcionários que mantem constante contato com clientes, o setor bancário se inclui nessa realidade, principalmente depois da mudança ocorrida, onde tecnologias, informatização do setor, e reestruturação organizacional foram implantadas, e com isso, também se renovou as exigências e qualificações impostas (SILVA, 2009).

Com as mudanças ocorridas no setor bancário pode-se verificar que os profissionais ali inseridos tiveram suas ocupações modificadas, passando de “bancários-atendentes” para “bancários-vendedores”, com exigências não mais somente no atendimento, mas também



em vender produtos bancários com o objetivo de bater metas impostas (JINKINGS, 2004).

Atualmente, apesar de diversas pesquisas acerca do *Burnout*, tem-se constado preocupante o seu combate, pois pessoas que contraem a síndrome acabam sendo diagnosticadas com depressão ou somente estresse vindo do trabalho. Precisa-se contemplar mais a fundo os sintomas para que não haja equívocos nos diagnósticos, uma vez que, pode-se obter um atestado ou outros tipos de tratamento que não irão resolver o problema, podendo até agravar a situação (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

O estresse físico e psicológico já estava presente nos seres humanos desde os primórdios do ambiente de trabalho, atualmente isso vem se comprovando cada vez mais em diversos segmentos do mercado, com a vinda da pandemia decorrente do Corona vírus (covid-19), acabou agravando a situação por diversos motivos que será abordado nesta pesquisa.

Com a constante mudança do mercado, tem-se observado um gradativo foco na questão social, emocional e física dos trabalhadores em momentos de gestão humana, pois essas questões impactam drasticamente nos resultados e desempenhos das organizações, assim, necessita-se criar um ambiente laboral com um equilíbrio que mantenha as questões acima sob controle (OLIVEIRA et al., 2013). Com a vinda da pandemia agravou-se mais ainda a situação no que se diz respeito ao estresse ocupacional.

O presente estudo tem como objetivo identificar a prevalência do estresse ocupacional que caracterize ou não a síndrome de *Burnout* em funcionários de instituições financeiras após as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho devido à manifestação da doença Corona vírus (covid-19) pelo mundo. Com o surgimento recente da doença Covid 19, este estudo pode contribuir para os futuros estudos que investigam as características de *Burnout* com relação à Covid-19 no ambiente de trabalho, já que como é um assunto considerado recente até a presente data da publicação deste artigo, se torna necessário realizar mais estudos acerca do assunto.

Nesse estudo usou-se a metodologia quantitativa, através do instrumento de pesquisa MBI - *Maslach Burnout Inventory*, realizando interpretações e relações com os resultados feitos em funcionários de instituições financeiras do noroeste do Paraná. Com essas situações e os trabalhadores encarando cada vez mais problemas, faz-se necessária a pesquisa com relação à síndrome de *Burnout*, ampliando a compreensão sobre a síndrome e sua associação com atividades do ambiente de trabalho no setor financeiro e se está ou não afetando consideravelmente os trabalhadores de instituições financeiras do noroeste do Paraná.

## **2 PANDEMIA E O ESTRESSE OCUPACIONAL**

A pandemia decorrente do vírus covid-19 impactou drasticamente a vida das pessoas, milhares morreram, outras milhares ficaram desempregadas, além do fato de diversas contraírem doenças psicológicas, e não só elas como também o ambiente nas quais se relacionavam, como o ambiente de trabalho e o social. Empresas de todo o mundo faliram e a taxa de desemprego aumentou fortemente, as empresas que estão ativas, tiveram que mudar suas políticas e normas de funcionamento para a melhor adequação possível para

a situação e também para não perderem lucro, com os devidos cuidados para com a saúde de seus funcionários, como apontou Joel Birman (2020).

Segundo Tamayo (2008), a síndrome de *Burnout* é caracterizada pela presença de estresse e sobrecarga que afeta psicologicamente e fisicamente o trabalhador que geralmente trabalha sobre muita pressão e com excessos nas atividades em que executa, a síndrome é caracterizada por possuir três dimensões principais, sendo elas a Despersonalização (DP), a Exaustão Emocional (EE) e o Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT). A Despersonalização (DP) se dá quando o indivíduo apresenta falta de empatia para com o outro, realizando comportamentos negativos e irônicos, e apesar do indivíduo realizar suas funções dentro da organização, ele realiza de forma indiferente e minimamente, diminuindo sua produtividade (TAMAYO, 2008). A dimensão da Exaustão Emocional (EE) se dá pela falta de energia, mau humor, fadiga permanente e mínima tolerância, resultado dos estressores no trabalho (TAMAYO, 2008). Já a dimensão do Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT) é caracterizada pela junção das outras duas dimensões (EE e DP), já que, em um ambiente laboral com as duas outras dimensões presentes, acaba-se obtendo o sentimento de baixa realização profissional, fazendo com que o indivíduo acabe tendo desinteresse por sua função, perdendo a importância e consequentemente tornando-o incompetente.

Com a doença covid-19 surgindo no mundo, diversos foram os impactos que ela causou, sendo as áreas mais afetadas, a área da saúde, a sociedade em si e a economia dos países, como dito anteriormente, o ambiente de trabalho foi forçado a se adaptar para tratar a situação da melhor forma possível, ou seja, se torna necessário identificar se há ou não a prevalência do estresse ocupacional em funcionários, já que o fator psicológico se torna tão dependente de criação de medidas preventivas quanto da saúde física, pois haverá cada vez mais a incidência de estresses físicos e psicológicos em cima dos trabalhadores.

Síndrome de burnout é um termo estrangeiro dado a uma doença psicológica que é caracterizada pela exaustão emocional e o estresse tanto físico com psicológico, acometido por um trabalhador em seu ambiente de trabalho, o termo *Burnout* foi criado pelo psicólogo norte americano Freudenberg em 1974, ele descreveu o estresse excessivo como algo que queima e prejudica o indivíduo emocionalmente (assim como seu termo em inglês propriamente dito, que se traduz *Burnout* como “queimar para fora”). Suas pesquisas sobre a doença foram um estopim para diversas outras pesquisas na área da psicologia, assim uma das definições mais aceitas em seu princípio foi a proposta por Maslach e Jackson (1981), onde se era observado que essa síndrome era caracterizada pela exaustão emocional, baixa realização profissional e despersonalização, que ocorre constantemente em trabalhadores com intensos contatos com pessoas em seu ambiente de trabalho.

Posteriormente criaram-se outras percepções a cerca de *Burnout*, compreendida como vigorosas exigências que se era imposta no trabalhador, como cumprir metas, resoluções de problemas, e trabalhos que afetavam diretamente a vida de outras pessoas, como a médicos, enfermeiros e professores. Assim as características pelas quais eram definidas *Burnout*, tiveram um aumento significativo em sua abrangência e precisaram ser melhor observadas, não se tratando agora apenas de relações pessoais (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Tendo em vista a síndrome de *Burnout* e o agravamento que se realizou decorrente da Pandemia, as empresas precisam adquirir métodos e realizar avaliações periodicamente de seus funcionários sobre a sua realização pessoal e sua satisfação para com o trabalho, já que se trata não somente de um aspecto social como também do desempenho da empresa, tendo em vista que o prejuízo causado pelo mal estar físico e psicológico dos funcionários é considerável, financeiramente e até para a imagem da empresa, que podem incorrer ações judiciais trabalhistas (TRIGO et al., 2007).

## 2.1 BURNOUT E O HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA

Com a necessidade de distanciamento físico entre as pessoas, organizações e empresas onde antes se via a necessidade de pessoas interagindo entre si, hoje essas mesmas instituições se veem na necessidade de adaptação e otimização de suas formas de trabalho, muitas onde a mudança brusca e rápida ocorreu, levaram-nas à falência ou a queda considerável de lucros, mas para aquelas que se adaptaram bem ou pelo menos não houve grande perda de lucros, a implementação do Home Office (escritório em casa) se viu em grande parte delas. Mas essa alternativa de forma de trabalho, em que algumas empresas adotaram tão abruptamente sem pesquisar a fundo ou simular como seria o desempenho do trabalhador, tanto pelo sistema que pode ser desconexo com a realidade do mesmo perante o trabalho que ele executava, quanto a exaustão psicológica que pudera ocorrer devido a nova realidade de cobranças mais pesadas ocasionadas pela pandemia, pode gerar ainda mais prejuízos e mais gastos utilizados de forma ineficaz, como indagou Joel Birman (2020).

## 2.2 A COBRANÇA DE METAS COMO PRINCIPAL ESTÍMULO DE ESTRESSE

Nesta pesquisa abordaremos a questão da pressão colocada sobre trabalhadores de instituições financeiras onde apesar de ser circunstâncias diferentes de outras profissões como as de um médico, ainda se encontram semelhanças que podem ser vistas quanto a pressão colocada nos mesmos, ou seja, o que muda é que as metas impostas sobre os trabalhadores em uma instituição financeira ocorre de forma que a instituição estipula produtos financeiros para a venda e determina que seus trabalhadores alcancem essa meta de venda em um determinado período de tempo, isso gera o estresse sobre eles pois, a cada atendimento que há sobre clientes, essas metas se sobreponham sobre o atendimento e o trabalhador muitas vezes se vê na obrigação de insistir na venda de produtos em cada abordagem, se tornando exaustivo muitas vezes, já que essas metas muitas das vezes são incorporadas de forma abusiva (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Assim, o estresse ocupacional se encontra mais presente onde há a cobrança de metas com o contato extremo entre trabalhador e cliente, neste tópico discutiremos mais a fundo sobre o que especificamente isso significa. O contato extremo pode se encontrar em diferentes situações, como por exemplo, na profissão de médico, onde o paciente na hora do atendimento espera que se haja um diagnóstico e um tratamento adequado e satisfatório por parte do médico, e isso é constante e na maioria das vezes há esse contato

com o corpo do paciente, numa cirurgia, por exemplo, há extrema pressão colocada em cima dos médicos, já que é a vida de uma pessoa em risco, se não houver um preparo físico e mental para tal situação, o próprio médico acaba se sobrecarregando diante dessa circunstância (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho é uma pesquisa com teor quantitativo que segundo Marconi e Lakatos (2003) têm como finalidade analisar características de fatos ou fenômenos. Este estudo utiliza ferramentas quantitativas a fim de coletar dados e descrever características de determinada população a partir de amostras não probabilística e por conformidade. Os dados apresentados permitem a avaliação de comportamentos e atitudes dos trabalhadores pesquisados e permite analisar aspectos e relações entre fatores que modificam a percepção dos funcionários no que se diz respeito à qualidade de vida e sua saúde no trabalho no período da pandemia.

A população da pesquisa abrange os funcionários de instituições financeiras localizadas no noroeste do Paraná, totalizando uma amostra de 38 participantes. Para a coleta de dados, utilizou-se o instrumento de pesquisa MBI - *Maslach Burnout Inventory*, que foi proposto pelos autores Christina Maslach e Susan Jackson em 1978, avaliando como o trabalhador age frente ao trabalho com foco nas três dimensões conceituais, sendo elas a Despersonalização (DP), a Exaustão Emocional (EE) e o Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT).

O questionário é dividido em duas etapas, sendo que a primeira parte tem o propósito demográfico, retratando as características e perfis dos entrevistados, através de perguntas fechadas e de seleção e a segunda etapa apresenta o instrumento MBI feito com 22 questões que utilizam a escala *Likert* de 0 a 7. Os dados foram organizados utilizando-se o software Microsoft Office Excel, realizando no mesmo, a descrição da amostra, do perfil dos respondentes e técnicas de análise simples, sendo elas a média e desvio-padrão.

É preciso ressaltar que cada um dos itens que compõem o MBI, são correspondentes às três dimensões da síndrome, Sendo que para a Exaustão Emocional (EE) existem nove itens (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 e 20), já a Despersonalização cinco itens (5, 10, 11, 15 e 22) e referente à Baixa realização Pessoal oito itens (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 e 21).

Ainda sobre as perguntas do MBI, ressalta-se também que o questionário foi adaptado por Tamayo (1997), uma vez que a escala *likert* em sua versão original era de 1 a 5, e o modificou para de 1 a 7 com o propósito de se obter uma variedade maior de critérios, e depois de adaptado o referido pesquisador o aplicou e o validou no Brasil.



**Tabela 1** – Variantes do MBI

Fatores	Itens
Exaustão Emocional	Me sinto fadigado com relação ao emocional Me sinto esgotado no final do dia quando vou para o trabalho Me sinto cansado quando acordo e tenho que ir trabalhar Conviver com pessoas o dia todo me requer muita energia Minha função na organização me exausta Me sinto inutilizado com meu trabalho Acredito que trabalho em excesso Me envolver no trabalho diretamente com indivíduos me causa estresse Me sinto no limite de minhas forças
Despersonalização	Acredito que trato algumas pessoas como se fossem objetos Acredito ter me tornado mais insensível perante os outros Estou preocupado que trabalho esteja me modificando com relação às emoções Não tenho interesse de fato nas pessoas que atendo Tenho a sensação de que as pessoas colocam a culpa de algum modo em mim
Envolvimento Pessoal no Trabalho	Consigo entender com certa destreza o sentimento das pessoas Consigo lidar com os problemas das pessoas Sinto que proporciono uma positividade para as pessoas através do meu trabalho Me sinto com muita energia Posso exercer uma atmosfera agradável para outras pessoas Me sinto com vitalidade depois de trabalhar com outras pessoas Consegui várias conquistas em meu emprego Consigo tratar bem os meus problemas com relação às minhas emoções

**Fonte:** MBI adaptado pelos autores.

A Síndrome de *Burnout* é medida em níveis considerados baixos, médios e altos e não com a identificação ou não de sintomas. Cada um dos fatores é analisado separadamente e seu resultado é obtido através da soma da pontuação da escala tipo *Likert* para cada um dos fatores, ressaltando que os itens da dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT) têm sua pontuação invertida antes da somatória final, já que as afirmações são semanticamente positivas, para que assim o resultado obtido possa ser compreensível. Pela junção do nível de cada um das três dimensões é que o nível de *Burnout* do participante é mensurado (Tabela 2), o qual pode ser observado em esta preocupante ao encontrar-se em nível médio em qualquer uma das dimensões da escala, segundo Tamayo (1997). Todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa e foram esclarecidos de que permaneceriam em anonimato perante as respostas.



**Tabela 2.** Parâmetros referentes aos níveis de *Burnout* em cada dimensão.

Dimensões	Baixo	Médio	Alto
Despersonalização	1 -  7	7 -  13	↑14
Exaustão Emocional	1 -  17	17 -  27	↑27
Envolvimento Pessoal no Trabalho	↓32	32 -  39	↑39

**Fonte:** Noro, 2004.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS

As instituições financeiras pesquisadas, em sua maior parte foram bancos privados do Noroeste do Paraná, sendo realizado em 38 funcionários das mesmas. Do grupo pesquisado, 22 (57,9%) foram homens, e 16 (42,1) mulheres, demonstrando certo equilíbrio entre os gêneros. Sobre o grau de instrução 24 (63,2%) declararam ter ensino superior completo, 9 (23,7%) possuem pós-graduação, 5 (13,2) possuem ensino superior incompleto, e nenhum deles declararam ter algum grau de instrução abaixo (ensino médio, ensino fundamental ou sem escolaridade.). Já a faixa etária, encontrou-se 14 (36,8%) entre 18 e 25 anos, 16 (42,1%) que possuem entre 26 e 30 anos, 7 (18,4) entre 31 e 39 anos, e 1 (2,6%) de 50 anos ou mais, podendo-se observar que entre os pesquisados a idade é consideravelmente jovem.

Com respeito ao tempo de serviço nas instituições financeiras, constatou-se que 16 (42,1%) trabalham mais de 5 anos, 13 (34,2%) entre 3 e 5 anos e 9 (23,7%) entre 1 e 2 anos, observando-se que nenhum dos entrevistados possuem menos de 1 ano de serviço.

### 4.2 ÍNDICES MÉDIOS DE BURNOUT ADQUIRIDOS

No geral, as médias de *Burnout* adquiridas para os bancários das instituições financeiras do Noroeste do Paraná demonstraram os seguintes resultados de acordo com os parâmetros citados na Tabela 2: A Despersonalização (DP) obteve uma média alta de 24,5 e desvio padrão de 7,7; A Exaustão Emocional (EE) também obteve uma média alta com pontuação de 34,2 e um desvio padrão de 12,3; Já o Envolvimento Pessoal no Trabalho obteve uma média de 34,4 indicando um nível médio e um desvio padrão de 8,3 (Tabela 3).

**Tabela 3.** Índices das Médias e Desvio Padrão da amostra.

Dimensões	Médias	Desvio Padrão
Despersonalização	Alto (24,5)	7,7
Exaustão Emocional	Alto (34,2)	12,3

Envolvimento Pessoal no Trabalho	Médio (34,4)	8,3
----------------------------------	--------------	-----

**Fonte:** Dados coletados

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Em relação aos resultados da análise, a Tabela 3 apresenta as médias e o desvio padrão. Quanto às dimensões, pode-se verificar que os bancários apresentam um alto grau de Despersonalização (DP) e o menor nível de desvio padrão dentre as três dimensões, ou seja, as perguntas relacionadas a esta dimensão foram de menor variância comparada com as outras duas dimensões; Foi observado também um alto nível de Exaustão Emocional (EE), com o desvio padrão maior dentre as três apresentando dados mais heterogêneos (muito variáveis); E um nível médio de Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT) com um desvio padrão médio perante às outras dimensões, porém, ainda sim considerado alto devido à quantidade de respondentes (38).

Assim, a despersonalização pode ser observada como uma resposta de inabilidade, as quais o trabalhador já não consegue mais gerir, passando a tratar as pessoas como objetos. Esse ciclo procederia como um sentimento de defesa contra a exaustão emocional, em outras palavras, seria uma tentativa dos indivíduos em retomar a sua segurança no trabalho, o que na prática acaba não sendo realizado. E um nível médio de envolvimento com o trabalho é também um embate defensivo, quando ocasiona em um conflito de atitudes e conduções. Na maioria das vezes, um menor nível de envolvimento com o trabalho surge quando o trabalhador reconhece uma diminuição da qualidade do seu trabalho e a sua realização profissional está comprometida, impactando mais justamente aqueles trabalhadores que são mais apreensivos com a competência e, assim, mais exigentes.

Estima-se que o resultado obtido neste estudo no setor de instituições financeiras (bancos privados) é proveniente da reestruturação do sistema financeiro e do aumento da competitividade, o que implicou fortes ajustes na organização do processo de trabalho e na estrutura dos bancos (JINKINGS, 2004). As indagações iniciais sobre a Síndrome de *Burnout* centraram-se nos profissionais cujo encargo era relacionado à área de saúde e de assistência para com os indivíduos, contudo, cada vez mais essa síndrome tem sido pesquisada em outras a outras profissões. De uma visão ampla, acredita-se que todas as funções que envolvam profundas ou constantes interações com outras pessoas, sejam eles clientes, colegas ou pacientes, são caracterizadas pela exigência constante e a exposição crônica dos trabalhadores promove a Síndrome *Burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Para Jinkings (2004), trabalhadores de instituições financeiras que não realizam funções gerenciais e os que são encarregados por serviços que mantem contato constante com os clientes, como os de atendimento, padecem com as demandas de serviços de excelência, rendimento e execução superior, assim, sofrendo de estresse ocupacional. A situação é ainda mais exacerbada quando a economia está em crise ou em retrocessão, quando há aumento da insegurança no trabalho e do volume de trabalho, ainda mais agravado quando há desrespeito e agressões verbais partindo de clientes e até mesmo de companheiros de trabalho, não somente isso como também os fatores externos às

instituições financeiras, como exemplo, a pandemia decorrente do Covid-19, onde se aumenta a insegurança perante não só pela saúde como também pelo medo do desemprego, podendo ocorrer então, o estresse ocupacional e se não tratado corretamente, se acomete a síndrome de *Burnout*. Uma vez dentro deste ciclo, o indivíduo inicia um processo de revisão de suas expectativas em relação a sua própria realidade começa a sentir contrariedade e demonstra baixa satisfação pessoal.

Alinhado com esse pensamento, o *Burnout* se propaga conforme o tempo passa. Incide inicialmente sob a forma de exaustão emocional, então essa dimensão conduz à despersonalização e mais adiante, à diminuição da realização pessoal. Assim para um trabalhador expor baixos níveis de realização pessoal, faz-se necessário a apresentação de significantes níveis de despersonalização que ira induzir inevitavelmente a elevados níveis de exaustão emocional (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Assim uma das possíveis soluções para evitar e precaver a síndrome de *Burnout*, seria a criação de ambiente laboral com um equilíbrio que mantenha a saúde e bem-estar dos funcionários em constante acompanhamento e cuidado, e relacionados a uma cobrança saudável dos gestores uma vez que, como visto na pesquisa a cima os resultados de uma má qualidade do ambiente de trabalho e pouca preocupação para com seus funcionários, podem acarretar em prejuízos inestimáveis para qualquer organização (OLIVEIRA et al., 2013).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo identificar a prevalência ou não das características de estresse ocupacional que estão ligadas à síndrome de *Burnout* em funcionários de instituições financeiras do Noroeste do Paraná.

O resultado adquirido foi através do instrumento de pesquisa MBI - *Maslach Burnout Inventory*. A partir desta ferramenta, observou-se a presença de características que ligam diretamente à síndrome de *Burnout* nas instituições financeiras pesquisadas, sendo que nas três dimensões que caracterizam a síndrome, foram encontrados os seguintes resultados: Na Despersonalização resultou um alto índice e desvio padrão baixo; Na Exaustão Emocional, identificou-se um alto nível e desvio padrão alto; já no Envolvimento Pessoal no Trabalho se encontrou um nível médio e desvio padrão médio.

Sendo assim, compreende-se que as constantes mudanças no ambiente laboral, acompanhado da concorrência no mercado, tem influenciado desfavoravelmente os métodos de trabalho nos setores de instituições financeiras, consequências da incessante cobrança de metas em funcionários, assim, as incansáveis imposições feitas na rotina dos funcionários têm sido um dos agentes chave para acarretar a Síndrome de *Burnout*, ainda mais em tempos de pandemia.

Diante dos resultados apresentados, faz-se necessário a atenção redobrada do setor bancário e financeiro a cerca das suas políticas e práticas de gestão para que assim não ocorra ou reduza a incidência de estresse ocupacional em seus funcionários, tendo em vista que isso acarreta prejuízos não somente sociais como também financeiros para as mesmas.

Como sugestão de pesquisas, tem-se a necessidade de estudos epidemiológicos, sejam eles qualitativos ou quantitativos acerca da identificação e tratamento da síndrome de *Burnout*, e a necessidade de adotar novas políticas e praticas de gestão no setor financeiro e bancário.

## **REFERÊNCIAS**

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria (Org.). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BIRMAN, J. *O Trauma Na Pandemia Do Coronavírus: Suas Dimensões Políticas, Sociais, Econômicas, Ecológicas, Culturais, Éticas E Científicas*. São Paulo, SP: Civilização Brasileira, 2020.

Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.

GIL-MONTE, P. R., PEIRÓ, J. M. *Desgaste Psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

JINKINGS, N.. *As formas contemporâneas da exploração do trabalho nos bancos*. In: R. Antunes; M. A. M. Silva. (Org.). *O avesso do trabalho*. 1ª ed., São Paulo: Expressão Popular, (1), 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MASLACH, C., JACKSON, S. E. *The measurement of experienced burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 1981. 2: p.99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.

Noro NTT. *Síndrome de burnout entre trabalhadores de um hospital geral [dissertação]*. Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS; 2004.

OLIVEIRA, R. R.; SILVA, I. B.; CASTRO, D. S. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de Vida no Trabalho - QVT dos professores de ensino técnico federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação*. *Revista de Administração da Unimep*. v. 11, n. 2. 2013.

SILVA, J. L.. *Organização do trabalho e saúde dos trabalhadores: Estudo com bancários do município de Uberaba – MG*, 2009.



TAMAYO, M. R. Relação entre a síndrome do burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos. Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

TAMAYO, M. R. Burnout: aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In A. Tamayo (Ed.), Estresse e cultura organizacional (pp. 75-105). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2008.

Trigo, T. R., Teng, C. T., & Hallak, J. E. (2007). Síndrome de Burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. Revista de Psiquiatria Clínica, 34, 223-233.



## **ESTUDO SOBRE AS AÇÕES DE VENDAS DE RESTAURANTES EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID 19**

LIMA, Luís Otávio de Barros de<sup>23</sup>  
FILHO, Hercílio Costa<sup>24</sup>

### **RESUMO**

No ano de 2019, surgiu um tipo recente de Coronavírus no país da China e que se espalhou para o mundo todo causando uma pandemia, ocasionando restrições em toda sociedade e atingindo diretamente a economia de vários países, e principalmente nas vendas do setor alimentício. O objetivo deste artigo foi conhecer os impactos causados pelo COVID-19 sobre as atividades de vendas nos restaurantes da cidade de Paranavaí, isto frente aos problemas relacionados às mudanças de legislação, comportamento e higiene que o setor enfrentou. Para o levantamento dos dados empíricos foi utilizado o método de pesquisa qualitativa através de um questionário semiestruturado, coletando entrevistas em oito restaurantes, com seus respectivos gestores. Como resultado, foi possível entender que muitos estabelecimentos acabaram por aumentar a utilização do sistema *delivery*, já que no início da pandemia, por não ser possível realizar o atendimento presencial. A avaliação do material de pesquisa comprova que a pandemia teve grande impacto sobre o setor alimentício, de modo que, além de precisar adequar o serviço ofertado conforme os protocolos legais de saúde, houve também a necessidade de inovar para se manter ativo no mercado.

**Palavras-chave:** Pandemia COVID-19; Gestão de vendas; Restaurantes.

### **1 INTRODUÇÃO**

Com o início da pandemia COVID-19, a sociedade vem enfrentando enormes desafios, em que as pessoas precisam se mobilizar para cumprir as restrições para se manterem saudáveis. Porém, é importante encontrar um meio para diminuir os efeitos sociais e financeiros gerados no contexto atual, principalmente, em relação às vendas em restaurantes durante esse período.

Segundo Macedo, Ornelas e Bomfim (2020), o Coronavírus trata-se de um vírus originador de infecções respiratórias. O primeiro caso em humanos foi confirmado em 1937. Em 31 de dezembro de 2019, um tipo recente de coronavírus foi constatado em Wuhan, China, e a doença foi chamada Doença do Coronavírus 2019 (COVID-19). Em 11 de março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) listou o problema como uma pandemia.

---

<sup>23</sup> Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – luis-otavio01@hotmail.com

<sup>24</sup> Professor mestre na Universidade Estadual do Paraná – herciliohcf@gmail.com

Raramente no passado, níveis tão altos de incerteza foram observados, visto que a rapidez que a doença se propagou pelo mundo, foi maior que a capacidade de gerar prognósticos de seus efeitos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE, 2020), diversas categorias de atividades econômicas foram atingidas pelo Coronavírus, inclusive, restaurantes, que tiveram que se adaptar rapidamente e buscar uma alternativa para permanecer no mercado.

O objetivo deste artigo foi conhecer os impactos causados pela pandemia de COVID-19 sobre as atividades de gestão de vendas dos restaurantes da cidade de Paranavaí. Esse estudo se mostra relevante em questão que há poucas análises que abordam o tema de vendas em relação ao período de Coronavírus. Este conteúdo enriquecerá a literatura, bem como trazer uma certa reflexão sobre os métodos praticados por restaurantes em meio ao confronto dado pelas restrições causadas pela pandemia.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O estudo aborda os assuntos da doença do Coronavírus e suas restrições sociais, econômicas e legais, os quais apresentam, desde o início do contágio no Brasil, quais foram as medidas tomadas desde o primeiro caso, até a conclusão deste estudo.

No Brasil, desde o primeiro caso confirmado, em 26 de fevereiro, outros 22,1 milhões de casos foram registrados e, até 26 de novembro de 2021, 614 mil mortes foram confirmadas no país. Fatos comprovam que as restrições sociais são a medida mais amplamente adotada pelas autoridades e a mais eficaz para prevenir a disseminação de doenças e diminuir a contaminação do Coronavírus. (GARCIA E DUARTE, 2020).

É apresentado também as informações sobre gerenciamento de crise, onde é explicado como a empresa deve funcionar e reagir durante esse momento no mercado, em que muitas instituições acabam fechando durante esse período, e como outras se adaptaram durante esse tempo. Perante os efeitos ocasionados pela pandemia, o cliente irá realizar uma pesquisa melhor no que ele julga essencial, limitando financeiramente o pagamento de potenciais dívidas atrasadas, ou contas domésticas que exibiram aumento, como conta de água e luz. Naqueles períodos em que o comércio falha em atender às expectativas das instituições, planos de *'marketing'* proativas são necessárias para que possam ser sustentadas durante longos e turbulentos períodos de crise e proporcionam lucros corporativos em vez de resultados negativos. (KOTLER E CASLIONE, 2009).

No processo de vendas, são apresentados planos estratégicos de vendas, tipo modos de fidelizar o cliente, e como aumentar as suas negociações. Ao planejar uma estratégia de vendas, os atributos do gerenciamento são necessários para orientar todo o processo, considerando os elementos agregados na tomada de decisão sobre os rumos que a gerência tomará durante o planejamento. E para uma gestão de vendas eficaz, é necessário: formular planos de vendas, analisar o potencial de mercado, calcular o potencial de negociação da empresa, calcular as previsões de ganhos e preparar orçamentos de produtos. O gerenciamento de relacionamento com o cliente busca identificar e compreender as necessidades dos clientes, prevê-los e fidelizá-los, satisfazendo-os, contribuindo assim para a rentabilidade da empresa.

## **2.1 PANDEMIA DE COVID-19 E SUAS RESTRIÇÕES SOCIAIS, ECONÔMICAS E LEGAIS**

A doença (Coronavírus) de 2019, COVID-19 (*Coronavirus Disease 2019*) foi reconhecido pela OMS em 11 de março de 2020.

Segundo Wilder e Freedman (2020), uma questão epidemiológica importante envolve a alta infecciosidade do SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*), o agente causador da COVID-19, e sua velocidade de transmissão pode variar entre 1,6 a 4,1. A alta infectividade do Coronavírus e a falta de uma vacina contra a doença aumentaram exponencialmente a quantidade de casos.

Segundo Goldim (2020), a carência de medidas específicas de prevenção ou tratamento para COVID-19, ligado a sua rápida disseminação e contaminação, fez com que a OMS aconselha-se aos governos adotarem intervenções não farmacêuticas (INF), que incluem medidas em escala pessoal (lavagem das mãos, uso de máscara e restrições sociais), ambiente (limpeza convencional da área e superfícies) e comunidades (restringir ou proibir o funcionamento de colégios e faculdades, espaços de convivência da comunidade, transporte público e outros espaços potencialmente lotados). Entre eles, as restrições sociais que são particularmente proeminentes.

No Brasil, os estados e municípios tomaram uma série de medidas como o fechamento de escolas e negócios não essenciais. Os trabalhadores foram instruídos a realizar atividades em casa, o chamado *homeoffice*. Em alguns estados e cidades, houve o fechamento das fronteiras por ordem das Autoridades públicas locais, emanando até um bloqueio total que penalizava instituições e indivíduos que não cumprissem os regulamentos.

De acordo com Wilder e Freedman (2020), fatos comprovam que as restrições sociais são as medidas mais amplamente adotada pelas Autoridades a mais eficaz para prevenir a disseminação de doenças. Geralmente, o impacto clínico e comportamental desta obrigação gerou uma mudança no estilo de vida, podendo prejudicar a saúde mental dos cidadãos.

Os autores Garcia e Duarte (2020), afirmam que a mudança no estilo de vida, com as restrições sociais podem causar uma diminuição significativa no nível de atividade física moderada e aumentar a duração do comportamento sedentário. Nos Estados Unidos, um aumento nos hábitos de televisão e Internet dos adultos foi observado no decorrer da pandemia. Resultados semelhantes foram encontrados na Itália e na Espanha, que participaram de transmissões ao vivo através de redes sociais e aumentaram a instalação de aplicativos de programas de TV.

Segundo Goldim (2020), outro problema é a mudança nos hábitos alimentares no início da pandemia, as pessoas aumentaram as compras nos supermercados, e estocaram alimentos ultra processados e de alto valor energético, como batata frita, pipoca, chocolate e sorvete. Além disso, estudos demonstraram que durante o tempo de quarentena a ingestão de álcool e o tabaco aumentaram.

De acordo com Garcia e Duarte (2020), a adoção bem-sucedida de restrições sociais como medida de saúde coletiva tem apresentado benefícios comprovados na diminuição da escala de transmissão do Coronavírus, porém, os efeitos negativos

associados a tais restrições podem ter impacto na saúde de médio e longo prazo. Portanto, as ações de saúde coletiva também devem minimizar os efeitos adversos das restrições sociais de longo prazo.

## **2.2 GESTÃO DE CRISE**

Para Kotler e Caslione (2009), as empresas podem reagir de diversas formas durante uma circunstância de desequilíbrio econômico. Algumas empresas são forçadas a fechar, já outras precisam se adaptar e remodelar seu rendimento de produção devido a menor demanda do lado dos consumidores, fazendo algumas organizações a reduzirem seu número de contratados para se permanecerem no mercado. Por conta das variações no setor, as instituições precisam reagir através de parâmetros adequados para acertar sua posição no meio empresarial da mesma maneira que seus consumidores se adaptam a uma nova forma de consumo.

Segundo Marinho (2016), durante o tempo de crise estudado nesse artigo, os compradores, em certa proporção perderam sua renda, de forma que alguns perderam o seu trabalho, outros perderam o seu empreendimento em razão de falência, e também devido ao aumento do preço dos produtos através da inflação, diminuindo o poder de compra dessas pessoas. Nesse momento o principal reflexo dado ao cliente é o de diminuir e cortar gastos, escolhendo itens e serviços mais baratos. Os cortes da lista do cliente, são aqueles que chamamos supérfluo, aquele produto que não fará falta, que pode ser dispensável para sua sobrevivência nesse período. Esses itens supérfluos podem variar desde a compra de um sapato novo, ou desnecessário. Em alguns momentos, o cliente acredita até que a necessidade pode ser algo supérfluo.

Para Shinyashiki (2006), em relação ao comportamento do cliente, as entidades adotaram novas práticas. As mais vistas e utilizadas pelas organizações em períodos de crise, são primeiramente o corte de despesas, a redução na produção, e a diminuição dos investimentos, e a entrada nos mercados exteriores.

De acordo com Marinho (2016), perante os efeitos ocasionados pela pandemia, o cliente irá efetuar uma pesquisa melhor no que ele julga essencial, limitando financeiramente o pagamento de potenciais dívidas atrasadas, ou contas domésticas que exibiram aumento, como conta de água e energia. O consumidor não agirá por ânsia na hora de adquirir, se atentando a utilização do cartão de crédito, além de reprimir longas parcelas, pois as empresas buscam planos com interesse em atrair o cliente.

Para Kotler e Caslione (2009), permanece com sucesso no comércio, as instituições que utilizam uma estratégia proativa, desconsiderando o meio externo oscilante, para que a estratégia da empresa consiga protegê-la em suas fraquezas e permitindo que ela se beneficie das oportunidades apresentadas no período.

Conforme Cupman (2009), a sobrevivência e estabilidade de uma empresa em um círculo econômico inadequado precisa de um bom e eficaz projeto de *'marketing'*. Os profissionais dessa área precisam ser inovadores e buscar coletar as informações mais importantes para criar uma ferramenta eficiente. Esse modelo de planejamento possibilita que as empresas se mantenham presentes no mercado e se desenvolvam para ter uma vantagem competitiva e permanecer mesmo com um período desfavorável.



Kotler (2000) acredita que a flutuação do ambiente de negócios afeta diretamente o comportamento da organização levando a empresa a adotar medidas como corte de custos de *'marketing'*, orçamentos e criação de novos produtos, resultando na queda das condições operacionais.

Para o autor, a empresa utiliza de suas próprias vantagens no curto período para colocar no roteiro o seu possível restabelecimento durante a crise. A diminuição dos custos nesses segmentos de mercado deixará uma lacuna promissora para que os concorrentes possam promover novos itens e serviços, possuindo assim mais oportunidades de conquistar a participação no mercado.

Ainda segundo o autor, há três graves erros que as entidades devem evitar em períodos de crise econômica. A primeira é expandir para atrair novos consumidores sem a necessidade de certificar o funcionamento da sua base. A segunda é a redução no setor de *'marketing'*, que reconhece os concorrentes em potenciais, e agressivos no mercado. Evitando o corte no orçamento, a empresa terá oportunidade de conquistar novos clientes em potencial. E a última é ignorar os fatos óbvios.

De acordo com Marinho (2006), são nessas épocas em que o comércio não responde às expectativas das organizações, onde há uma exatidão nos planos de *'marketing'* capazes de se manter durante os longos momentos turbulentos de uma crise, e que promovam às empresas os rendimentos, em vez de resultados negativos.

Segundo Kotler (2000), no período de retração econômica, é importante saber se houve alguma mudança no modo de vender, nas táticas aplicadas e, em especial, nos quatro principais componentes do *'mix'* de *'marketing'*. Geralmente, a ideia dos autores é apontar às empresas que elas devem se retirar dos ambientes de negócios onde não são os atores principais e diretos.

### **2.3 PROCESSO DE VENDAS**

O gerenciamento de vendas efetua a parte do plano estratégico, onde as estratégias de negócios, os atributos do gerenciamento de vendas são necessários para orientar todo o processo de planejamento, considerando os elementos agregados na tomada de decisão sobre os rumos que a gestão seguirá durante o processo.

Segundo Las Casas (2005), o foco na fidelização do cliente criou recursos nas estratégias de *'marketing'*, principalmente na área de relacionamento entre o cliente e a empresa. Dessa forma, a empresa tem maior possibilidade de sustentabilidade econômica, tornando-se permanente em seu mercado de atuação. A elaboração do gerenciamento de vendas significa decidir com antecedência o que deve ser realizado, e constituir a primeira etapa do processo administrativo.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), em relação ao gerenciamento de vendas com foco na fidelização do cliente, a maioria das empresas está abandonando o *'marketing'* de transação com a ênfase na finalização das vendas. Agora, eles estão praticando o *'marketing'* de relacionamento, que enfatiza a manutenção de relacionamentos lucrativos e duradouros por meio da criação de valor e excelente satisfação do cliente.

Segundo os autores, com o advento da globalização, as empresas brasileiras continuam enfrentando a concorrência (inter)nacional. Diante disso, o papel do gerenciamento de



vendas torna-se crucial, pois os vendedores estão em constante contato com o mercado e sempre atualizam as informações necessárias para negociação.

Ainda conforme os autores, a relação na manutenção do cliente mediante estratégias de gerenciamento de relacionamento menciona o esforço da empresa em reter clientes importantes. Eles explicaram que os clientes satisfeitos se tornarão leais e atrairão outros clientes para compartilhar sua boa experiência com um determinado produto ou empresa. Por isso, segundo o autor, a empresa sempre teve como foco agradar os clientes, oferecendo mais do que eles prometem e, assim, construindo relacionamentos duradouros.

Para Las Casas (2005), esses elementos nos permitem pensar a gerenciamento de vendas globalmente a partir do conhecimento dos ambientes interno e externo que fazem parte do ambiente de negócios.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o plano estratégico de vendas, o conceito formulado em ‘marketing’ de relacionamento está relacionado ao desenvolvimento de um plano de vendas eficaz, e serve como proposta para o crescimento contínuo das negociações do *marketshare*.

Para Greenberg (2001), é muito importante estratégia de vendas. A implementação de uma estrutura focada no gerenciamento do relacionamento com o cliente — incluindo ‘software’ de computador — ajuda a empresa a aumentar a fidelidade do cliente, consegue atrair novos clientes igualmente satisfeitos e leais. Uma das estratégias das empresas, mudou a sua forma de se comunicar com os clientes através de meios eletrônicos, realizando as suas entregas através do sistema de entrega.

Para Oliveira (2000), o CRM (*Customer Relationship Management* — Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente) não terá sucesso sem a tecnologia, mas não se trata de uma simples questão de implementação de tecnologia. Segundo o autor, a empresa deve ter consciência, participação e compreensão da filosofia de gerenciamento, para que a estratégia baseada no conceito de CRM tenha sucesso. Como parte integrante do plano estratégico de vendas, o CRM tem três partes básicas: operação, análise e colaboração.

De acordo com Greenberg (2001), na área de operação, o CRM integra aplicações de base à relação entre o cliente e a empresa, para o que envolve processos de negócio e técnicas que visam melhorar a eficiência do dia-a-dia. No que tange a análise, a inteligência é agregada à solução de CRM, utilizando ferramentas analíticas para que a empresa saiba quais clientes são valiosos. Já em relação a colaboração, há uma integração entre CRM operacional e analítico, buscando adquirir valor a partir do conhecimento gerado pelo contato entre o cliente e a empresa.

Segundo Oliveira (2000), nota-se que no CRM, como um dos principais aspectos do plano estratégico de vendas, agrega uma vantagem competitiva à empresa, enquanto permite que estratégias específicas sejam aplicadas a clientes específicos e suas necessidades específicas mediante do entendimento das particularidades dos clientes.

Para Peppers e Rogers (2001), o uso desse método, ajuda a identificar e estabelecer um bom relacionamento com os clientes e entendê-los de forma ampla, incluindo suas características e histórico de compras. Diferenciação significa tratar os clientes diferenciadamente, o que ajuda a empresa a classificá-los como clientes de maior valor

— compradores leais e lucrativos; consumidores em potencial maior — têm potencial de compra, mas a empresa é muito menos utilizada — e compradores abaixo de zero — geram menos receita do que custos alocados.

### **3 MÉTODO**

Esse estudo consiste em uma pesquisa com caráter descritivo buscando apresentar a realidade dos estabelecimentos durante o período em estudado, com características de dados qualitativos, utilizando um questionário semiestruturado, com o intervalo de recolhimento de informações aconteceu no segundo semestre de 2021, aplicado no segmento de restaurantes.

De acordo com Gil (1999) o principal objetivo da pesquisa descritiva é uma descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecida relações entre variáveis. Apresenta o uso de técnicas padronizadas no recolhimento de informações.

O estudo foi realizado através de um processo que compreende várias etapas, desde a pergunta até a apresentação e discussão dos resultados. As descobertas, por sua natureza, categorizam a pesquisa aplicada para investigar em situações específicas, usando a teoria e o conhecimento para resolver os problemas contidos neste artigo.

Os dados foram coletados em 8 restaurantes da cidade de Paranavaí/PR, entrevistando 8 gestores, um de cada restaurante, e por meio deste recolhimento de dados as respostas foram analisadas, comparadas e extraída a essência para se criar o texto da análise de resultados. O período de recolhimento das informações foi de 20 de novembro de 2021, até 23 de novembro de 2021 com característica transversal.

Para Gonçalves e Meirelles (2004), o método qualitativo é o mais adequado no levantamento dos valores, atitudes e motivações públicas, pois nesta pesquisa, o método qualitativo, aborda uma relação entre o mundo real e o indivíduo, fornecendo a análise das informações com mais detalhes e apresentando resultados sem usar técnicas e métodos estatísticos. O ambiente natural é fonte de estudos para pesquisadores coletar dados e conduzir análises indutivas.

Segundo Nicolescu (1999), é um estudo de corte, porém, em um estudo transversal, todas as medidas são realizadas em um “momento”, portanto, não existe um período de acompanhamento do indivíduo. Para realizar um estudo transversal, o pesquisador deve primeiro definir a pergunta a ser respondida, em seguida definir a população a ser estudada e o método de seleção das amostras, e por fim definem o fenômeno a ser estudado e as variáveis de interesse no método de medição.

Dado ao tempo de recolhimento das informações que foi de novembro de 2021, a 23 de novembro de 2021 o instrumento de coleta foi um questionário semiestruturado com perguntas referente ao período de pandemia buscando saber o cenário pré e pós pandemia. A análise dos dados será obtida por meio da comparação de cada resposta proferida por cada entrevistado sobre as perguntas do formulário, obtendo um cenário geral de cada questão pesquisada.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esse estudo abordou restaurantes que funcionam apenas durante o dia, onde são feitas refeições de comida brasileira caseira, em que os clientes têm a opção de almoçar no local, e também a opção de marmita pelo sistema *delivery*.

Conforme as respostas dos gestores foi possível identificar quais foram as dificuldades, adaptações e soluções encontradas para se manterem ativos durante o período e quais são as expectativas de futuro para o setor pós, pandemia.

Sobre a caracterização dos restaurantes pesquisados em Paranavaí, havia seis restaurantes que já trabalhavam com entrega antes da pandemia, sendo todos eles de comida caseira. Após a chegada da pandemia o que auxiliou a redução dos impactos foi as entregas em domicílio.

Conforme a pesquisa, a maioria dos restaurantes já funcionava antes do Coronavírus. Apenas um dos estabelecimentos foi inaugurado durante esse período. Salienta-se que o único momento em que eles permaneceram fechados foi no início da pandemia, quando fora feito decreto do governo estadual impedindo bares e restaurantes, bem como outros ramos do comércio de abrirem as portas.

Outra questão foram as mudanças restritivas no estabelecimento, as quais podemos destacar a alteração no espaço, com distanciamento de 1,5 m entre uma pessoa e outra; a diminuição da capacidade de atendimento ao público; uso de máscaras no ambiente; e o uso de luvas na hora de pegar os alimentos. Houve mudanças durante a preparação dos alimentos, onde os funcionários utilizaram máscaras. (Decreto 4230 – 16 de março de 2020)

Uma das principais mudanças observada na rotina da empresa, é em relação à alteração no horário de funcionamento, visto que passaram a trabalhar menos horas do que antes da pandemia. Alguns fizeram rodízio de funcionários, passaram a ter o hábito utilizar o álcool em gel com mais frequência.

Dada a flexibilidade do espaçamento social e a expectativa de restauração dos serviços, um dos obstáculos dos restaurantes de atendimento ao público é adequar-se aos padrões estabelecidos pelos órgãos fiscalizadores. Essas organizações determinam ou propõem normas técnicas a serem adotadas para escapar a contaminação por COVID-19 em restaurantes.

As medidas foram unâнимes em todos os restaurantes de Paranavaí e estão relacionadas à organização do ambiente, onde as mesas tiveram uma distância maior entre uma e outra, causando a diminuição do atendimento ao público, e o uso de tapetes com produtos de limpeza na entrada do estabelecimento, e manter o ambiente bem ventilado, além de fornecer aos clientes e colaboradores, álcool gel 70%.

Também foi recomendado colocar pratos e talheres limpos em sacos de papel, para restaurante, ou sobre a mesa, no caso de restaurantes *à la carte*. Antes de manusear utensílios limpos, os funcionários devem sempre lavar bem as mãos. Na retirada de talheres e demais objetos sujos, os funcionários devem usar luvas descartáveis.

Segundo os entrevistados, a grande mudança em relação ao período pré-pandemia e durante, foi a queda de 58% nas vendas, caindo para mais da metade do faturamento de um período para o outro, e com isso, a maioria dos estabelecimentos em média precisou demitir metade de seus funcionários, para enxugar seus custos e se manter ativos.

Um avanço para os estabelecimentos foi a utilização do sistema de entrega, onde grande parte de seus clientes começaram a utilizar por ser algo mais prático, e não ter contato com outras pessoas na pandemia, tendo como principal meio para receberem os pedidos o uso *WhatsApp*.

Entre as empresas entrevistadas em Paranavaí, existe apenas uma empresa que não utiliza o sistema de entrega e só utiliza o método de fazer as refeições para que os clientes retirem o pedido diretamente no restaurante.

Segundo os entrevistados, a busca dos clientes em seu restaurante se dá pela qualidade dos alimentos, o cuidado na preparação, um ambiente agradável e tranquilo, além de um preço acessível, e bom atendimento. Segundo eles, esses itens são pilares para conquistar um cliente.

Os entrevistados apontaram que os novos ajustes nos serviços dos restaurantes visaram à sobrevivência dos estabelecimentos em tempos de crise. Portanto, as empresas mantiveram despesas fixas, como remuneração dos funcionários, aluguel, e otimizaram seus outros custos variáveis. O ambiente atual incentiva o reconhecimento de novos conceitos revolucionários, para que o gestor tenha um pensamento gerencial diferente, do que era antes da pandemia, buscando soluções e formas de trabalhar otimizando o tempo e o trabalho no restaurante.

Para minimizar custos eles procuraram reduzir o uso de recursos como a água, energia elétrica e matérias-primas foram controlados. Utilizaram programas com dispositivos para controlar o uso de água reguladores, torneiras automáticas, e de energia o uso sensores de presença, lâmpadas mais econômicas, até instalando placas de energia solar para ajudar diminuir os gastos no estabelecimento.

No combate ao desperdício de alimentos foi realizado um cálculo básico para preparação dos alimentos, onde cada dia é efetuado uma quantidade média pratos, e geralmente, as perdas se dá pelas sobras nos pratos dos clientes uma vez que o conteúdo é superior que a demanda alimentar do cliente. Nesse sentido, como alternativa para reduzir esse desperdício, destaca-se a necessidade de planejar adequadamente os cardápios e as refeições.

Grande parte dos entrevistados acredita que futuramente o mercado voltará a crescer, mas a questão principal se dá pelo tempo que irá levar para que as vendas e o faturamento voltem a ser como eram antes da pandemia, em quanto outros ainda não conseguem ver uma melhora tão próxima e nada voltará a ser como era.

Devido ao grande número de opções de restaurantes, os clientes passaram a buscar lugares diferentes para pedir seus alimentos, pedindo em outros estabelecimentos que não era de seu costume ou conhecimento, e que passaram a conhecer devido à entrada dos mesmo em aplicativos de *delivery*, usando como base a avaliação de outros usuários, ou escolhendo apenas pelo preço, o bônus do aplicativo, como, por exemplo, tendo o frete do pedido grátis.

A pandemia fez com que os estabelecimentos procurassem novas formas de funcionamento, levando os gestores a pensar de maneira inovadora para encontrar soluções que permitissem o funcionamento dos negócios durante este período difícil,



mudando o seu pensamento em relação à produção de alimentos, serviços de entrega, de consumo e gastos que antes as empresas não davam tanta atenção.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi conhecer os impactos causados pela pandemia de COVID-19 sobre as atividades de gerenciamento de vendas dos restaurantes da cidade de Paranavaí, alcançado através de entrevistas com os gestores de cada estabelecimento. Buscou-se saber quais foram as dificuldades que tiveram durante esse período, observando o que foi alterado pela pandemia, o modo de trabalho dos funcionários, onde eles tinham mais flexibilidade em seu ambiente, trabalhando por um tempo maior, e passaram trabalharem de maneira mais rígida, controlando os gastos e desperdícios.

A pesquisa com molde qualitativo obteve as opiniões dos gestores, mas para traçar um melhor perfil pode ser elaborada uma nova pesquisa com método quantitativo para realmente descobrir os impactos dos assuntos propostos a serem discutidos, de modo que pudessem ser melhor compreendidos.

Pode ser verificado que as principais alterações que houveram sobre o funcionamento dos restaurantes foram em relação aos espaços, e na redução da queda de vendas, pois, com essa mudança de hábitos, muitas pessoas não tinham o costume de pedir alimentos em casa, já consumiam diretamente no restaurante. E por conta do grande número de opções para pedir, muitos clientes acabavam pedindo comida em outros restaurantes, ao invés de ir sempre naquele que era mais próximo, ou de sua confiança.

Nota-se que a grande ideia dos estabelecimentos foi começar a fazer entrega de seus produtos na casa dos clientes, já que no início as pessoas estavam com medo de sair de casa. Algumas empresas passaram a contratar por diária, entregadores para levar as encomendas até a residência dos clientes gerando emprego durante esse período, pois grande parte dos pedidos chegavam através de aplicativo.

Conclui-se que as adaptações feitas no mercado permitiram que os gestores procurassem por novas alternativas para driblar os efeitos da pandemia, utilizando sistema de entrega, descobrindo novos meios de receber pedidos sem ser pelo telefone, e que corte de gastos muitas vezes desnecessários, pode deixar o dinheiro na caixa, e ajudar a equilibrar as contas durante esse período de pandemia.

As dificuldades encontradas na pesquisa foram em relação a horários, pois por estarem em horários reduzidos, as entrevistas só poderiam ser feitas antes ou depois do horário de funcionamento. É deixado como recomendação a aplicação de um novo estudo ao possível término da pandemia e das medidas restritivas para verificar o que permaneceu de mudanças e o que voltou a ser como antes.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Ministério da Saúde. Coronavírus.** Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <https://COVID.saude.gov.br/>. Acesso em: 22 jul. 2020.  
COBRA, M. H. N. Administração de vendas. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1994.



GARCIA LP, DUARTE E. **Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à epidemia da COVID-19 no Brasil.** *Epidemiol Serv Saúde* [Internet]. Disponível em: <https://doi.org/10.5123/s1679;49742020000200009>

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

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

GOLDIM JR. COVID-19, **Isolamento, Quarentena e Confinamento.** Bioética Complexa e COVID-19 [internet]. 2020 [acesso 2020 Mar 17]. Disponível em: <https://bioeticacomplexa.blogspot.com/>.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

GREENBERG, P.: **CRM - Na velocidade da luz.** Editora Campos. Rio de Janeiro (2001).

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; Caslione, John A. - **Vencer em tempos de crise econômica – o negócio da gestão e do marketing na era da turbulência.** 2ª. ed. Nova Iorque: Editora Actual, 2009.

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

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MACEDO, Y.M.; ORNELLAS, J.L.; BOMFIM, H.F.do. **COVID – 19 NO BRASIL: o que se espera para população subalternizada?** Revista Encantar, v. 2, p. 1-10, jan. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/encantar/article/view/8189>. Acesso em: 10 agosto 2020.

MARINHO, Rute Sofia Leite. **O Comportamento do Consumidor em Tempo de Crise.** 2016. Disponível em: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21770/1/TFM%20O%20Comportamento%20do%20Consumidor%20em%20Tempo%20de%20Crise\\_RuteMarinho.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21770/1/TFM%20O%20Comportamento%20do%20Consumidor%20em%20Tempo%20de%20Crise_RuteMarinho.pdf). Acesso em 05 de jul. 2021.

NICOLESCU. B. **O manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 1999.

PINHEIRO, A. F. A. **A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais**. *South American Development Society Journal*, v. 2, n. 5, p. 27-41, 2017.

SEBRAE. Serviços de apoio à micro e pequenas empresas. **Enfrentando a crise e aumentando as vendas. 2021**. Disponível em:  
<https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/planejamento-e-gestao-em-tempos-de-coronavirus>

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000, 118 p.

SHINYASHIKI, R.T. **A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises**. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006. 178p.

WILDER-SMITH A, FREEDMAN DO, *Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) Outbreak*. *J Travel Med*. 2020 Mar; 27(2): taaa020.  
doi:10.1093/jtm/taaa020.

## **ANEXO 1**

1 - Sua empresa funcionou antes e durante a pandemia? Como foi esse funcionamento?

---

2 – Caso tenha sido fechado, quais foram as mudanças implementados no restaurante em relação aos decretos que permitiram a volta do funcionamento?

---

3 – Quais foram as mudanças que foram feitas durante a preparação dos alimentos?

---

4 - A empresa fez alguma modificação nos espaços para receber a volta do público presencialmente?

---

5 – Quais foram as principais mudanças na rotina da empresa?

---

6 - Como se configurou as vendas antes e depois da pandemia? Houve alguma mudança?

---

7 - A empresa utiliza sistema *delivery*? Quais são os meios de venda (aplicativo, site, via telefone).

---

8 – Na sua visão, o que fazem os clientes realizarem o pedido no seu restaurante?

---

9 - Houve alguma demissão ou contratação de funcionários durante esse período?

---

10 - Você recebeu algum auxílio do governo?

---

11 - Como o seu negócio está sendo afetado pelo coronavírus em termos de faturamento mensal, em relação antes da pandemia?

---

11 - Houve alguma medida tomada para redução dos custos? (energia elétrica, água)

---

12 - Hoje como funciona a produção de alimentos na busca de diminuir o desperdício e aumentar a eficiência?

---

13 - Na sua visão, como será o futuro pós pandemia para o setor de restaurantes e bares?

## **A IMPORTÂNCIA DO MIX DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE VENDAS**

Maria Eduarda da Silva Dionísio<sup>25</sup>  
Onivaldo Izidoro Pereira<sup>26</sup>

### **RESUMO**

Com a concorrência fazendo parte de todos os segmentos, é fundamental que as empresas busquem estratégias para que obtenham melhores resultados na promoção de vendas. O presente estudo aborda sobre os 4 P's do mix de marketing, ou seja, produto, preço, praça e promoção, e também as ferramentas do mix de comunicação, que atualmente são fundamentais, pois por meio deles têm se alcançado grande eficiência na conquista de clientes, ampliação das vendas e dos negócios de uma empresa. A pesquisa trata-se de um estudo bibliográfico, onde por meio de referências teóricas dos temas abordados procurou-se demonstrar as várias ferramentas que constituem o marketing e a importância de cada uma delas no processo de persuasão e produção de estímulo para as compras, destacando o papel de cada uma, seus objetivos e conquistas. Através da pesquisa concluiu-se que o mix de marketing aliado às ferramentas do mix de comunicação é essencial para que as empresas consigam alcançar seus objetivos nas vendas.

**Palavras-chave:** Vendas. Mix de Marketing. 4P's. Comunicação.

### **1 INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa traz um diagnóstico da área de Marketing, mais especificamente relacionado ao processo de vendas e distribuição de produtos. Por isso, serão abordadas as ferramentas do Mix de Marketing 4P's, ou seja, produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção, e do Mix de Comunicação.

A prática de compra e venda faz parte da civilização há muito tempo, nas antigas civilizações segundo Couto (2001), “para vender, esses povos já lançavam mão de várias formas de promoção, tais como a utilização de cartazes, degustações, artifícios sonoros e exposições de seus produtos em locais de grande movimento”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, hoje em dia, apesar de muitas empresas utilizarem o merchandising com a mesma visão e finalidade dos antigos mercadores, essas

---

<sup>25</sup> Graduanda do curso Administração na Universidade Estadual do Paraná e-mail [eduardadionisio@hotmail.com](mailto:eduardadionisio@hotmail.com)

<sup>26</sup> Professor (mestre) na Universidade Estadual do Paraná e-mail [onivaldo.izidoro@unespar.edu.br](mailto:onivaldo.izidoro@unespar.edu.br)

técnicas saíram do empirismo e do improviso e passaram a ser estudadas dentro do contexto geral do marketing.

Diante disso, o problema a ser resolvido é como as empresas podem utilizar as ferramentas do Mix de Marketing para aumentar suas vendas?

O objetivo geral do estudo é diagnosticar a importância da utilização das ferramentas do Mix de Marketing no processo de vendas e distribuição de produtos e os objetivos específicos são: apresentar os conceitos de marketing por meio da ótica de alguns autores; conceituar as ferramentas do Mix de Marketing e do Mix de comunicação; demonstrar como o preço influencia o cliente no processo de vendas.

O que justifica este trabalho está diretamente ligado ao momento em que o mercado atual se encontra, sabe-se que muitas empresas estão passando por momentos difíceis, em razão disso, tem que buscar alternativas para manter-se no mercado e se fortalecer.

Para isso, muitas delas têm se valido do marketing, de acordo com Kotler (2000, p.33), “o marketing atualmente é uma valência fundamental que as empresas dispõem para aumentar sua atratividade e notoriedade junto dos seus potenciais clientes”.

A pesquisa tem como procedimento metodológico a revisão bibliográfica, onde buscou-se em diversas fontes materiais relevantes sobre o tema.

O estudo está dividido da seguinte forma: a primeira seção traz alguns conceitos de marketing, na segunda seção é explicitado as ferramentas do Mix de Marketing, em seguida é apresentado como o preço influencia no processo de vendas, e na última seção explana-se sobre a importância do mix de comunicação, em especial a propaganda como uma forma de influenciar o cliente na hora da compra.

Por fim, espera-se que às discussões tratadas nesta pesquisa sirvam para auxiliar as empresas que utilizam o marketing diariamente na busca para aumentar suas vendas.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Diagnosticar a importância da utilização das ferramentas do Mix de Marketing no processo de vendas e distribuição de produtos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 2.2.1 Apresentar os conceitos de marketing por meio da ótica de alguns autores;
- 2.2.2 Conceituar as ferramentas do Mix de Marketing e do Mix de comunicação;
- 2.2.3 Demonstrar como o preço influencia o cliente no processo de vendas.

## **3 APORTE TEÓRICO**



### 3.1 MARKETING E SEUS CONCEITOS

Marketing é uma palavra inglesa que tem como origem a palavra mercado. Durante a Revolução industrial os industriais tiveram a necessidade de estudar o mercado, já que este passou de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Entretanto, o conceito do termo marketing está um pouco distante de sua palavra de origem, já que sua área de abrangência é bem grande.

Os conceitos de marketing são muitos, entretanto uma das primeiras definições para o termo foi utilizado em 1960 pela American Marketing Association (AMA) que colocava o marketing como: “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador” (AMA, 1980, *apud* COBRA, 1997, p. 27).

Para Massi (2009, p.31), “o marketing também pode ser visto como um conjunto de ações que permite a uma empresa posicionar marcas, produtos e serviços e gerar desejos e necessidades em seus consumidores”.

Conforme Aguiar (2009, p.14), “o marketing atualmente é uma valência fundamental que as empresas dispõem para aumentar sua atratividade e notoriedade junto dos seus potenciais clientes”.

E segundo Kotler,

Marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de descartar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. As palavras chave dos profissionais de marketing são qualidade, serviços e valor (KOTLER, 2003, p11)

Apesar dos diferentes conceitos de marketing, todos eles estão diretamente ligados aos clientes, tanto que o marketing tem como dois objetivos principais: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior e mantendo-os como clientes, proporcionando-lhes satisfação.

Todas as estratégias e planos de marketing são voltados para os clientes, pois as empresas bem sucedidas que se utilizam do marketing e suas estratégias, sabem que seus lucros e participação de mercado aumentarão se cuidarem bem dos seus clientes (KOTLER, 2003).

Em razão disso é necessário para esse estudo que se estabeleçam quais são as ferramentas do marketing utilizadas para satisfazer os clientes.

### 3.2 OS 4 P'S (PRODUTO, PREÇO, PRAÇA, PROMOÇÃO)

Ao composto de marketing que as empresas utilizam para tentar alcançar seus objetivos e mercado alvo dá-se o nome de mix de marketing, este é uma espécie de estratégia mercadológica, em que vários setores dentro da empresa estudam e planejam quais ferramentas do mix de marketing irão utilizar.

Kotler e Armstrong (1993, p.29) define o mix de marketing como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo.

De acordo com McCarthy (1986, p.18) as ferramentas do mix de marketing foram classificadas em quatro grupos amplos, denominado de 4P's do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês product, price, place e promotion).

“A empresa ao elaborar sua estratégia de marketing deve contemplar estes quatro aspectos que tem a ver intrinsecamente com a atividade comercial e que possibilitem conhecer onde é que se pode atuar” (AGUIAR, 2009, p. 17).

Esses quatro aspectos são os famosos 4P's, o primeiro P é o produto, “que é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade” (KOTLER, 2000).

De acordo com Griffin, (2001, p.228) “os produtos são o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes comprem. A princípio, eles podem consistir de atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados aos serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis”.

No caso do Banco Itaú que é a empresa analisada nesta pesquisa, o termo produto engloba tudo que esteja relacionado com os diferentes produtos que este oferece, como: abertura de contas, cartão de crédito, crédito imobiliário, financiamentos de veículos empréstimos financeiros etc.

Os produtos não são apenas os bens e serviços, entre os produtos estão às marcas, embalagens e serviços prestados aos clientes.

De acordo com Kotler (2006), os produtos estão divididos em cinco níveis de valor agregado para o cliente. O primeiro deles é o benefício central, que é aquele que o cliente está realmente comprando; o produto básico, que é o benefício central modificado em serviços secundários; o produto esperado, que são atributos que o comprador espera do produto que está comprando; o produto ampliado que são aqueles que excedem as expectativas do consumidor; e, por fim, o produto potencial, que é o ponto em que a empresa procura diferenciar sua oferta, abrangendo todas as transformações e ampliações que o produto poderá sofrer no futuro.

Dos 4P's do mix de marketing, o produto é considerado como sendo o mais crítico no processo de decisão, por isso, as empresas devem administrar suas marcas como um dos principais patrimônios da empresa, e também é necessário que as empresas conheçam muito bem o público para o qual seu produto é voltado, além disso, é fundamental,

também, entender quais atributos valorizados pelo público são ignorados pela concorrência, para que assim seja possível criar um produto que se destaque.

O segundo P do mix de marketing é o preço, que é o valor que é cobrado por um produto ou serviço, o consumidor quando compra um produto paga o preço e em troca recebe os benefícios.

O preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto, que pode ser definida por meio de uma análise marginal econômica (CHURCHILL, 2003, p.314).

Segundo Kotler (2006) o preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, os demais produzem custos, também é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez.

Las Casas (2006) afirma que a concorrência é, sem dúvida, uma das grandes influenciadoras da determinação do preço. Porém o autor indica os fornecedores e até mesmo os consumidores como variáveis importantes a serem analisadas para desenvolver as estratégias de preços das empresas.

Entretanto determinar o preço de um produto ou serviço não é algo tão simples, pois o posicionamento do preço é fator primordial para que os objetivos do plano de marketing sejam atingidos.

A praça é o terceiro P do mix de marketing, o nome “praça” nem sempre é entendido com clareza, mas seu significado dentro de uma estratégia de marketing é o de lugar, ou seja, onde o produto é oferecido que é o ponto de venda em si, caracteriza-se por órgãos e instituições organizadas em rede que combinados realizam todas as tarefas necessárias para unir os fabricantes aos consumidores finais com o intuito de realizar a tarefa de marketing.

E por fim o quarto e último P é o da promoção que está relacionada com o desenvolvimento de estratégias de comunicação, e tem como objetivo divulgar os produtos e serviços. Churchill e Peter (2000) ressaltam que promoção de vendas é uma pressão de marketing feita dentro e fora da mídia, aplicada em um período de curto prazo para o consumidor, varejista ou atacadista, com o objetivo de estimular e aumentar a demanda ou a venda de um produto.

O mix de marketing refere-se à repartição de esforços, a combinação, a concepção e a integração dos elementos do marketing, num programa ou mix baseado em uma avaliação da força de mercado que alcançará o melhor objetivo de uma empresa em um determinado momento (BORDEN, 1964).

### 3.3 A INFLUÊNCIA DO PREÇO NO PROCESSO DE VENDAS

Diversos fatores influenciam na decisão de um cliente querer ou não um produto ou serviço, como necessidade, desejo e utilidade, porém, além desses fatores tem um que geralmente é o decisivo na hora da compra, é o preço.

O preço é uma das ferramentas do mix de marketing, na qual muitas empresas não dão o valor que merece. Conforme Sheuer (2010), “grande parte das empresas acreditam, ou agem como se acreditassem, que apenas igualar os preços ao dos concorrentes basta, quando se trata do preço de venda de seus produtos e serviços”.

No entanto, não é assim que deve ser, de acordo com o Sebrae (2003), “preço é mais do que o valor de um produto: é quanto o cliente paga para suprir uma necessidade!”.

O preço está entre os principais fatores, se não for o principal de diferenciação do retalho alimentar, muitas empresas utilizam esta tática para atrair consumidores. Para Moreira (2003), o preço é uma variável muito particular do mix de marketing, pois faz algo que as outras variáveis não fazem, isto é, representa a possibilidade de lucro imediato para as empresas.

Sendo assim, compreende-se que o preço de venda é a ferramenta do mix de marketing que gera os efeitos mais intensos e imediatos. E isso, fica bem claro na resposta dos clientes quando há redução de preço.

### 3.4 A IMPORTÂNCIA DO MIX DE COMUNICAÇÃO

Não há dúvidas que o merchandising é um excelente influenciador da compra dos consumidores no ponto-de-venda, pois ele mantém o poder de relembrar ou despertar necessidades, destacar uma marca diante de diversas no ponto-de-venda, pondo o produto em destaque e, principalmente, despertando a compra por impulso nos consumidores (SILVA, 1990).

Por isso, é fundamental que as empresas se comuniquem com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral, pois no marketing moderno não basta ter um bom produto e um bom preço, é necessário que isso chegue até o cliente por meio da comunicação.

E as empresas para efetivar essa comunicação com seus clientes fazem uso do mix de comunicação, que é formado pela: propaganda, promoção de vendas, publicidade, vendas pessoais e marketing direto.

Em relação à propaganda há até um ditado popular de que “a propaganda é a alma do negócio”, e de acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA, 2008), “a propaganda é toda forma paga de apresentação de ideias, produtos ou serviços através de uma identificação do patrocinador voltada a um público generalizado”.

Para Erbolato (1985), a propaganda é o conjunto de atividades que visam influenciar o homem, com objetivo religioso, político ou cívico, mas sem finalidade comercial. Ainda de acordo com o autor a propaganda também é qualquer forma remunerada de difusão de ideias, mercadorias, produtos ou serviços, por parte de um anunciante identificado.

Na visão de Las Casas (2001), a propaganda é uma ferramenta promocional que proporciona o lançamento de novos produtos, a familiarização dos clientes com os



produtos já existentes e a credibilidade do produto e da empresa. A propaganda pode ser ainda promocional, relativa ao produto em si, ou institucional, relacionado à empresa.

“A propaganda pode ser utilizada de muitas formas, por isso é difícil fazer generalizações” (WEITZ e WENSLEY, 2004, p.3), no entanto, há algumas qualidades neste tipo de comunicação que precisam ser notadas, como: a apresentação pública, a penetração, o aumento da expressividade e a impessoalidade.

Na apresentação pública a natureza da propaganda dá uma legitimação ao produto e também recomenda uma oferta padrão, e como essa mensagem é repassada para muitas pessoas, os compradores estão cientes que os motivos para comprar o produto serão compreendidos por todos (KOTLER, 2006, p.584).

Em relação à penetração, há uma repetição da propaganda muitas vezes, fazendo com que o comprador compare as mensagens de vários concorrentes, além disso, essa repetição transmite positividade em relação ao produto, dando a este poder e sucesso.

É por meio da propaganda a empresa é colocada em cena, por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor, fazendo com que o produto tenha um aumento da expressividade, e ainda, por ser a propaganda impessoal, o consumidor não sente a obrigação de prestar atenção, ou dar uma resposta à propaganda.

Através da propaganda as empresas conseguem desenvolver uma imagem duradoura para um produto, e também estimular vendas rápidas (COUTO, 2001). Além disso, ao utilizarem a propaganda as empresas conseguem alcançar compradores do país inteiro.

No entanto, cada empresa deve optar pelo tipo de propaganda que caiba em seu orçamento, visto que os anúncios em televisão, por exemplo, exigem um orçamento bem maior, por isso não é acessível a todas as empresas, mas há outros meios como os anúncios feitos em jornais que são mais em conta.

Os meios de propaganda são os informes publicitários, infomerciais e os banners. Os informes publicitários são aqueles anúncios impressos cujo conteúdo editorial pode ser confundido com os conteúdos de jornais e revistas (KOTLER, 2006).

Aqueles comerciais pequenos de 30 minutos parecidos com programas de televisão são os infomerciais, que demonstram ou discutem sobre um produto. Neles os telespectadores podem comprar o produto através do telefone, em razão disso, o resultado é diretamente mensurável.

O banner é o formato de anúncio mais comum na web, representando, de forma estimada, 80% de todas as ações de venda veiculadas na rede mundial de computadores. A grande diferença entre o banner e qualquer outro tipo de anúncio é o fato da internet permitir que o usuário clique sobre o mesmo, obtendo mais informações sobre o produto ou serviço anunciado, além de utilizar diferentes formatos, animações, sons, etc., ajudando no processo de venda de produtos ou divulgação de mensagens (RAE e BRENNAN, 1998).



Com relação às ferramentas de promoção de vendas na maioria das vezes as empresas utilizam os cupons, prêmios e outras, apesar de serem diferentes, possuem três benefícios característicos, a comunicação, o incentivo e o convite. De acordo com Kotler (2006) são estas ferramentas que chamam a atenção do consumidor com informações que o leve até o produto; o incentivo é qualquer tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa incorporada para o consumidor e o convite é aquela espécie de chamado para que se efetue a transação de imediato.

A ferramenta promoção de vendas na maioria das vezes é utilizada pelas empresas com o intuito de ter uma resposta rápida do consumidor. Por isso, quando a empresa quer lançar um produto ou aumentar as vendas em declínio, utilizam logo esta ferramenta.

Já a venda pessoal é considerada como uma ferramenta do mix de comunicação porque envolve vender através de um processo de comunicação pessoal. A função de quem desempenha uma venda pessoal é informar as características dos produtos e marcas, além de transmitir a imagem e a filosofia da empresa e criar uma atitude favorável nos clientes face à marca.

As vendas pessoais de acordo com Kotler (2006) possuem três características distintas que são a interação pessoal, o aprofundamento e a resposta. Na interação pessoal o que implica num relacionamento imediato e interativo entre duas pessoas ou mais são as vendas pessoais, onde é possível observar as reações uma das outras bem de perto.

No aprofundamento através das vendas pessoais surgem todos os tipos de relacionamento, desde o relacionamento profissional de venda até uma amizade mais profunda. Nesta característica o vendedor conhece muito bem seu cliente, sabe todos seus interesses e necessidades.

E na resposta há aquela característica da venda pessoal onde o comprador de certo modo sente-se obrigado a comprar depois que o vendedor expõe seus argumentos.

No Marketing Direto há um contato direto com seu público e abre uma grande oportunidade de relacionamento, o que hoje pode ser considerada uma vantagem competitiva.

O Marketing Direto é uma ótima alternativa para as empresas atraírem novos clientes, oferecendo, quando comparado com a mídia de massa: menor custo, maior eficácia no alcance do público-alvo previamente definido, oferta de ações direcionadas dos produtos para este público e menor dispersão da verba publicitária, com garantia de resultados mensuráveis.

A comunicação de uma empresa pode explorar inúmeras possibilidades para proporcionar uma aproximação entre ela e seus consumidores. Ainda segundo o mesmo autor, tudo comunica algo aos compradores, todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa (KOTLER, 2006, p. 549).

#### **4 METODOLOGIA**

Esta pesquisa que foi desenvolvida em três momentos: primeiramente foram levantados aspectos bibliográficos acerca dos conteúdos que envolvem o marketing e suas ferramentas em livros e artigos científicos, para a fundamentação teórica do assunto e melhor compreensão do tema, citando a opinião de autores sobre os tópicos referentes ao presente trabalho.

No segundo momento, para a realização do trabalho, foi aplicado um questionário semiestruturado ao gerente da agência analisada, a fim de obter informações que contribuíssem no desenvolvimento da pesquisa.

O trabalho teve como procedimento metodológico um estudo descritivo, de acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto à natureza possui um caráter qualitativo, para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

A unidade de análise pesquisada foi o Banco Itaú do município de Terra Rica- Pr, os dados foram obtidos por meio de um questionário semiestruturado que foi aplicado ao gerente da agência.

O questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados (CERVO e BERVIAN 2002, p. 48).

A análise dos dados foi feita de maneira qualitativa, pois a análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (LAKATOS e MARCONI, 1992).

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A empresa pesquisada é uma instituição financeira, o Banco Itaú Unibanco, a fusão Itaú Unibanco aconteceu em 3 de novembro de 2008, dando origem a um dos maiores conglomerados financeiro do planeta. Com mais de 100 mil colaboradores no Brasil e exterior, cerca de cinco mil agências e postos de atendimento e quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas.

A agência do Itaú de Terra Rica iniciou suas atividades em 2005, hoje o banco tem 3700 correntistas, e oferece os seguintes produtos: conta corrente, cartão de crédito, créditos e financiamentos, investimentos e previdência, seguros, capitalização e consórcio.

De acordo com o ranking Forbs, o Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil, isso considerando os negócios gerados, ativos e valor de mercado.

## 5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Observou-se que o Banco preza por seus produtos, que são bem diversificados, e além de oferecer o produto o banco ainda tem quatro sites, onde fornece informações relacionadas a seus produtos.

De acordo com o gerente da agência, “o Itaú está sempre buscando oferecer para os seus clientes os melhores preços do mercado em seus produtos, a agência vem conseguindo atrair cada dia mais clientes, e isso fica bem claro no nosso crescimento”.

O Itaú registrou lucro líquido de R\$ 18,91 bilhões em 2020. O resultado é 28,87% menor do que o registrado em 2019, ano em que o Itaú obteve o maior lucro da história dos bancos no Brasil. Segundo o banco, apesar do resultado menor, houve sinais de melhora no 4º trimestre de 2020, com crescimento da carteira de crédito na maior parte dos segmentos (SINDICATO DOS BANCÁRIOS, 2021).

Em relação à praça também é bem favorável, visto que é uma instituição organizada em rede, então oferece a oportunidade aos clientes de utilizar os serviços do banco em qualquer lugar que possua uma agência ou um posto de atendimento.

## 5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Baseado na coleta dos dados por meio de um questionário semiestruturado, constatou-se que a agência do Banco Itaú do município de Terra Rica faz uso dos 4 P's do mix de marketing, e além disso também investe em outras áreas do marketing, como a propaganda.

Na visão de Weitz e Wensley (2004, p.3), “a propaganda pode ser utilizada de muitas formas, por isso é difícil fazer generalizações”. Porém, há algumas qualidades neste tipo de comunicação que precisam ser notadas são estas: a apresentação pública, a penetração, o aumento da expressividade e a impessoalidade.

Conforme Kotler (2006, p.584), na apresentação pública a natureza da propaganda dá uma legitimação ao produto e também recomenda uma oferta padrão, e como essa mensagem é repassada para muitas pessoas, os compradores estão cientes que os motivos para comprar o produto serão compreendidos por todos.

Ao utilizar a propaganda o Itaú por ser uma rede consegue um alcance eficaz de compradores de diversos cantos do país.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foram abordadas as ferramentas de marketing, com foco no mix de marketing, o qual se compõem por preço, praça, produto e promoção. A utilização do mix de marketing e de comunicação foi analisada dentro de uma agência bancária, que está no mercado a 16 anos. Foi analisado se a agência fazia o uso das ferramentas do mix de marketing.

Com a concorrência em todos os segmentos, é fundamental criar estratégias para vencer a concorrência e destacar seu produto no momento em que o consumidor se encontra no PDV (BLESSA, 2005).

Sabe-se que, quando o assunto é vendas, o marketing sempre está presente, pois as empresas utilizam-no para serem mais atrativas e lembradas por seus clientes.

Além disso, as empresas estão entendendo a importância de fazer uso também dos 4 P's do mix de marketing, considerando que, atualmente o produto, preço, praça e a promoção são fatores essenciais para uma empresa se manter no mercado.

No entanto, apesar de todos os fatores serem essenciais, há um que merece destaque em relação aos outros, é o preço, compreende-se o preço como o fator primordial no processo de venda e distribuição dos produtos, pois é ele que faz com que a empresa atinja seus objetivos dentro de um plano de marketing.

No caso da agência do Itaú, o preço de serviços, como por exemplo, as taxas de juros são fundamentais para a venda de seus produtos e serviços, considerando que o cliente na maioria das vezes procura o menor preço.

Buscou-se com este trabalho, demonstrar a importância de se aplicar as ferramentas do mix de marketing e de comunicação, como uma forma de influenciar o cliente no momento do processo de vendas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. **A Gestão da Farmácia**– Ultrapassar os Novos Desafios. Lisboa: Hollyfar, 2009.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Dictionary of Marketing Terms**, Chicago, 2008. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 13 de julho de 2021.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

BORDEN, Neil H. **The Concept of the Marketing Mix**. Source: Journal of Advertising Research 4, June 1964: 2-7.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, JR. G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

COUTO, Sidnei da S. **Treinamento para Promotores de Vendas**. S/C Consultoria. Rio de Janeiro, abril, 2001.

ERBOLATO, Mário. **Dicionário de propaganda e jornalismo**: legislação, termos técnicos e definições de cargos e funções, abrangendo as atividades das agências de propaganda e do jornalismo impresso, radiofônico e de televisão. 2ed. Campinas: Papirus, 1985.

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

GRIFFIN, Czinkota, Michael R, **Marketing**: As melhores práticas. Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MCCARTHY, E.J. **Basic Marketing**: A Managerial Approach, 6ª ed Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1978.

MASSI, V. **Sistema de Marketing e de Vendas**. Guia da Farmácia, 2006.

MOREIRA, A. **Marketing** [Em linha]. Disponível em:  
[http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/EMP/ACM\\_Marketing03.pdf](http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/EMP/ACM_Marketing03.pdf). Acesso em: 13 de julho de 2021.

RAE, N.; BRENNAN, M. **The relative effectiveness of sound and animation in Web banner advertisements**. Marketing Bulletin, 1998.

SILVA, Joaquim C. da. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Administração de Custos e Formação do Preço de Venda**. 2003.

WEITZ, B. A., WENSLEY, R. **Handbook of marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

Itaú lucra R\$ 18,91 bilhões em 2020. Disponível em:  
<<https://spbancarios.com.br/02/2021/itau-lucra-r-1891-bilhoes-em-2020>> Acesso em: 23 de julho de 2021.



## **O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PNAE – UMA ANÁLISE COMPARATIVA<sup>27</sup>**

Maria José Tertuliano Correia<sup>28</sup>  
Bianca Burdini Mazzei<sup>29</sup>

### **RESUMO**

Uma política pública surge a partir da necessidade do Estado em agir no sentido de resolução de problemas públicos. Todavia, em função de toda a complexidade que envolve o processo de implementação de uma política pública, se torna importante a realização de análises locais que possam contribuir com sua melhor compreensão teórico empírica. Sob a abordagem híbrida de análise, essa pesquisa tem o objetivo de descrever o processo de implementação do Programa Nacional de Alimentação Escola – PNAE, nos municípios de Paranacity e de Cruzeiro do Sul, no Paraná, levantando suas principais potencialidades e limitações. Para tanto, trata-se de uma pesquisa descritiva, com natureza qualitativa, e com a realização de entrevistas com gestores dos programas de cada município e com membros do Conselho de Administração Escolar - CAE locais. A partir das análises realizadas foi possível perceber a importância dos elementos norteadores do plano institucional do programa estudado, que possui uma rigidez no estabelecimento direção às ações locais, em especial no que se refere à definição de público alvo, de organização dos editais de chamada pública e de ordenação de prioridades. As principais diferenças entre os municípios se apresentaram em relação a gestão mais ou menos centralizada, a articulação entre os diferentes atores locais e as condições estruturais municipais, como disposição de veículos e de suporte administrativo. O PNAE tem sido apresentado como uma das maiores políticas públicas nacionais, com o grande papel no desenvolvimento nutricional da população, e, ainda, de promoção da inclusão dos agricultores familiares como fornecedores do programa.

**Palavras-chave:** Política pública. Processo de implementação. PNAE.

---

<sup>27</sup> Pesquisa realizada com apoio da Fundação Araucária.

<sup>28</sup> Discente do curso de Administração da UNESPAR Campus Paranavaí – mariatertuliano6@gmail.com.

<sup>29</sup> Docente do curso de Administração da UNESPAR Campus Paranavaí – bbmazzei@gmail.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

Uma política pública pode ser considerada como uma proposta de ação do Governo, na busca por soluções de um problema público (SECCHI, 2012), e por isso são consideradas tão importantes para uma sociedade. As políticas públicas têm sido estudadas à partir de um modelo de *policy cycle*, apresentada por Secchi (2012) como sete fases principais: identificação do problema, formulação de agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção. É importante salientar, que esse processo não pode ser tomado como um conjunto de fases ordenadas, mas que acontecem sem fronteiras muito bem definidas e se inter-relacionando durante todo o tempo da política. Assim, conforme o autor, o *policy cycle* pode ser usado como um instrumento de ajuda para a organização das ideias de análises.

Para essa pesquisa, o *policy cycle* é utilizado como um recorte metodológico, que possibilita dar ênfase ao processo de implementação da política pública, compreendendo que ele acontece também nas outras fases do ciclo.

O processo de implementação de uma política pública tem sido considerado de alta complexidade (ARRETC, 200; SUBIRATS et al, 2012; FARIA, 2012), colocando em risco o alcance os objetivos da política. Assim, as pesquisas empíricas sobre o tema são importantes para a construção de maior compreensão das peculiaridades dos diferentes locais, possibilitando uma futura sistematização teórico-empírica.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE tem sido apresentado como uma forma de atuação pública na busca pelo combate à fome e a desnutrição infantil e pela inserção dos produtos oriundos da agricultura familiar e orgânica no mercado.

Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa é descrever o processo de implementação do Programa Nacional de Alimentação Escola – PNAE, nos municípios de Paranaity e de Cruzeiro do Sul, no Paraná, levantando suas principais potencialidades e limitações.

Espera-se com essa pesquisa, contribuir para a construção de conhecimentos científicos tanto para os estudos do processo de implementação de uma política pública, como para a melhor compreensão e gestão do PNAE, contribuindo assim, para uma possível sistematização teórico-empírica do campo de públicas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A política pública é criada como resposta do Estado diante de uma necessidade de resolver um problema público em determinado situação ou período, seja qual for o público, por tanto cada programa tem sua peculiaridade.

Políticas públicas, independentemente do domínio temático que elas se inserem, podem ser vislumbradas como sistemas complexos nos quais incidem interesses, valores e normatizações das mais distintas naturezas e se ancoram em estratégias que refletem seu próprio momento histórico (SILVA, 2021, p. 8).

Na década de 70 surgiu uma demanda por entender a implementação das políticas públicas, pois segundo Hill (2006), existe uma quebra entre o que é formulado e o que se implementa. A distinção entre formulação e implementação de políticas tem sido destacada nas abordagens dos adeptos do modelo de etapas.

Alguns autores tentam separar a formulação do que seja implementação como se fossem processos distintos. Nesse sentido existem os criadores e os que executam, neste caso a responsabilidade, no caso de insucesso no processo de implementação, passa a ser de quem executa.

Há casos nesse último caso, pessoas com poder, que querem que acreditemos que a realidade corresponde a retórica, ou que irão culpar os implementadores sempre que os eventos não corresponderem as expectativas originais (HILL, 2006, p. 62).

Sempre tem um deslize entre formulação e a implementação, todos esses estudos englobam ideias de lacunas de implementação, mudanças na política, ocorridas entre as ideias iniciais e os resultados (HILL, 2006).

Analisando as limitações dos métodos *top-down* e *botton-up*. Os autores passam a identificar os pontos positivos de cada método. Esse seria o pensamento para o início da criação do modelo híbrido que seria a união dos principais pontos dos 2 modelos anteriormente estudados.

A partir das principais críticas às limitações de cada uma dessas abordagens, Hill (2006) destaca que, separadamente, nenhuma delas consegue compreender a complexidade do processo de implementação das políticas, apresentando-as como metodologias “super-simplificadas”. Por isso, na tentativa de captar uma melhor relação entre a política formulada e a implementação, o autor sugere uma aproximação das duas abordagens em uma combinação de suas principais contribuições, conforme cada contexto de implementação. (MAZZEI; FARAH, 2020, p. 319)

Nesta nova versão percebeu-se que todos os atores envolvidos precisam estar atentos, não apenas o governo. Aqui se deve considerar tanto o institucional como as formas diretas de ação.

Subirats et al (2012), definem 5 dimensões que compõem a política: 1- Estrutura do programa; 2- Sistema administrativo da implementação; 3- Peso econômico, política e social dos grupos alvos; 4-As variáveis situacionais; 5- A proposta de transição do conceito de implementação para jogo de implementação.

Os manuais de avaliação de políticas pública nos trazem um conceito de avaliação que consideram metodicamente os formuladores da implementação.

Os manuais de avaliação de políticas públicas nos ensinaram que a avaliação da eficácia, da eficiência ou da efetividade de programas públicos deve sistematicamente levar em consideração os objetivos e a estratégia de implementação definidas pelos formuladores destes programas. (ARRETCHE, 2001, p.45)

Segundo a autora seria impossível uma política pública ocorrer dentro da sua construção teórica, conforme o seu desenho projetado, pois esse processo rígido pode resultar em um menor desempenho no processo prático.

A política pública pode ter seus traços legais, todavia precisa se flexibilidade para adaptar-se essa dinâmica foge aos interesses intrapessoais. É prudente, sábio e necessário admitir que a implementação modifica as políticas públicas (ARRETCHE, 2001, p 45)

O processo de implementação é mutável, pois necessariamente não precisa fazer o mesmo caminho para obter o mesmo resultado.

A definição da estratégia é uma escolha entre alternativas possíveis, o que significa que um mesmo objetivo pode ser atingido através de diversas modalidades de ação. (ARRETCHE, 2001, p. 2)

De acordo com Arretche (2001), a política pública acontece na prática na mão dos implementadores, mesmo que tenha sido formulado por outra equipe que se encontra em outra instância, ainda fala que um programa federal traz mais incertezas em sua implementação, pois tem divergências partidárias. Ainda quando há Programas com parceria entre o público e o privado existe possível práticas de interesses que fuja do real propósito do programa.

Nestas circunstâncias, para obter adesão e “obediência” aos objetivos e ao desenho do programa, a autoridade central deve ser capaz de

desenvolver uma bem sucedida estratégia de incentivos. (ARRETCHE, 2001, p. 46)

### Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

Embora a gestão política do programa seja concentrada na União, responsável pela normatização geral e monitoramento de sua implementação, a execução financeira ocorre de forma descentralizada. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia federal responsável por sua gestão, repassa recursos orçamentários aos demais entes federativos para a compra de gêneros alimentícios, cujos valores são calculados em função do número de estudantes matriculados na rede pública de ensino, cabendo a cada unidade executora fazer anualmente a prestação de contas desses recursos. Nesse processo, destaca-se o papel dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), que atuam no acompanhamento e controle social a nível municipal dos gastos e do atendimento do conjunto de normas estabelecidas pelo FNDE. (SILVA, 2021, p. 8)

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é apresentado como um dos maiores Programas do mundo e estar presente em todos os municípios do Brasil. Hoje com 67 anos de existência, com uma extensa abrangência entre os estados e municípios pelo Brasil, tendo papel fundamental no desenvolvimento físico e intelectual da população brasileira, garantido uma alimentação saudável e digna pelo Brasil afora. Nesse contexto, o PNAE pode ser considerado um importante programa de garantia a segurança alimentar no Brasil (BELIK, CHAIM, 2009, p. 596)

A definição clássica do conceito de Segurança Alimentar deriva das resoluções tomadas na Cúpula Mundial da Alimentação, realizada pela *Food and Agriculture Organization* (FAO), em Roma, no ano de 1996, a saber: “A segurança alimentar existe quando toda pessoa, em todo momento, tem acesso físico e econômico a alimentos suficientes, inócuos e nutritivos para satisfazer suas necessidades alimentares e preferências quanto aos alimentos a fim de levar uma vida saudável e ativa. (BELIK; CHAIM, 2009, p. 596)

Com a criação da Comissão Nacional de Alimentação (CNA), que está vinculada ao Ministério da Saúde, surgiu o PNAE em 1954, chamado então de programa nacional de merenda escolar, tendo como objetivo atender as regiões mais pobres do Brasil. No entanto, foi se expandindo e em 1988 a alimentação passou a ser um direito garantido pela constituição.

Segundo o Artigo 208 da Constituição Federal, “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: VII atendimento ao



educando, no ensino fundamental, a partir de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde”. (BELIK; CHAIM, 2009, p. 596)

Em 1994 aconteceu um importante fato, que foi a descentralização do programa, também se criou o Conselho de Alimentação Escolar - CAE para fiscalizar a implementação em cada município ou Estado, e também para acompanhar a criação do cardápio. Isto criou a possibilidade de participação da sociedade civil na implementação do programa. O CAE também tem como tarefa fazer o parecer anual das prestações de contas.

O CAE, a partir de 2000, passou a ser constituído por sete membros: um representante do Poder Executivo, um do Legislativo, dois representantes de professores, dois de pais de alunos e um representante da sociedade civil. (BELIK; CHAIM, 2009, p. 596)

Em 2009 o PNAE passou a comprar 30% da merenda escolar da agricultura familiar determinado pela lei n 11.947

Em 2009, o PNAE passou por uma das reformulações mais significativas de sua história, que culminou na promulgação da Lei no 11.947, complementada pela Resolução do CD/FNDE no 38, de 16 de julho de 2009. Entre as novas diretrizes instituídas está a obrigatoriedade de os entes federativos destinarem no mínimo 30% dos recursos repassados pelo FNDE para a aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura. (SILVA, 2021, p. 8).

### **3 CAMINHO METODOLÓGICO**

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, uma vez que busca descrever, comparativamente, o processo de implementação do PNAE em duas cidades da região de Paranavaí. Para Richardson (1999), a pesquisa descritiva se propõe a descrever os principais elementos de um fenômeno social, bem como a relação entre eles.

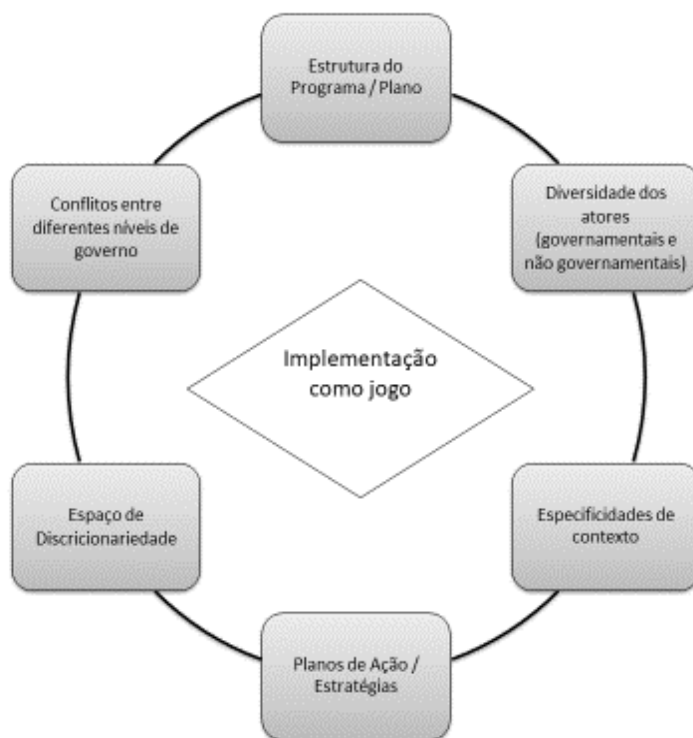
A natureza da pesquisa é qualitativa, uma vez que não se utiliza ferramentas estatísticas para o levantamento e para a análise dos dados.

O objeto de análise da pesquisa é constituído pelos processos de implementação do PNAE estudados, nos municípios de Paranaity e de Cruzeiro do Sul, ambos localizados na região noroeste do Paraná.

Para a coleta de dados foram utilizados os instrumentos de entrevista não estruturada com as nutricionistas de cada município e com um representante de um dos conselhos de alimentação, e a análise de documentos como legislações específicas, sítios eletrônicos e documentos internos.

A análise dos dados se deu por meio da metodologia analítica de Mazzei e Farah (2020), construída a partir da abordagem híbrida de análise do processo de implementação de uma política pública, integrando os principais elementos das abordagens *top-down* e *bottom-up*, conforme apresentada na figura 1 e desmembrada no quadro 1..

**Figura 1 – Estrutura de análise do processo de implementação de uma política pública.**



Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 337)

**Quadro 1 – Elementos norteadores da estrutura de análise do processo de implementação**

Estrutura do Programa/Plano	Diversidade de atores	Especificidades de Contexto	Plano de ação/Estratégias	Espaço de Discrecionabilidade	Conflitos entre níveis de Governo
Objetivos	Indivíduos e Grupos (governamentais e não governamentais)	Condições de Trabalho e regras locais	Estratégias definidas pelos implementadores	Espaços de decisões dos implementadores	Estruturas federativas

Estratégias / Metodologias	Relações entre eles – <i>Policy Network</i>	Recursos, pessoas, informações	Seleção de grupos prioritários	Decisões dos implementadores	Relações federativas
Público Alvo	Pontos de Tensão e Conflito	Condições socioeconômicas e culturais	Organização do trabalho e distribuição das tarefas	Ajustes e Alterações no plano	Competição ou Cooperação
Regras/ Diretrizes	Negociação e Barganha	Possíveis mudanças no contexto	Organização do tempo	Inovações e criações	
Recursos	Ideias e valores		Organização dos recursos		
Atores	Grupos não atendidos pela PP		Organização espaço territorial		

Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 338).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os municípios analisados são vizinhos, estão localizados no noroeste do Paraná, há 498 km da capital do Estado, são: Cruzeiro do Sul e Paranacity. A distância entre os centros das cidades é de 3,8 km.

Em se tratando da implementação do PNAE, em ambos os municípios, percebeu-se uma similaridade, pois seguem completamente as regras descritas pelo programa. Seguindo as prioridades e a chamada pública, todavia um dos municípios pareceu mais aberto a compartilhar as informações. Inicialmente, todos fazem o censo escolar para obter a quantidade de alunos matriculados no município, e assim, o Estado saber quanto de recursos e alimentos será destinado para cada município. Foi possível perceber a presença dos conselhos, nos dois municípios. Após esse passo inicial, abre-se a chamada pública para acessar os produtores, seguindo as prioridades de acordo com as regras do programa. Os produtores, na maioria das vezes, são procurados pelas profissionais de nutrição cadastradas nos municípios, que mantém contato direto com os produtores. Para a seleção dos produtos é montado um cardápio, de acordo com uma pesquisa feita na região com os produtores e supermercados. O cardápio é montado pela nutricionista de acordo com a faixa etária e de acordo com o turno, integral ou meio período. A maioria dos alimentos são adquiridos dentro do próprio município, principalmente da agricultura familiar.

É feito uma pesquisa de preço para montar a chamada pública que deve atender por 12 meses a alimentação escolar. Com relação a prioridade:

primeiro lugar os produtos orgânicos, segundo lugar associações, terceiro lugar cooperativas, e após isso, os produtores individuais. (Entrevistado 2)

Os atores envolvidos no processo são o Estado, a Prefeitura, os agricultores, os donos de estabelecimento alimentícios, as cooperativas e associações da região, as secretarias de agricultura e educação. Cada um com sua função faz o planejamento se desenvolver no decorrer da implementação. Ambos municípios tem o apoio da secretaria de agricultura para fazer o mapeamento dos agricultores, já os contatos são feitos diretamente pelas profissionais de nutrição, para fazerem o levantamento dos produtos solicitados e o que tem a ser oferecido em cada período do ano. Em um dos municípios fica clara a participação do conselho diretamente nas ações do programa visitando fornecedores e escolas, já em outro não se percebe este processo, não exercendo sua função de fiscalizar, sendo mais utilizado para suprir as demandas levantadas pelo governo. Atualmente diante a situação da pandemia do Covid-19, que se instala na sociedade, a condição de reuniões se torna difícil por este motivo também não estão acontecendo as visitas para os fornecedores e escolas.

Quanto a condição de infraestrutura estas são de responsabilidades de cada ator, os produtores precisam dar seu jeito para chegar até os pontos de entrega creches, escolas e CRAS – Centro de Referência em Assistência Social. Cabe ao Estado entrar em contato com a prefeitura fornecendo o transporte e as ferramentas necessárias para cumprir as metas do programa.

As ações e estratégias para o processo de implementação começam com o mapeamento dos produtores, senso escolar para estipular valores e quantidade. A prioridade vai de agricultores assentados, quilombolas, indígenas, trabalhadores formais e informais, conforme definição legal. Para que o projeto ocorra de acordo com o que é descrito pela lei, é feito o senso escolar para que, só assim, defina-se a quantidade de recurso será recebido do Governo Federal pelo município. Ativa-se o CAE – Conselho de Alimentação Escolar, para assim ter o acesso ao recurso, a partir daí é feito um levantamento dos agricultores e o que cada um produz. É possível compreender que há uma negociação entre os produtores para que uma parte maior seja beneficiada pelo projeto, dessa forma cada produtor pode ser selecionado a entregar uma variedade diferente de alimentos. (CORREIA, MAZZEI, MONTEIRO, 2020, P 11)

As principais potencialidades encontradas no processo de implementação do PNAE no município de Paranacity-PR são: o cumprimento das leis que regem a política; o aproveitamento máximo das ofertas de produtos feitas pelos agricultores locais do município; a busca por alcançar a maior parte dos agricultores locais; a confecção de um cardápio diversificado, priorizando os alimentos orgânicos e periódicos; ter uma boa

relação com os seus fornecedores, tendo como resultado o crescimento econômico do município e proporcionando uma melhor qualidade de vida aos agricultores que são fornecedores da merenda escolar.

Em relação às principais limitações do processo encontramos: menor atuação do CAE no papel de fiscalização e de colaboração com a implementação, que foi intensificado com a pandemia; a falta de pessoal da administração pública municipal atuando mais diretamente no campo; e a centralização da gestão de todo o processo em um único funcionário.

As principais potencialidades no processo de implementação do PNAE, no município de Cruzeiro do Sul, são: também seguem as regras legais que regem a política; tem uma maior articulação dentro dos próprios municípios, entre secretarias de educação, agricultura e Emater, escolas e o conselho, resultando em melhor funcionamento dos trabalhos; maior atuação do CAE em todo o processo.

Com relação às estratégias locais de implementação do programa são muito parecidas, nos dois municípios, há apenas algumas diferenças, com relação a atuação do executivo de cada município.

A limitação encontrada, além da dificuldade de acesso por causa da pandemia, trata-se de um acesso restrito de conselho escolar, quando não foi disponibilizada informação de quem representa esse conselho.

Com a pandemia essas limitações se tornam mais intensas, como a chegada até os fornecedores e distribuição dos kits. Também as restrições destes kits, como a entrega quinzenal e quantidade. O que se compreende é que esses kits não atendem apenas o aluno beneficiado, mais a família que, assim sendo não supri a necessidade de alimentação de uma família dentro desses 15 dias.

A principal diferença entre os municípios estudados, no processo de implementação do PNAE, está na articulação entre os atores, incluindo outros órgãos e secretarias do município, fazendo com que o fluxo de informações e de ações fluam melhor no município do Cruzeiro do Sul.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de implementação de uma política pública tem sido considerado um momento de grande complexidade, e que por condições locais tão diferenciadas, acabam por colocar em risco a atuação da própria política. Por isso, os estudos empíricos comparativos têm sido considerados de grande contribuição para o campo.



O PNAE é um programa federal de grande alcance nacional, atendendo especialmente os objetivos de promover uma alimentação escolar de qualidade às crianças, e de proporcionar um canal de compra para a agricultura familiar, proporcionando o estímulo à produção orgânica e à organização coletiva, a fim de melhorar as condições de renda para a população rural. Assim, o estudo da empírico da gestão do processo de implementação possibilita propiciar melhorias em todo o processo da política, levantando informações que levam à avaliação e a alimentação continuada da política.

No contexto estudado, as principais diferenças encontradas entre os municípios se apresentaram com relação a gestão mais ou menos centralizada, a articulação entre os diferentes atores locais e as condições estruturais municipais, como disposição de veículos e de suporte administrativo. Sendo o destaque para a realização de uma grande articulação entre os diferentes atores governamentais e não governamentais locais, a fim de conseguir a maior transação comercial dentro do próprio município, promovendo a geração de renda local e a contribuição para o desenvolvimento local.

## **REFERÊNCIAS**

ARRETCHE, M. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: BARREIRA, M. C.; CARVALHO, M. C. B. (Orgs.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC, 2001.

BELIK, Walter; SOUZA, Luciana R. Algumas reflexões sobre os programas de alimentação escolar na América Latina. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n. 33, 2009.

FARIA, Carlos A. P. (Org.) **Implementação de políticas públicas** – teoria e prática. Belo Horizonte: PUC Minas, 2012.

HILL, M. Implementação: uma visão geral. In: SARAIVA, H.; FERRAREZI, E. (Orgs.). **Políticas públicas**. v.2. Brasília: ENAP, p.61-89, 2006.

MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. O processo de implementação de uma política públicas um instrumento de análise. In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. **Políticas públicas: questões teórico-metodológicas emergentes**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020



RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SECCHI, Leornado. **Políticas públicas** – conceitos, esquemas de análises, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA, Sandro Pereira. **Panorama da produção acadêmica sobre alimentação escolar e agricultura familiar no Brasil.** Brasília: Ipea, 2021.

SUBIRATS, Joan, KNOWEPFEL, Peter, LARRUE, Corinne; VARONE, Frédéric. *Análisis y gestión de políticas públicas.* 2. ed. Barcelona: Editorial Planeta, 2012.

## MARKETING DIGITAL APLICADO À MICROEMPRESA

Mariana Mulari Gonzaga<sup>30</sup>  
Marluz Aparecida Tavares da Conceição<sup>31</sup>

### RESUMO

Com a facilidade de acesso à *internet*, a utilização dessa tecnologia para trabalho se intensificou, a busca por vendas de produtos e serviços na *internet* nos mostra como a tecnologia tem avançado nos últimos anos. O presente trabalho tem como objetivo evidenciar o uso das ferramentas do marketing digital pela microempresa Mali Bordados. Trata-se de uma pesquisa qualitativa aplicada por meio de entrevista estruturada com as sócias proprietárias da loja e clientes. Os resultados apontam que a utilização do marketing digital foi de grande importância para a empresa em análise atingir seus objetivos e tem impacto direto na relação com seus clientes. O trabalho demonstra como o uso das ferramentas do marketing digital refletem nos resultados de um negócio e revela-se que, a empresa analisada consegue atingir suas metas e objetivos através das redes sociais. Aplicando as ferramentas do marketing digital, a loja obteve resultados satisfatórios em três aspectos do negócio, a comercialização de seus produtos, o alcance de maior visibilidade e engajamento nas redes sociais, e estreitando seu relacionamento com os clientes.

**Palavras-chave:** marketing digital; *internet*; redes sociais.

### 1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho aborda as ferramentas do marketing digital utilizadas pela loja de produtos artesanais Mali Bordado. A empresa em análise é classificada pelo Sebrae (2020) como uma microempresa (ME) e seu principal canal de vendas e divulgações é através das redes sociais, a empresa atua somente pela *internet* e não possui uma loja física.

A evolução da *internet* e o advento as novas tecnologias, faz com que isso se torne um atrativo para as empresas, pois o ambiente digital proporciona que uma nova empresa possa competir com empresas maiores que também atuam na *internet*. Porém, a busca por visibilidade se torna um desafio para aqueles que estão começando, pois, ganhar

---

<sup>30</sup> Graduanda em Administração na Universidade Estadual do Paraná campus de Paranavaí.

<sup>31</sup> Professora Doutora do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná campus de Paranavaí.

notoriedade em um ambiente muito disputado, pode dificultar o crescimento da empresa e impactar nos seus resultados.

A facilidade da troca de informações, compartilhamento de experiências e a comunicação rápida faz com que as empresas repensem suas estratégias de marketing, pois os consumidores encontram um amplo ambiente para fazer suas escolhas, mais produtos e serviços disponíveis, podendo fazer com que eles façam escolhas através do diferencial de uma empresa.

Neste contexto, a *internet* é uma forma de comunicação mercadológica eficaz para muitos autores e profissionais, pois devido aos grandes canais e fontes de comunicação, troca de informações e experiências, ela propicia às pessoas uma outra e nova forma de adquirir seus produtos, o que implica no marketing tradicional. Sendo assim, é o consumidor quem busca a empresa, não a empresa que busca os clientes como acontecia no modo tradicional de marketing.

Atualmente, a *internet* torna possível uma nova forma de fazer a divulgação de marcas, produtos e serviços, propagandas, publicidades, promoções e outros. As mídias sociais se tornaram uma poderosa ferramenta para as empresas pesquisarem seus consumidores, procurando saber e entender seus desejos e prazeres. É visível que, as empresas estão utilizando a *internet* como estratégia de comunicação com a finalidade de criar um relacionamento mais próximo e duradouro com seus clientes, pois a aplicação das estratégias nas redes sociais, *blogs*, *sites* e outros, ampliam o campo da atuação do marketing, levando em consideração a abrangência dessas redes.

Sendo assim, procurou-se como objetivo deste estudo, evidenciar o uso das ferramentas do marketing digital pela microempresa Mali Bordados, por meio da identificação e apresentação dessas ferramentas. Para tanto, utilizou-se para a coleta de dados a entrevista estruturada com as sócias proprietárias e os clientes que mais adquiriram os produtos desta loja conforme as sócias

Assim, é de grande importância para o marketing acompanhar a evolução de novas tecnologias e o desenvolvimento das já existentes, como nas áreas de comunicações e informações, com a finalidade de estar sempre preparado para que essas inovações não afetem os negócios da empresa de forma negativa.

Esse estudo se justifica pela importância do marketing digital para a visibilização dos produtos das empresas. Assim, parte do pressuposto que uma empresa que utiliza as ferramentas de marketing digital pode obter melhores resultados na comercialização dos seus produtos, no aumento da visibilidade através das redes sociais e no estreitamento do relacionamento com os clientes.

## **2 APORTE TEÓRICO**

### **2.1 MARKETING: CONCEITO**

O marketing teve início nos Estados Unidos, na década de 1940 e até hoje ele é visto como um conjunto de técnicas e métodos aplicados ao estudo das necessidades dos

mercados e de seus clientes, baseado na troca e na potencialização do consumo através atividades de mercado e comércio. O autor ainda salienta que o marketing tem em sua essência os mecanismos de regem as relações de trocas de bens, serviços ou ideias, onde as pessoas ofertam produtos de valor no intuito de alcançar a satisfação dos seus desejos e necessidades e que atender a esses requisitos do mercado é uma função do marketing. (COBRA, 2009).

Kotler (2007) salienta que o marketing possui uma definição social e uma definição gerencial, na qual o conceito social acontece mediante um processo social, onde resulta em uma relação de transação satisfatória para as partes que participam desde processo por meio da livre troca de ofertas, possui um valor que agrega na comercialização. No conceito gerencial, o autor cita que o marketing busca conhecer e entender os clientes e que as vendas são adaptadas conforme os desejos e necessidades dos mesmos.

Las Casas (2007) define o marketing como uma área de conhecimento na qual abrange as atividades relacionadas a trocas, voltadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores e que visa alcançar objetivos empresariais e particulares. Vanzellotti (2008) reforça ainda mais a ideia apontando que essas trocas estão acopladas aos esforços de marketing, direcionados a conhecer os desejos dos consumidores e consequentemente oferecer produtos ou serviços no intuito de gerar mais lucros para as empresas e tornar seus clientes mais satisfeitos. Para Vaz (2010), o marketing alterou sua estratégia para acompanhar não apenas as oscilações que acontecem no mercado, mas também com a vida dos indivíduos.

É possível perceber que a definição do marketing evolui e muda de acordo com as circunstâncias e situações ao longo dos anos, e, essa definição se torna complexa, pois, cada autor tem sua perspectiva. Entretanto, os autores não discordam da ideia de que o marketing busca satisfazer os desejos e as necessidades dos seus clientes, entendendo o que eles necessitam, naquele determinado momento. Diante disto, Cobra (2009) assegura que o marketing é concebido como uma função na qual é gerado valor para o cliente, criando uma vantagem competitiva para essas empresas. Ainda para o autor, existe um composto de marketing que é usado pelas empresas com o objetivo de gerar valor aos seus clientes e consumidores através de quatro ferramentas conhecidas como “4 Ps” ou “*mix* de marketing”, composto por quatro variáveis, sendo elas; produto, preço, promoção e praça ou ponto de distribuição.

A figura 1, conforme Kotler e Keller (2006), ilustra as variáveis que compõe o mix de marketing:

Figura 1 – Os 4Ps do mix de marketing





Fonte: Kotler e Keller (2006)

Convém destacar, que, para Kotler e Keller (2006), o produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Os autores ainda definem que o preço é o único elemento do *mix* de marketing que gera receita, os demais geram custos. Las Casas (2006) define propaganda como “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado.” Ainda o autor, um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar as vendas, é necessário a existência de uma forma de conduzir o produto até os seus consumidores.

Percebemos bem que a função do marketing é encontrar e satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes e das organizações, sendo que para elas, a meta é alcançar a satisfação dos seus consumidores por meio da comercialização dos produtos. Poser (2010) ressalta essa ideia, a autora nos mostra que as empresas devem utilizar o marketing como uma ferramenta de relacionamento, despertando em seus clientes não somente realizam uma compra, mas a realização de seus sonhos.

Las Casas (2012) salienta também que essa ferramenta é denominada como Marketing de relacionamento e afirma que ela é fundamentada em todas as ações do marketing voltada para a conservação de um cliente no após a venda, onde se preocupa com as necessidades e se preocupa com a fidelização de uma relação que contenha estabilidade e permanência com seus consumidores, visto que eles, segundo Limeira (2003) tem o poder da decisão final da compra. É possível então afirmar que as empresas possuem a necessidade em realizar com satisfação os desejos de seus clientes utilizando o marketing, fornecendo produtos ou serviços que eles necessitam e desejam, buscando um meio que encante, fidelize e tenha sempre a visão de alcançar seus objetivos empresariais por meio de relacionamentos verdadeiros, impactando consequentemente no aumento das receitas.

“Os profissionais de marketing de hoje, é claro, deparam-se com as mesmas difíceis decisões. Mas o mercado de hoje é imensamente mais complexo” (KOTLER,

2000, p.17). Ainda para o autor, realizar desejos e satisfazer as necessidades dos consumidores só acontecia através da utilização de campanhas por meios tradicionais da comunicação para divulgar as marcas. Ou seja, para as empresas conseguirem se destacar no mercado, era necessário que elas traçassem estratégias fundamentadas nos produtos adotados por aquele mercado e focassem em campanhas de divulgação na TV, rádio, jornais e revistas, ou seja, nas mídias tradicionais.

É importante salientar que inúmeras oscilações acontecem no mercado e a empresa tem a necessidade de construir uma relação satisfatória entre ela e os consumidores através da qualidade dos produtos ou serviços ofertados, ou seja, as ações e as aplicações do marketing surgiram devido à necessidade das empresas em busca de inovações com a aparição de novos concorrentes, acrescentando valor, tornando-se diferentes das demais, uma vez que ocorra uma maior satisfação e encantamento pelos clientes, pode-se criar relações de lealdade e preferência, enfatizando que os clientes não procuram apenas por um preço como anteriormente, atualmente eles procuram por benefícios que podem ser vistos como um diferencial que aquele produto possa atender, dessa maneira, qualquer ação feita são formas encontradas para encantar seus clientes, pois eles se tornaram mais críticos conforme os anos (KOTLER, 2000; LIMEIRA, 2003; LAS CASAS 2006; POSER 2010).

Neste contexto, Vaz (2010) elenca que o avanço digital possibilitou um novo perfil de consumidor, aquele que traz novas perspectivas, desafios e oportunidades para as empresas. Cobra e Brezzo (2010) sustentam que fidelizar não significa apenas reter os clientes, mas também desenvolver um relacionamento mais estreito com eles, a fim de fazê-los realizar mais compras e preferir determinada empresa, produto ou serviço.

## 2.2 MARKETING DIGITAL: CONCEITO E FERRAMENTAS

Assim como a *internet*, o marketing surgiu há décadas e foi se transformando conforme o tempo e com essa evolução, novas tendências surgiram, assim como o marketing digital que utiliza a *internet* como uma ferramenta de comunicação, propagandas, publicidades e outras estratégias do marketing. Para Dizard (2000), os usuários utilizam desta ferramenta para se comunicar, resolver problemas pessoais e até mesmo para trabalho, aumentando suas vendas, fidelizando seus negócios e compartilhando informações e serviços para seus clientes.

Dados divulgados pela empresa de pesquisa Comscore em 2008 mostra que o número de pessoas que utilizam a *web* alcançou 824 milhões em janeiro do mesmo ano. “A *internet* permite a segmentação, ou seja, conseguimos falar e ter comunicação mais segmentada. Como consequência, o custo é menor, considerando o mercado que pretendemos atingir”. (SILVA, 2009b, p. 12).

Limeira (2010, p.10) define o marketing digital como “um conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a *internet*, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”. O marketing digital para Oliveira (2000), é conceituado da mesma forma que o marketing tradicional, pois segundo o autor, ambos possuem o mesmo objetivo e o que os distinguem são as formas de comunicação

e distribuição de informações que se efetuam através de ferramentas digitais com o objetivo de promover produtos, marcas, ideias, comunicações e outras ações.

Segundo Fascioni (2007), o marketing digital é uma forma de se fazer o marketing através de ações de comunicações que as empresas encontram recursos digitais que ocorrem no ambiente digital. A *internet* e as novas tecnologias digitais estão a mudar a prática do marketing e a maneira de pensar (WYMBS, 2011), pois se trata de um ambiente muito amplo e cheio de informações, onde o consumidor não busca apenas informações sobre os produtos antes de realizar a compra, busca também experiências de outros consumidores através das redes sociais (TORRES, 2011).

Para Pinheiro (2016), o marketing digital é um *mix* de estratégias online que são utilizados por empresas na finalidade de divulgar de suas marcas, para promover seus produtos e serviços e criar uma relação com seus clientes, para alcançar esses objetivos, elas utilizam as mídias e as redes sociais. Podemos então afirmar que o marketing digital é um poderoso aliado e parceiro das empresas, já que elas utilizam de suas ferramentas para conquistar e fidelizar seus clientes, competir com empresas maiores e gerar um engajamento direto com seu público alvo, se tornando um diferencial competitivo.

O marketing digital emergiu como uma forma de intervenção, viabilizando de maneira mais segmentada as técnicas da comunicação utilizadas por organizações, na qual é possível obter outras formas de promover bens e serviços, facilitado o aumento de clientes e expandindo sua rede de relacionamentos. Levando em consideração ao grande número de pessoas conectadas, o marketing deve ser direcionado sempre para seu público-alvo e, por isso, empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seu mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados (KOTLER, 2000). Para isso, são importantes o estudo e o conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores, pois as estratégias devem mudar conforme o comportamento dos mesmos.

Kotler (2000, p.34) afirma que “o marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo.” Cabe ainda ressaltar mais a ideia de que está é uma maneira que as empresas podem aderir para se fazer presentes nos negócios e focar na nas mídias sociais, estabelecendo o contato diretamente e de forma transparente com seus clientes, consequentemente os conhecendo melhor e se aproximando cada vez mais, mantendo-se na frente de seus concorrentes e se tornando um diferencial competitivo, sendo o marketing uma função corporativa voltada para a satisfação do cliente (FASCIONI, 2007; TORRES 2011; PINHEIRO, 2016).

Diante desse cenário, Limeira (2010) fala sobre a adoção do marketing digital como uma vantagem competitiva pelas empresas, utilizando-o como uma oportunidade de gerenciar melhor o seu negócio, levando-o mais próximo ao cliente, gerando uma vantagem competitiva para alcançar e assegurar um maior número de clientes por meio deste avanço tecnológico.

O marketing, em geral, é de suma importância para as empresas e é através dele que elas devem administrar a comunicação interna, trabalhar na elaboração de vantagens competitivas assertivas e também nas intervenções que podem acontecer no gerenciamento de satisfação dos seus clientes e consumidores, zelando pela imagem do seu negócio. Garantir que o marketing da empresa irá trazer resultados positivos requer

certos cuidados, como visão, propósito, finalidade e um bom planejamento para que elas consigam permanecer ao longo prazo (PEREIRA, 2014).

O marketing digital permite uma grande aproximação e um melhor contato entre empresa e cliente, onde a empresa atende as demandas dos clientes e possibilita a customização e personalização dos serviços que oferta, consequentemente melhor atendem as necessidades e desejos dos seus clientes, atuando ativamente no resultado final e consequentemente gerando uma maior fidelização. Dentro desse contexto, Kotler (2007, p. 26) enfatiza que a customização “significa que a empresa é capaz de oferecer produtos, serviços, preços e canais diferenciados para cada cliente em uma base individual”, ainda segundo o autor, as empresas que atuam no ambiente digital permitem a customização de seus produtos, gerando um relacionamento melhor entre as partes proporcionado pelo do marketing digital.

Para Araújo (1999), as ferramentas de marketing digital se encontram sempre em evolução e crescimento e ao decorrer dos anos, elas são adaptadas e criadas para estar sempre atendendo as necessidades do mercado. Por meio dessas ferramentas, as empresas conseguem, conhecer, fazer análises, promover e vender seus produtos e serviços visando seus objetivos empresariais.

Dentro do marketing digital, existe o Marketing de Busca, o Marketing de Conteúdo e o Marketing de Mídias Sociais. Valle (2016) define o Marketing de Busca (SEM- *Search Engine Marketing*) como um segmento que utiliza estratégias de otimização para alcançar um maior alcance nas páginas de busca orgânica, essas páginas são gratuitas, mas também pode-se refinar ainda mais com *links* patrocinados que são pagos. Pinheiro et al. (2006) enfatiza a importância do tráfego orgânico para uma empresa, pois ele, geralmente, traz retornos significativos para as empresas. Porém essa estratégia é de longo prazo, pois se trata de um processo mais trabalhoso. Para Torres (2010), o Marketing de Conteúdo é um conjunto de ações do marketing que tem como objetivo a produção e a divulgação de conteúdos relevantes na *internet*, focando na atração e conquista do consumidor. Segundo Pinheiro e Gullo (2014), o Marketing de Conteúdo é uma estratégia focada no compartilhamento e na criação de conteúdos voltados ao público alvo da empresa.

Por sua vez, o Marketing de Mídias Sociais (*Social Media Marketing*) é o marketing aplicado nas mídias sociais, que para Cintra (2010), tem como objetivo promover os produtos e serviços da empresa através das redes sociais, como o *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* e *Instagram*. Segundo a Associação Brasileira dos Agentes Digitais, as mídias sociais são uma maneira de compartilhar conteúdo e ideias, opiniões e experiências através da *internet*. É uma ferramenta essencial não somente utilizada para se comunicar, mas também para divulgar marcas, produtos e serviços que acrescentam nas vendas. Sulz (2018) sustenta que as redes sociais são plataformas que possibilitam com maior facilidade o relacionamento entre as pessoas e as empresas e seu objetivo é garantir a conexão dos indivíduos e o compartilhamento de conteúdo em massa.

O quadro 1 conforme a pesquisa realizada pelo *site* Resultados Digitais nos mostra as 4 redes sociais mais utilizadas no Brasil no ano de 2021.

#### **Quadro 1 - Redes sociais mais utilizadas no Brasil em 2021**



Rede social	Descrição	Número de usuários
<i>Facebook</i>	Rede social versátil e muito abrangente, utilizada tanto para negócios quanto para perfil social.	130 milhões
<i>YouTube</i>	Atualmente, é a principal rede social de vídeos online. Permite que os usuários compartilhem vídeos e interajam com outros usuários.	127 milhões
<i>WhatsApp</i>	É a rede social que possibilita a troca de mensagens instantâneas	120 milhões
<i>Instagram</i>	Essa rede social tem várias funções; permite a publicação de fotos e vídeos, comunicação instantânea através do chat, <i>lives</i> e estatísticas dos perfis comerciais.	110 milhões

**Fonte:** Adaptado do *site* Resultados Digitais

Nesse contexto, é importante mencionar que Segundo Campos e Costa (2016), as empresas estão mais comprometidas com as redes sociais nos últimos tempos e por isso elas estão buscando cada vez mais utilizá-las como principal canal de divulgação dos seus produtos e serviços, visando também se aproximar cada vez mais com seus clientes. Nesse sentido, Pellanda (2017) destaca uma das vantagens da utilização das redes sociais pelas empresas, pois é possível mensurar seus alcances e engajamentos através delas, pois cada uma delas disponibilizam essas informações com ricos detalhes.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa é classificada como qualitativa e apresenta teor exploratório, visando compreender os dados descritivos nela apresentados, através de informações expostas pelos abordados, sendo possível explorar suas perspectivas (GODOY, 1995). Seu objetivo evidenciar o uso das ferramentas do marketing digital pela microempresa Mali Bordados, por meio da identificação e apresentação dessas ferramentas.

Neste contexto, Godoy (1995) explica que a pesquisa qualitativa tem o objetivo de descrever e não de apresentar dados numericamente. A coleta de dados foi por meio de uma entrevista estruturada, tanto com as sócias da empresa em análise quanto aos clientes que mais adquiriram seus produtos. Optou-se por fazer essa entrevista com ambas as partes para uma melhor análise, cuja poderá mostrar os *feedbacks* dos seus clientes e através de então, ser analisado mais profundamente os resultados.

Os dados foram coletados através de um aplicativo de mensagens no mês de outubro de 2021, pois, em decorrência da pandemia da COVID-19, foi inviável a entrevista presencial para manter as partes envolvidas protegidas.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS



A empresa escolhida para este estudo atua com a comercialização dos seus produtos através das redes sociais, se trata de uma loja de produtos artesanais que possuem duas proprietárias que também atuam como artesãs da loja. Mali Bordados não possui loja física, a loja atua somente na *internet*, as entregas presenciais são feitas pelas sócias proprietárias somente na cidade em que elas moram, as encomendas para outros lugares são entregues através dos Correios. Os produtos comercializados pela loja são produtos artesanais, tem como produtos principais os bordados livres em bastidores e os chaveiros também bordados à mão.

De acordo com as entrevistas realizada com as sócias da loja, buscou-se verificar qual a importância da utilização das redes sociais para a loja, como podemos verificar no quadro 2.

**Quadro 2-** Qual a importância do das redes sociais para a loja Mali Bordados?

Sócias	Respostas
Sócia 1	As redes sociais para o Mali Bordados são essenciais para a divulgação do nosso trabalho, pois como a <i>internet</i> é ampla, conseguimos alcançar mais pessoas com vários gostos diferentes. Assim, é mais fácil encontrar clientes que se identificam e apreciam nossos bordados.
Sócia 2	Para nós, as redes sociais foram de grande importância. No começo a gente comercializava os produtos apenas com pessoas próximas, familiares e amigos. Hoje em dia, conseguimos atender todo o Brasil, pois as redes sociais nos proporcionaram isso.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Observa-se que, de acordo com as sócias da empresa, a utilização das redes sociais é fundamental, pois elas atuam somente no ambiente digital. A Sócia 2 cita que no início de seus negócios, elas comercializavam seus produtos apenas com pessoas próximas, ou seja, depois que iniciaram no marketing digital, alcançaram um público maior, onde através das redes sociais, elas conseguem atender todas as regiões do Brasil.

Para uma melhor compreensão da utilização dessa ferramenta do marketing digital, o quadro 3 apresenta as respostas concedidas pelas sócias acerca do questionamento sobre os resultados que a empresa obteve a partir da utilização das redes sociais como pode-se observar a seguir.

**Quadro 3 -** De modo geral, a utilização das redes sociais para seu negócio trouxeram resultados satisfatórios?

Sócias	Respostas
Sócia 1	Sim, porque além do contato ser mais fácil e adquirirmos aproximação com o cliente, também conseguimos feedbacks diretamente das redes sociais. Assim, descobrimos qual o melhor caminho, que consequentemente aumenta nosso engajamento e recebemos mais pedidos.
Sócia 2	Muito! Especialmente o <i>Instagram</i> que é qual mais usamos. Depois que focamos mais nas redes sociais, ganhamos visibilidade e nossos pedidos aumentaram consideravelmente.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Verificou-se então, que, ambas as sócias relataram resultados positivos sobre a utilização das redes sociais. É importante mencionar que a Sócia 1 traz uma informação relevante para esse estudo, a aproximação com o cliente e ambas afirmam um maior engajamento e comercialização dos produtos depois que iniciaram no ambiente digital.

Cabe ressaltar também que, a Sócia 2 menciona a utilização do *Instagram* como principal rede social utilizada, a mesma que está no *ranking* das redes sociais mais utilizadas no Brasil conforme apresentado no quadro 1.

Para entender como a loja utiliza as redes sociais para manter uma maior proximidade com seus clientes e garantir sua fidelização, de acordo com o quadro 4 foi perguntado a maneira como a loja utiliza as redes sociais para estreitar o relacionamento com os mesmos.

**Quadro 4** - De qual maneira a loja utiliza as redes sociais para estreitar o relacionamento com seus clientes e garantir sua fidelização?

Sócias	Respostas
Sócia 1	Inicia desde a negociação para fecharmos um trabalho, mostramos entusiasmo e sempre a dispor das dúvidas do cliente até que ele fique satisfeito. Enquanto o bordado está sendo produzido, nós postamos nas redes sociais para exibir o processo até que ele seja finalizado e pronto para a entrega. Desse modo, conseguimos ter um contato mais próximo com o cliente e demonstramos felicidade e cuidado ao fazer seu bordado.
Sócia 2	Tentamos deixar os clientes acompanharem todo o processo dos bordados. Desde o primeiro contato para a encomenda até que ela seja entregue o cliente nunca deixa de ficar sabendo de tudo. Temos todas as informações necessárias no nosso perfil, cálculos de frete e tudo mais. Trabalhamos com produtos exclusivos, então nenhum cliente receberá um produto igual, o que nos torna com características diferentes de outros negócios.

**Fonte:** Elaborada pelas autoras

Constata-se, que, ambas as sócias relatam que para fazer com que o cliente se sinta mais próximo, elas procuram sempre mostrar todo processo através das redes sociais, fazendo assim com que o cliente se sinta como se estivesse participando junto aquele trabalho.

Vale ressaltar que a Sócia 2 cita que elas trabalham com um produto exclusivo para cada cliente, ou seja, os clientes nunca terão trabalhos iguais, o que pode ser um diferencial para a loja.

Para aprofundar ainda mais este estudo, optou-se por fazer uma pesquisa com os clientes que mais adquiriram produtos na loja segunda as sócias. Para visualizar o diferencial da loja, na visão dos clientes, conforme mostra o quadro 5.

**Quadro 5** - Brevemente, em sua visão, qual o diferencial da loja Mali Bordados?

Clientes	Respostas
----------	-----------

Cliente 1	O diferencial da loja é o capricho e a qualidade dos trabalhos das meninas; a pontualidade na entrega dos bordados e o atendimento e atenção impecável. Me sinto como se estivesse trabalhando junto com elas.
Cliente 2	Saber com que a arte que eu escolhi será única e exclusiva para mim faz toda a diferença, cada traço carrega um significado. Sua qualidade é sem palavras.
Cliente 3	A forma como demonstram todo o processo de elaboração dos bordados, agregando valor no trabalho. Aliás, o atendimento via redes sociais é um diferencial, pois facilita a comunicação, bem como, aproxima os consumidores das artesãs.
Cliente 4	O diferencial da loja é a individualidade de cada bordado. O fato de cada arte envolver o comprador personalizando cada projeto. O atendimento sempre muito delicado e atencioso, o que não encontramos sempre através das redes sociais.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Verifica-se, então que, segundo os clientes, a loja possui diferenciais relevantes para este estudo. Como pode-se observar, o Cliente 2 e o Cliente 4 mencionam a relevância de ter um produto exclusivo, mostrando como isso é de grande importância para eles.

Já o Cliente 1 e o Cliente 3, ressaltam a importância da loja em sempre compartilhar o processo com eles, pois como eles disseram, os fazem sentir mais próximos. Os mesmos clientes mencionam também a importância e a qualidade do atendimento atencioso mesmo através das redes sociais.

Os resultados mostram a importância da utilização das ferramentas do marketing digital para obter uma maior visibilidade, comercialização dos produtos e o processo de comunicação com os clientes da empresa estudada (CINTRA, 2010; SULZ, 2018). Tanto que as sócias proprietárias afirmam essa constatação quanto as redes sociais, salientando a importância da mesma, visto que a loja atua apenas nesse modelo, conseguindo atender todas as regiões do Brasil.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após o desenvolvimento da pesquisa, da coleta de dados através das entrevistas e da análise dos resultados obtidos, quanto ao objetivo de evidenciar o uso das ferramentas do marketing digital pela microempresa Mali Bordados, por meio da identificação e apresentação dessas ferramentas, evidencia-se que a utilização da *internet* e das ferramentas do marketing digital, trouxeram resultados positivos para o negócio. Pode-se então, afirmar que as plataformas digitais são um suporte fundamental para a aplicação do marketing e suas ferramentas, pois possibilitam uma relação mais próxima com seus clientes.

Observa-se que a empresa estudada adotou o uso das ferramentas do marketing digital na finalidade de atingir um maior público, aumentar sua visibilidade e se aproximar dos seus clientes, consequentemente, aumentando a comercialização dos seus produtos. Assim, a maioria das empresas utilizam das redes sociais, destacam a

importância delas para atingir uma amplitude maior em relação aos clientes, em qualquer hora, sem depender de visitas em lojas físicas. (CASTRO, 2020).

Destaca-se também, de acordo com as informações dadas pelos clientes da loja, a importância das redes sociais, pois se sentem mais próximos do trabalho que a loja faz. O marketing, em especial o marketing digital, é uma estratégia indispensável para o crescimento das empresas, pois acompanha as tendências de mercado.

Portanto, compreende-se a importância do marketing digital e como a empresa utiliza as ferramentas dele para conhecer e compreender os clientes, adaptando seus negócios conforme as necessidades e os desejos dos mesmos, pois, tratando-se do ambiente virtual, eles tem mais facilidade no acesso às informações e a outras opções no mercado (KOTLER, 2007; VAZ, 2010).

Nesse contexto, os clientes da empresa analisada relataram que um diferencial importante da loja é a exclusividade dos produtos. Sendo assim, a empresa é capaz de oferecer produtos diferenciados para cada cliente com base individual, tornando seu público alvo muito mais vasto, pois atendem diferentes desejos e necessidades. Pode-se afirmar que, a empresa que atua no meio digital e permite a customização dos seus produtos, torna-se diferente, pois gera um relacionamento muito mais próximo com seus clientes. (KOTLER, 2007).

Assim, o marketing digital e suas ferramentas se mostram indispensáveis para as empresa, pois, através da sua aplicação, a loja consegue obter resultados positivos, tanto em comercialização quanto no aumento de visibilidade, gerando um maior engajamento com seus clientes e aumentando seu público alvo.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Wagner Junqueira de. **Ferramentas para promoção em Web sites de unidades de informação**. Revista biblioteconomia de Brasília, 1999.

CAMPOS, Gabriela Enes; COSTA, Helen. **Caracterização dos perfis comerciais na rede social Instagram**. 2016.

CASTRO, Ingrah. **Confira 5 dicas para vender nas Redes Sociais**. Disponíveis em <<https://www.intermidias.com.br/marketing-digital-online/vender-nas-redes-sociais/>> Acesso em 17/05/2020.

Categorias de formalização de empresas. **SEBRAE**, 22/06/2020 Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 04/10/2021.

CINTRA, Flavia Cristina. **Marketing Digital: a era da tecnologia on-line**. 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DA SILVA, Sandra Regina da. **Muito além dos banners: A vantagem como mídia. meio&mensagem**. São Paulo, Edição Especial, p.12, Jul. 2009b.

DIZARD Jr., Wilson. **A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

FASCIONI, Lígia. **Marketing Digital**. São Paulo, 2007.

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASA, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7ª edição. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.



LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing: O marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMEIRA, Tania Maria Vigigal. **E-marketing**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Wagner Patrick Araújo de. **A Influência da Comunicação nas Decisões das Empresas em Transição para Internet**. Campina Grande, 2000.

PELLANDA, Andressa. **Como converter perfil pessoal em um perfil comercial no Instagram?**, 2017. Disponível em <<https://pinkfire.com.br/como-converter-perfil-pessoal-perfil-comercial-no-instagram/>>. Acesso em 22/10/2021.

PEREIRA, Lucas Leonardo. **Estratégias de marketing digital utilizadas para o posicionamento de marca e aumento de vendas de uma empresa em Brasília**. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS). Brasília, 2014.

PINHEIRO, Bruno. **Marketing Digital para Administradores**. 2016.

PINHEIRO, Duda; GULLO, Jose. **Comunicação Integrada de Marketing**. 5ª edição. Atlas, 2014.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas**. 1ª edição. São Paulo: Manole, 2010.

SCATAMBURLO, Bianca. **Categoria de telecomunicações alcança 59 milhões de usuários na rede internet**, 11/11/2021. Disponível em <<https://www.comscore.com/por/Insights>>. Acesso em 06/11/2021.

SULZ, P. **Redes Sociais: o guia completo das mídias digitais**, 2018. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/tudo-sobre-redes-sociais/?nowprocket=1>>. Acesso em 02/11/2021.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. 2010.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital:** tudo que você queria saber sobre o marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

VALLE, Alberto. **O que é Marketing de Busca e sua importância no marketing digital.** 2016.

VANZELLOTTI, Caroline Agne. **Seu Desejo é uma Ordem! In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, nº 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing:** o guia definitivo de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2010.

VOLPATO, Bruno. **Ranking: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2021, com insights e materiais gratuitos**, 24/08/2021. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em 05/11/2021.

WYMBS, Cliff. **"Digital marketing: The time for a new "academic major" has arrived."** Journal of Marketing Education, 2011.

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
PARANÁ**

Mateus Florentino Back<sup>32</sup>  
André Luís de Castro<sup>33</sup>

**RESUMO**

O objetivo desse trabalho é entender como ocorre a criação e a manutenção de sistemas de informação da Universidade Estadual do Paraná - desde a criação da instituição em 2013. A discussão foi elaborada através da revisão de literaturas sobre a system level bureaucracy e os sistemas de informação da administração pública (Bovens e Zouridis, 2002; Lipsky, 1980; Meijer, 2007; Cordella e Tempini, 2015). Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com gestores de TICs, técnicos da instituição e documentos. Os resultados demonstram o baixo dinamismo na criação e manutenção dos sistemas de informação, em especial pela falta de equipe técnica e dependência de fornecimento das aplicações que ocorrem por empresas externas. Por parte do mantenedor, o governo do estado, há baixo investimento em capital tecnológico, assim como iniciativas do estado no sentido de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de sistemas de maneira interna na universidade.

**Palavras-chave:** Sistemas de Informação na Administração Pública, TICs na Administração Pública, System Level Bureaucracy.

**1. INTRODUÇÃO**

A informação e o conhecimento passaram a ser primordiais para o desenvolvimento das organizações. Nessa perspectiva, empresas privadas e instituições públicas têm buscado meios para aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade de seus processos. Entre esses meios, estão os sistemas de informação para auxiliar no processo de tomada de decisão. Tais sistemas podem ser definidos como os recursos tecnológicos e eletrônicos criados para a geração e uso da informação de modo geral. O que tem sido relevante é a mudança fundamental no significado que a informação assume na sociedade atual e globalizada, agora a informação não é apenas um recurso, mas é o recurso (BORGES, 1995). Dada a sua importância, grande parte das organizações buscam investir seu capital nestas tecnologias. Um estudo publicado pela ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software, aponta crescimento de 10,5% do setor de informação em 2019, com uma

---

<sup>32</sup> Graduando Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – Campus Paranavaí. E-mail: mateusfback14@gmail.com

<sup>33</sup> Docente da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). Bacharel em Administração de Empresas. Mestre em Administração com pesquisa sobre Gestão por Competências pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Doutor pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-EAESP). E-mail: ancastro@gmail.com

movimentação de R\$ 161,7 bilhões (US\$ 44,3 bilhões), se considerados os mercados de software, serviços, hardware e também as exportações do segmento. Assim, atualmente as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem sido protagonistas nas estratégias organizacionais, proporcionando às instituições a ação de coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com o objetivo de facilitar o planejamento interno e externo deste ambiente.

Grande parte das organizações possuem um sistema de informação (SOUZA, 2015) e administradores de sistemas, visto que seu conhecimento, visão e dinamismo contribuem para uma análise mais precisa do contexto organizacional e da recomendação de sistemas para a solução de problemas.

No setor público, tais mudanças podem ser vistas como parte importante da formulação e implementação de políticas públicas. Existem diversos fatores políticos que dependem da adoção de avanços tecnológicos, como mecanismos de controle de gastos. (DIAS, 2008). Nesse sentido, as TICs adquiriram espaço e aprimoramentos. Atualmente não há implementação de políticas públicas sem a mediação das TICs, nas quais estão inseridos os sistemas de informação (MEIJER, 2007). Uma vez que estes, auxiliam o controle e coordenação de dados processados, aumentando a eficácia, a eficiência e a efetividade em relação às políticas.

A pandemia de COVID-19 evidenciou a importância das universidades públicas para a ciência e para o desenvolvimento econômico e social do país. Apesar disso, nos últimos anos tais instituições têm enfrentado cortes orçamentários cada vez mais acentuados. A falta de reposição do quadro de agentes e professores efetivos têm imposto grandes desafios para os gestores dessas organizações. Entender o processo de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação em uma universidade pública no contexto atual, contribui para identificar formas de enfrentamento dos problemas e às demandas não atendidas.

Diante da complexidade dessa discussão, o objetivo deste trabalho é entender como ocorre o desenvolvimento e a manutenção dos sistemas de informação de uma universidade estadual, em específico, a UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, universidade que foi escolhida como estudo empírico.

Tendo em vista o objetivo proposto, o presente trabalho encontra-se estruturado em 5 seções. Após este primeiro tópico, o segundo tópico traz à luz as principais teorias sobre relação entre as TICs, os burocratas envolvidos e as organizações públicas. No terceiro tópico, é explicada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. No quarto tópico são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos. O quinto e último tópico apresenta a conclusão desse estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. TICS, BUROCRATAS E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

O conceito de sociedade passa constantemente por mudanças que impactam diversos aspectos, entre eles a economia, a política e a cultura. Dessa forma, o real valor dos produtos está no conhecimento neles embutido, assim a economia também se altera contínua e rapidamente. Nos países mais avançados, o acúmulo de informações e a sua

reunião para estruturar esquemas de conhecimentos cada vez maiores e mais sofisticados permitiu mudanças qualitativas no setor econômico.

Hoje, o poderio econômico internacional de um país está diretamente relacionado ao fator conhecimento (BORGES 1995). Nota-se, a importância das TICs na esfera pública, uma vez que, com uma maior necessidade de decisões vindas da volatilidade da sociedade, também há uma maior necessidade de informações. Uma vez que, todos os esforços de coordenação internas de uma organização possuem um profundo impacto na accountability, e em na esfera pública esse controle possui grande importância em uma ordem democrática.

Pinho e Sacramento (2009) definem accountability como a responsabilidade do capital humano, como burocratas, em prestar contas diante conforme as leis, podendo responder por não seguir as leis pré-estabelecidas. O que torna os burocratas implementadores de políticas públicas mais responsivos às decisões do político eleito e em decorrência às demandas do cidadão. (PETERS, 1998) O que evidencia a importância de tais processos de tomada de decisões, que em ambiente inteiramente novo, onde não há apenas a necessidade de realizá-los em maior número, mas de forma cada vez mais rápida.

Nesse sentido, o setor público tem aderido a adoção de tecnologias de informação e comunicação, com o objetivo de reduzir as ineficiências geradas pela carga burocrática. Os investimentos dos governos em sistemas de informação do setor público são geralmente associados a transformações organizacionais destinadas a aumentar a eficiência e eficácia das políticas. (CORDELLA, TEMPINI, 2015).

Borges (2015) cita que devido ao aumento das áreas de intervenção do setor público, a necessidade de interação entre atores aumentou. Fato que gera informações demais, sobrecarregando a organização burocrática, já que estas informações precisam ser processadas a fim de fornecer os serviços que um da forma mais eficiente. O aumento da complexidade dos processos administrativos reduziu drasticamente a eficiência da burocracia, aumentando as limitações das organizações públicas.

Ainda assim, nota-se a influência de políticos e burocratas de hierarquias superiores sobre burocratas implementadores de políticas por meio dos sistemas de informação. Uma vez que esses sistemas oferecem informações necessárias para tornar os processos administrativos mais transparentes, determinam regras para a implementação de políticas, registrando com maior precisão o tempo determinado para a execução do processo. Os sistemas também possibilitam maior controle sobre os contribuintes, identificando sonegadores e tornando a população parte da equipe de fiscalização – como os portais da transparência – que premiam aqueles que solicitam a nota fiscal para o estabelecimento fornecedor, agindo como fiscais.

As TICs, neste contexto, são capazes de auxiliar funções necessárias às organizações burocráticas para cumprir tarefas com uma complexidade menor e aumentar a flexibilidade e agilidade da organização em responder às mudanças nas condições ambientais. Dessa forma, Cordella (2015) demonstra que organizações capazes de implementar TICs para apoiar seus principais processos burocráticos acabam tendo que flexibilizar tais processos para que o sistema consiga desempenhar seu papel da melhor forma. Esta ação de flexibilização acaba criando um bom exemplo do que Cordella chama de “e-burocracias”. Diante das afirmações

é possível notar uma mudança no nível das burocracias ao longo da história, onde o foco parte dos níveis de rua – onde o burocrata de nível de rua interage diretamente com os



cidadãos e possuíam liberdade e poder suficiente para oferecer sanções e benefícios (LIPSKY, 1980) – para um foco em torno dos sistemas.

Diante de um contexto onde o aumento na complexidade das atividades prestadas pela esfera pública e implementação de TICs, a eficiência da burocracia é drasticamente reduzida. Uma vez que, falhas geram ondas de críticas às burocracias do setor público e sua capacidade de cumprir o mandato de prestação de serviços eficientes e eficazes. (BOVENS, ZOURIDIS 2002).

Com isso, o modelo básico de Street level bureaucracy, composto por funcionários que se comunicam com os cidadãos em algumas situações se modificou. Dessa forma, com a aplicação dos sistemas no âmbito das políticas públicas, surgem a Screen level bureaucracy e a System level bureaucracy. Com o Screen level bureaucracy, os responsáveis pela execução do processo de tomada de decisões continuam em contato direto com os cidadãos, contatos esses que são sempre realizados através de um computador, preenchendo dados obtidos neste contato com o auxílio de formulários eletrônicos. Dessa forma, muitas decisões não são tomadas pelos funcionários do Street level bureaucracy, mas sim pelo sistema usado pela organização. (BOVENS, ZOURIDIS 2002)

Bovens (2002) demonstra que mesmo com a melhoria apresentada com o Screen level bureaucracy, ele apresentava problemas de flexibilidade a longo prazo. Dessa forma, eventualmente, o foco existente sobre o Screen level bureaucracy se direciona para o System level bureaucracy. Onde os membros da organização buscam focar principalmente no desenvolvimento e manutenção do sistema, para a otimização dos processos de informação e para a criação de ligações entre sistemas em várias organizações. Como funcionários públicos, os System level bureaucracy ocupam cargos que giram em torno do sistema utilizado na organização, membros de suporte ao usuário dos sistemas ou designers de sistemas.

Dessa forma, o objeto empírico deste trabalho é a system-level bureaucracy presente na Universidade Estadual do Paraná, como os técnicos que trabalham dentro da universidade desenvolvendo e mantendo os sistemas de informação.

### **3. METODOLOGIA**

Quanto à metodologia utilizada para abordar a pesquisa, classifica-se como qualitativa. (CRESWELL, 2007). Em relação aos instrumentos de pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (FRASER & GONDIM, 2004) com agentes técnicos e gestores da UNESPAR, uma vez que a pesquisa apresenta fins explicativos, pois busca explicar o funcionamento e manutenção dos SI utilizados pela Unespar, e, bibliográfica, uma vez que dados secundários foram coletados em documentos disponibilizados no site da UNESPAR. (MARCONI & LAKATO 2005)

No total foram realizadas 2 entrevistas, as pessoas foram selecionadas diante de suas funções no corpo da UNESPAR e relações com SI's, sendo um dos entrevistados o diretor de tecnologia da informação, e o segundo entrevistado um técnico de informática do campus de Paranavaí. Foi selecionado o técnico desse campus devido ao maior número de alunos matriculados. Estas entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2021, com perguntas a respeito do desenvolvimento e manutenção de sistemas para a organização. Também foram levantados documentos sobre os sistemas de informação da

UNESPAR. Assim, foram analisadas informações a respeito dos SI vinculados à UNESPAR.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Sendo usada como base de dados para o presente trabalho, a UNESPAR é uma instituição de ensino superior pública, criada pela Lei nº 13.283, de 25 de outubro de 2001 e baseando sua estrutura em universidades estaduais existentes, tem como seu principal objetivo gerar e difundir o conhecimento científico, artístico-cultural, tecnológico e a inovação, nas diferentes áreas do saber, para a promoção da cidadania, da democracia, da diversidade cultural e do desenvolvimento humano e sustentável, em nível local e regional, estadual, nacional e internacional.. Para isso, conta com diversos campi nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Curitiba (dois campi), Paranaguá, Paranavaí e União da Vitória, suas atividades abrangem cerca de 10 mil alunos em cursos de graduação e pós-graduação, sendo atendidos por 668 docentes efetivos e 256 docentes temporários, além dos 141 agentes universitários ativos atualmente. Com a estrutura descrita, a UNESPAR oferece 16 cursos de pós-graduação, e também 68 cursos de graduação onde estudantes podem ingressar por meio do vestibular que acontece uma vez por ano ou pelo SiSu (Sistema de Seleção Unificada).

Além de tal estrutura física, a universidade conta um ecossistema de sistemas da informação, fazendo com que muitos processos sejam simplificados e organizados, uma vez que estes são aplicados em diversas funções, como o Sistema Pergamum utilizado nas bibliotecas ou até o Sistema GMS utilizado em diversas funções financeiras.

Vale ressaltar, que alguns sistemas informais são usados em interações mais cotidianas entre professores/alunos ou entre agentes universitários, como o Whatsapp, fornecido pelo Facebook, ou até mesmo o próprio Facebook.

Meijer (2007) explica os desafios na informatização na administração pública, devido ao rápido desenvolvimento de tecnologias, fato que faz com que seja dificultoso uma boa implementação destas. Diante de desafios como tal, Diniz (2014) argumenta que quando os usuários dos sistemas também possuem habilidades técnicas necessárias ou a diferença entre a ideia do designer de sistema for pequena em relação a necessidade dos usuários do sistema, a tecnologia pode ser modificada ou adaptada a eles. Trazendo uma alternativa para um bom fichamento de tecnologias em seu processo de desenvolvimento.

**QUADRO 1 - SISTEMAS DA INFORMAÇÃO (SI) UTILIZADOS NA GESTÃO DA UNESPAR.**

<b>Função do Sistema</b>	<b>Nome</b>	<b>Fornecedor</b>
Almoxarifado	Sistema GMS	CELEPAR
Captação Eletrônica de Dados	SEI	TCE PR
Compras e Licitação	Sistema GMS	CELEPAR
Concurso Docentes	TIBAGI	UNESPAR
E-mails	@fafipa.br	CELEPAR
	Office 365 For Education	Microsoft

Financeiro	Sistema GMS	CELEPAR
Gestão contábil	SIAFI	SERPRO
Gestão de Folhas de Pagamento	Meta-4	Meta4
Gestão de Patrimônio Imobiliário	GPI	CELEPAR
Gestão de Patrimônio Móvel	GPM	CELEPAR
Gestão de Redações de Vestibulares	READ	UNESPAR
Ouvidoria	SIGO	CELEPAR
Protocolos Internos	SIGES	CELEPAR
Protocolos Internos e Externos	E-Protocolo	CELEPAR
Sites da Universidade	Plone	Software Livre
Video-reuniões	BigBlueButton	UNESPAR
	StarLeaf	StarLeaf
	Google Meeting	Google
	Skype for Business	Microsoft

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados coletados nas entrevistas e página oficial da UNESPAR

Como observado com o quadro 1, a UNESPAR dispõe de inúmeros sistemas de informação que são utilizados na gestão. Essa categorização de função foi elaborada pelos autores. Bovens e Zouridis (2002) destacam a importância dos TCIs em organizações como executores e controladores de processo, dentro das leis e informações que são traduzidas pelos burocratas de nível de sistemas, tornando o controle das burocracias mais simples e direto, desengargalando processos que lidam com grande número de dados. Dentre esses sistemas, o técnico entrevistado cita a importância do SIGES, GMS e E-Protocolo para o funcionamento de toda a estrutura do Campus, todos estes sistemas são fornecidos e mantidos pela CELEPAR. O diretor de tecnologia da informação apontou em entrevistas que os sistemas utilizados na gestão são os mesmos desde sua contratação, em 2010. Porém, grande parte dos sistemas de aprendizagem começaram a ser utilizados diante da pandemia recorrente do COVID-19, em 2020.

**QUADRO 2 - SISTEMAS DA INFORMAÇÃO (SI) UTILIZADOS PELOS ALUNOS DA UNESPAR.**

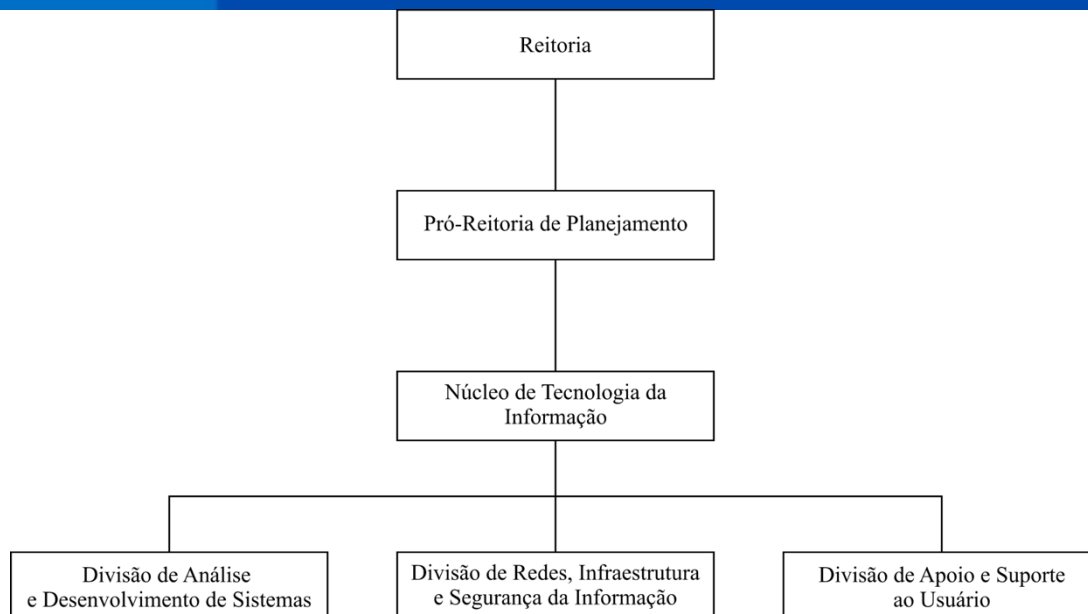
<b>Função do Sistema</b>	<b>Nome</b>	<b>Fornecedor</b>
Aulas	Google Meeting	Google
Biblioteca	PERGAMUM	PUC PR
Comunicação Externa	Facebook	Facebook
	Instagram	Facebook

	Twitter	Twitter
Comunicação Interna	Messenger	Facebook
	Whatsapp	Facebook
Emissão de Certificados	Sistema de Emissão de Certificados	UNESPAR
Eventos online	Youtube	Google
	StreamYard	StreamYard
Gestão Acadêmica	SIGES	CELEPAR
Plataformas de Aprendizagem	GOOGLE CLASSROOM	Google
	MOODLE	UNESPAR / Software Livre
	Microsoft Teams	Microsoft
Portal de informações	unespar.edu	UNESPAR
Protocolos Internos	SIGES	CELEPAR
Revistas eletrônicas	Open Conference System	PKP
	Open Journal System	PKP

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados coletados nas entrevistas e página oficial da UNESPAR

A categorização de funções do quadro 2 foi elaborada pelos autores. Atualmente, a área de TIC da reitoria da Unespar conta com apenas três burocratas de nível de sistema (System level bureaucrats) concursados que entraram entre o período de 2008 a 2013, sendo dois deles analistas e um técnico. Além disso, a equipe conta com 5 estagiários que têm um ciclo de permanência de dois anos na organização, fazendo com que toda a experiência obtida nos dois anos em que estava na organização seja perdido com sua saída. Com uma equipe pequena, conter o aumento na quantidade de dados processados pela organização ao longo dos anos se torna um processo difícil. Em relação aos campi, cada campus conta com um técnico de informática terceirizado de nível médio, este é responsável pelo setor Central de Processamento de Dados (CPD), que é a estrutura de manutenção da informática, gerindo links de fibra e a infraestrutura básica de servidores. Além disso, a UNESPAR mantém a mesma organização de nível de sistemas desde sua unificação em 2013, como é visto no organograma:

**FIGURA 1 – ORGANOGAMA DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UNESPAR**

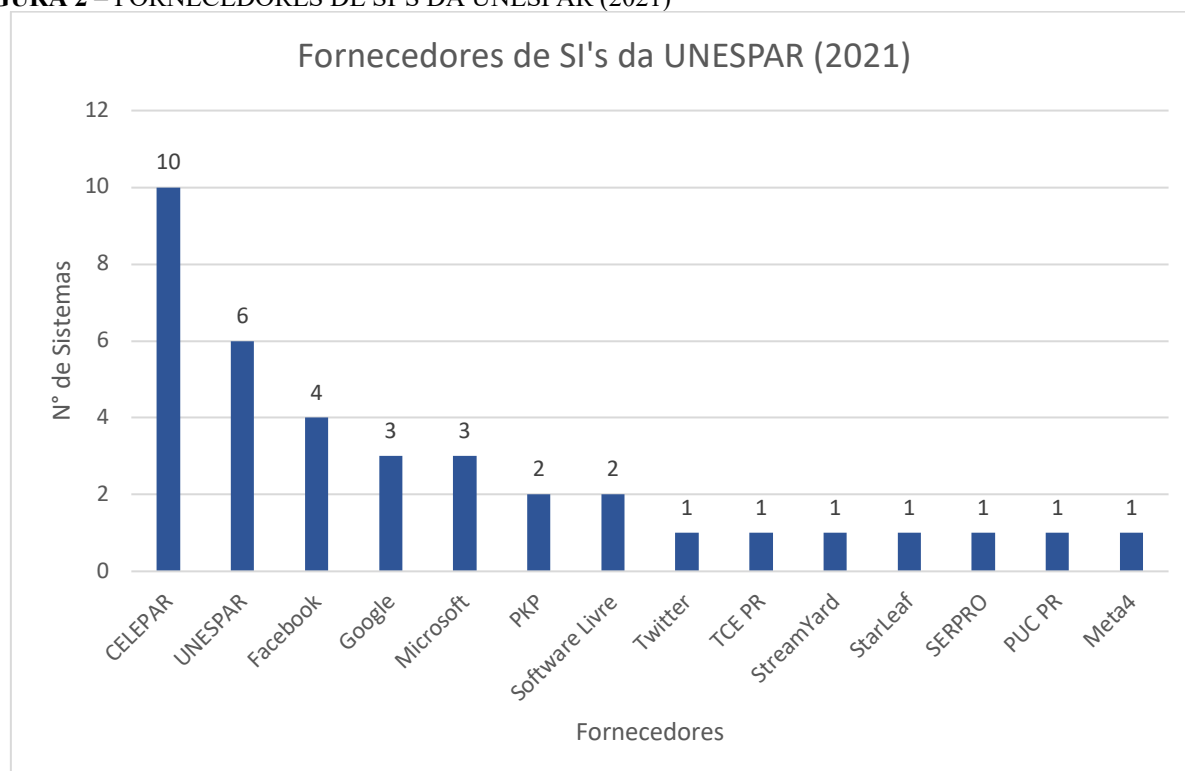


Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados coletados nas entrevistas e página oficial da UNESPAR

Inserida em um contexto onde os burocratas de nível de tela e sistema inseridos no contexto da organização são essenciais para que não exista uma lacuna entre a percepção do designer do sistema e o usuário (DINIZ et al, 2014) , a UNESPAR dispõe de uma equipe pequena e sem contratações devido a restrições orçamentárias do governo estadual desde de 2013, fazendo com que seja necessário terceirizar inúmeros sistemas (ver Quadro 1), reforçando a afirmação do diretor de tecnologia da informação sobre a alta demanda de desenvolvimento de sistemas, e trazendo percepções das necessidades do sistema de agentes externos.



**FIGURA 2 – FORNECEDORES DE SI'S DA UNESPAR (2021)**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados coletados nas entrevistas e páginas oficiais da UNESPAR

Sendo assim, a UNESPAR recebe muitos sistemas de fornecedores diversos, como visto na figura 2, um dos principais fornecedores de sistemas para a organização, é a CELEPAR. Com um contrato que se estendeu quatro vezes desde seu contrato inicial pelo valor de R\$ 333.793,98 (Contrato N°709/2017, [disponível no site da UNESPAR](#)), a CELEPAR fornece e mantém em seus servidores alguns dos sistemas mais importantes para a UNESPAR, como é o caso do SIGES, sistema utilizado para a gestão acadêmica da organização. O fato de sistemas serem mantidos por terceiros faz com que a manutenção destes seja totalmente feita de maneira externa, sem intervenção direta dos agentes da UNESPAR.

Diniz (2014) argumenta que quando os usuários dos sistemas também possuem habilidades técnicas necessárias ou a diferença entre a ideia do designer de sistema for pequena em relação a necessidade dos usuários do sistema, a tecnologia pode ser modificada ou adaptada a eles. Diante de um contexto onde grande parte dos sistemas são externos, como é o caso da UNESPAR, nota-se a importância de um treinamento para o uso dos sistemas inseridos neste meio ou uma equipe que desenvolva estes de maneira interna, enfatizando a importância do foco em burocratas de nível de rua.

Uma implicação relatada pelo técnico de informática entrevistado é o fato de que a estrutura física dos campi, apresentando hardwares antigos e descontinuados. O fato pode ser comprovado pelo portal da transparência do Paraná, que expõe os valores investidos em informática na UNESPAR nos últimos meses de 2021:

**TABELA 1 – DESPESAS DE NATUREZA DE INFORMÁTICA: 2021**

<b>MÊS</b>	<b>EMPENHADO</b>	<b>LIQUIDADO</b>	<b>PAGO</b>
JANEIRO	R\$ 18.563,84	--	--
FEVEREIRO	R\$ 51.976,37	R\$ 11.052,50	R\$ 7.718,90
MARÇO	R\$ 51.976,37	R\$ 7.243,19	R\$ 10.955,69
ABRIL	R\$ 0,37	R\$ 22.289,31	R\$ 22.289,31
MAIO	R\$ 77.236,79	R\$ 18.199,83	R\$ 18.199,83

Fonte: Portal da Transparência do Estado do Paraná

O valor “Empenhado” é aquele reconhecido pelo poder executivo como uma dívida. No entanto, o valor só entra na conta do fornecedor quando aparece em “Pago”. Como é possível observar na tabela 1, no mês de janeiro o valor devido não foi repassado para o fornecedor. Além disso, é possível observar um baixo investimento em capital tecnológico, considerando uma universidade com 7 campi, mais de 10 mil estudantes e 71 cursos. Essa situação coloca a universidade em um caminho cada vez mais distante de alcançar uma das suas principais metas apresentadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018/2022: “Modernizar e adequar a Infraestrutura em Tecnologia da Informação”. Um dos tópicos apresentados nesta meta é a viabilização da implantação e integração de SI’s, dando ênfase à importância dos burocratas de nível de sistema.

A UNESPAR se encontra limitada pela falta de recursos orçamentários não disponibilizados pelo governo estadual. Há uma grande demanda por sistemas numa universidade ainda em fase de implantação, mas não há estrutura suficiente para desenvolvê-los, uma vez que a equipe de funcionários responsáveis por todo o levantamento e desenvolvimento destes é de apenas três pessoas: dois analistas de sistemas e um técnico de informática. Bovens (2012) explica que uma burocracia em nível de sistema geralmente possui três níveis de profissionais: responsáveis pelo processamento de dados, como designers e especialistas legislativos, equipe de política jurídica e gerentes de sistema associados a esses processos; responsáveis pelo processo de produção destes sistemas; e responsáveis por intermediar a relação entre os cidadãos e o SI, este ficaria encarregado de lidar com as reclamações e avisos de objeção em nome da organização. Porém, o investimento de natureza tecnológica inserido na UNESPAR é insuficiente para que haja desenvolvimento de sistemas de informação que podem facilitar processos mais arcaicos, como pode ser observado pela Tabela 1. Essa falta de investimento em SI’s que se apresentam como algo cada vez mais necessário em sua gestão, faz com a universidade tenha que se adaptar a sistemas inelásticos, desenvolvidos por system levels beurectacys externos. Diniz et al (2014) descreve a importância do contexto no desenvolvimento de sistemas, uma vez que as percepções da necessidade dos sistemas identificadas pelos designers moldam a experiência dos usuários. Diante disso, o contexto entre os usuários e os desenvolvedores deve ser o mesmo ou parecido, para que as diferenças entre as percepções sejam suficientemente pequenas para que os usuários, com as habilidades e recursos disponíveis, tenham a chance de reduzi-las. A UNESPAR necessita de um foco maior em burocracias de nível de sistema, para que SI’s sejam desenvolvidos dentro do contexto da organização, uma vez que um sistema bem desenhado e funcional exige que os fins para o qual foi construído tenham uma relação

efetiva com os meios disponíveis, ou seja, deve-se compreender as necessidades da organização e que ferramentas estão disponíveis para serem usadas para isso, tanto capital humano quanto informático. (SIMON, 1973)

## **5. CONCLUSÃO**

Tendo como ponto de partida o objetivo de entender como ocorre a criação e a manutenção de sistemas de informação da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) podemos considerar que a estrutura adotada em relação a este processo que vem sendo mantida desde então, apresenta um baixo dinamismo que pode ser explicado por vários fatores como o baixo nível de investimento em capital tecnológico, o baixo nível de adaptação da estrutura da equipe de burocratas de nível de sistemas. Além disso, podemos citar ainda a grande necessidade de fornecedores externos de sistemas, o que faz com que toda a estrutura de burocratas tenha que se adaptar aos sistemas vindos de pessoas que não estão inseridas no mesmo contexto. Diante disso, nota-se a importância dos System level bureaucracys dentro de uma organização que lida com um alto número de informações, como é o caso da UNESPAR.

Logo, para que a universidade consiga lidar com tantas informações sem que toda carga burocrática seja um ponto de estrangulamento, é importante focar nesses pontos apresentados, mudando o foco da organização para um maior foco nos sistemas e fornecendo maiores quantidades de capital tecnológico para que a estrutura física seja capaz de sustentar os sistemas. Como resultado, toda a questão de criação e manutenção dos sistemas se daria de forma interna, dentro do próprio contexto da organização, atendendo as necessidades específicas de cada processo.

Vale ressaltar que, com sistemas sendo desenvolvidos e mantidos de maneira interna, a universidade não dependeria de terceiros para realizar as demandas imprevistas. Ainda é importante ressaltar que o estudo apresentado é incipiente e que novas pesquisas que analisem e obtenham os dados de maneiras divergentes, necessárias para reforçar a teoria apresentada.

## REFERENCIAS

- BORGES, M. E. N. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento.** Ciência da Informação, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.
- BOVENS, Mark. ZOURIDIS, Stravos. **From street level to system level bureaucracies:** how ICT is transforming administrative discretion and constitutional control. Public Administration Review. Volume 62, Issue 2, pages 174–184, March/April 2002.
- CORDELLA, Antonio. TEMPINI, Niccolò. **E-government and organizational change:** Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. Government Information Quarterly. 32. p. 279-286. 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DIAS, Isabel de Meiroz. **A relação entre a reforma da administração pública e Tecnologias da Informação no governo do Estado de São Paulo.** 2008. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de São Paulo – USP. FEA. 2008.
- DINIZ, E. H. BAILEY, D. E. SHOLLER, D. **Achieving ICT4D Project Success by Altering Context, Not Technology.** USC Annenberg School for Communication & Journalism. Volume 10, Number 4, Winter 2014a, p.15-29.
- FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Da fala do outro ao texto negociado:** discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Paidéia, v.14 n.28, p. 139 -152, 2004.
- GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA, D. R.; SILVA, A. B. (Ed.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIPSKY, Michael. **Street-Level Bureaucracy Dilemmas of the Individual in Public Services.** New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005
- MARQUES, E., Cunha, M. A., & MEIRELLES, F. D. S.. **Modelos de gestão de tecnologia de informação no setor público brasileiro.** ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, 26.
- MEIJER, Albert. **Why don't they listen to us? Reasserting the role of ICT in Public Administration.** Information Polity, 12, p. 233-242. 2007.
- MENDES, A. TIC – **Muita gente está comentando, mas você sabe o que é?** Portal iMaster, mar. 2008. Disponível em: <<https://imasters.com.br/devsecops/tic-muita-gente-esta-comentando-mas-voce-sabe-o-que-e>>. Acesso em: 21/12/2020.
- NAISBITT, J, ABURDENE, P. **Megatrends 2000.** São Paulo, Amana-Key, 1990.p. 22-26, p.53-56, p. 61-62.
- PAUL, Ray, J. **What an Information System Is, and Why Is it Important to Know This.** Journal of Computing and Information Technology. 18. 2010, 2, p. 95-99.
- PINHO, J.A.G.; SACRAMENTO, A.R.S. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 43, v. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.
- SIMON, Herbert A. **Applying Information Technology to Organization Design.** Public Administration Review. 33(3): 268-278. 1973.

## **O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA SAÚDE DA FAMÍLIA – UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MUNICÍPIOS DA REGIÃO DE PARANAVAÍ**

Maysa de Castro Dias<sup>34</sup>  
Bianca Burdini Mazzei<sup>35</sup>

### **RESUMO**

As políticas públicas podem ser apresentadas como ações do poder público, em suas diferentes esferas governamentais, articulada com ou sem atores não governamentais, que são orientadas para trazer soluções aos problemas considerados públicos. A presente pesquisa traz uma análise sobre o processo analítico de uma política pública, considerando o não ordenamento e a interrelação entre suas partes, com destaque para o processo de implementação. A partir da abordagem híbrida de análise, o objetivo dessa pesquisa é descrever comparativamente os processos de implementação do Programa Federal Estratégia Saúde da Família – ESF, nos municípios de Nova Esperança, de Alto Paraná e de Paranavaí, no Estado do Paraná. A pesquisa é do tipo descritiva com natureza qualitativa. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas com gestores locais do programa estudado e análise de documentos. Após as análises realizadas foi possível identificar que um dos principais pontos de limitação encontrados nos municípios estudados é o conflito na gestão de informações, com destaque para a falta de alimentação do sistema de gestão de informações no município de Alto Paraná, para a falta de articulação das informações entre equipe gestora e atores implementadores nos municípios de Nova Esperança e de Paranavaí, e ainda, uma barreira de acesso as informações no município de Paranavaí.

**Palavras-chave:** Política pública. Processo de Implementação. Programa Estratégia Saúde da Família.

---

<sup>34</sup> Discente do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR/*Campus* Paranavaí, maysa-castrodias@hotmail.com

<sup>35</sup> Professora doutora do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR/*Campus* Paranavaí, bbmazzei@gmail.com



## **1 INTRODUÇÃO**

A política pública é o meio pelo qual o Estado busca soluções para problemas públicos. Na busca de melhor compreensão de uma política pública, esta foi organizada metodologicamente em um ciclo com as seguintes fases: formação de agenda, formulação da política, tomada de decisão, implementação e a fase de avaliação. É importante destacar que essas fases não possuem ordenamento e estão inter-relacionadas. O modelo de ciclo de político é utilizado nessa pesquisa como metodologia que possibilita determinar um corte analítico para o processo de implementação da política pública.

Subirats (2012), explana sobre o que é o processo de implementação, relatando que esta pode ser definida como um conjunto de ações que o Estado deve oferecer e ter para com os cidadãos. Nesse quesito e relacionando essas informações anteriores com a saúde pública e enfatizando a informação de que “...saúde é direito de todos e dever do Estado...” como está prescrita na Constituição Federal de 1988, Art. 196.

O objeto empírico dessa pesquisa é o Programa Saúde da Família – PSF, parte importante dentro do Sistema Único de Saúde (SUS), que teve seu início de desenvolvimento no país a partir do ano 1994 e com sua evolução positiva e depois de muitas análises e questionamento de sua implementação, no ano de 2006 ela foi nomenclaturada como Estratégia Saúde da Família (ESF). (BRASIL, 1988)

Em compreensão a esse contexto a presente pesquisa tem como principal intuito analisar o processo de implementação deste programa, dentro de uma análise comparativa entre três municípios da região de Paranavaí: Nova Esperança, Alto Paraná e Paranavaí.

## **2 FUNDAMENTOS TEORICOS**

Existe atualmente pessoas que evitam falar sobre políticas públicas, por não a compreender e a tratar como algo distante do seu dia a dia, no entanto, ela está envolvida no contexto social diário dos cidadãos. Ela consiste em ser um conjunto de normas, leis e regras, a serviço de resolver situações problemáticas dentro de uma sociedade. Em concordância a autora Garroti (2016, p.111) enfatiza que:

As políticas públicas são responsáveis por grandes mudanças sociais. São a resposta das lideranças governamentais para problemas de ordem econômica, política e de desenvolvimento social.

A partir disso é possível entendermos, o quão significantes são essas ações para com a sociedade, uma vez que, por meio delas pode se obter uma porcentagem de problemas resolvidos ou apaziguados, nesse viés, a autora complementa com o pensamento de que o surgimento de uma política ocorre através dos cidadãos e dos superintendentes entendendo que é necessário resolver tal problema surgidos em meio a sociedade. (GARROTI, 2016, p.112)

De acordo com Jardim (2011, p.200):

Políticas públicas tendem a ser compreendidas como o “Estado em ação”, ou seja, o Estado implantando um projeto de governo. Trata-se de ações procedentes de uma autoridade dotada de poder político e de legitimidade governamental que afeta um ou mais setores da sociedade.

A partir desse entendimento e em continuação, para que essas políticas públicas sejam colocadas em prática, existe um processo a ser realizado, com passos a serem executados, outrossim, Vazquez (2011, p. 36), relata em complemento a essa perspectiva que:

Como parte desse processo de racionalidade e análise, a partir da PP foi gerado o ciclo de vida das PP. A partir do nome deve-se ressaltar que se trata de um processo que nunca termina, transforma-se em um ciclo que se realimenta constante e sistematicamente.

Esse ciclo existente é composto por algumas fases, para que possivelmente o problema surgido venha ser resolvido. Estas fases são: formação de agenda, na qual é selecionado o problema, a prioridade, a dificuldade em questão. Serafim e Dias (2012, p.123) relatam que essa formação vai além do que somente uma solução de problemas, mas que também englobam “[...] elementos ideológicos e a projetos políticos e refletem as relações de poder entre os atores sociais envolvidos.” A fase da formulação da política, parte bastante importante, pelo fato de que nela os envolvidos, colocarão em pauta as suas ideias para uma solução eficiente e eficaz, para o interesse público. A fase da tomada de decisão, se tem a base de como agir para pôr a política em questão em prática. Na fase de implementação, a política pública é colocada em ação, e que é tratado como o foco dessa pesquisa. E ainda, tem-se a avaliação, fase que completa o ciclo relatado acima, ou seja, será analisado, julgado, colocado em discussão os resultados obtidos através daquela política instaurada, para que assim se for necessário, realizem os ajustes ou até mesmo mudanças, para que assim consiga-se alcançar os resultados esperados. Entretanto é importante destacar o não ordenamento empírico dessas fases relatadas, e também a inter-relação entre elas.

A vista disso nesse projeto enfocaremos na fase de implementação, que de acordo com Subirats (2012, p.179), trata-se “[...] *el conjunto de procesos que, tras la fase de programación, tienden a la realización concreta de los objetivos de una política pública* [...]”

Já os autores Silva e Melo (2000, p.4), apresentam o significado de implementação a partir do quesito que é por meio das metas, que são formadas e estipuladas na criação da política, que as ações a serão implementadas. Nesse mesmo contexto Arretche (2001, p. 2), complementa esse estudo, relatando que:

A implementação, por sua vez, corresponde a uma outra fase da “vida” de um programa, na qual são desenvolvidas as atividades

pelas quais se pretende que os objetivos, tidos como desejáveis, sejam alcançados.

Ou seja, podemos enfatizar mais uma vez que a fase de implementação, é o ponto ápice de uma política, pois a partir dela, é que virão os resultados e a visão de que, se realmente os interesses públicos estão sendo averiguados e colocados como prioridades dentro do meio de tomada de decisão governamental. Já os autores Carvalho, Barbosa e Soares (2010, p.5), enfatizam o ponto do processo ecoado na implementação, dizendo que: “[...]políticas públicas sofrem influências das circunstâncias externas aos agentes planejadores e implementadores, as quais tornarão possíveis ou não a implementação.” Ou seja, por mais que a implementação tenha como principal objetivo resolver o problema destacado, ou buscar, possível melhora para o mesmo, as personalidades e as distintas mudanças sociais ocorridas constantemente, fazem com que esse processo de contemplação da implementação de uma política pública possa demorar além do previsto, ou não ocorrer. A partir disto Santos (2017, p.9-10) complementa esse pensamento com a seguinte fala:

“[...]Percebe-se que o processo de implementação é um momento tanto técnico como político, e que, portanto, não há um campo ideal que permita atuar de maneira ideal, o entendimento é de que esse cenário complexo e imprevisível é campo fértil para a discricionariedade, também entendida como inevitável para possibilitar a execução da política pública... Por fim, os problemas enfrentados pela implementação nunca deixarão de existir, entretanto, é possível que com responsabilidade, diálogo com os atores e um planejamento contínuo e sistemático, se diminua as possibilidades de uma política pública ser ineficiente, uma gestão que olhe as especificidades locais é imprescindível para um bom andamento da política.”

Para que o processo de implementação seja executado, existem formas, métodos, ou melhor expressando, modelos a serem estudados e assim escolhidos, para chegar em um resultado com eficácia. Uma dessas abordagens foi chamado de *bottom-up*, pois considera uma atuação de “baixo para cima”, nele precisa-se existir uma interação maior entre governantes, chefes, diretores, para com os atores implementadores, ou seja, deve-se haver uma maior, ligação e/ou comunicação com o funcionário que coloca de certa forma a projeção de tal política, em ação no seu dia-a-dia de trabalho.

Lima e D'Ascenzi (2013, p.104) indagam, sobre os questionamentos levantados a partir desse modelo, no qual se refere a verificação do quão os autores implementadores tem de influência, através de suas atitudes diárias trabalhadas, e qual o impacto dessas, no resultado da implementação da política. Secchi (2012, p.47) destaca que o modelo *bottom-up* é “[...]caracterizado pela maior liberdade de burocratas e redes de atores em auto-organizar e modelar a implementação de políticas públicas.” Dessa forma, o modelo em questão, se retrata a uma visão de implementação focada na implementação diária da política. Sendo assim, se tornando distinto do modelo *top-down*, que é explicado como sendo “de cima para baixo”, pois nele se é predominante a hierarquia dentro do processo

de implementação de uma política pública. Em complemento Secchi (2012, p.47) destaca que:

“O modelo *top-down* de implementação parte de uma visão funcionalista e tecnicista de que as políticas públicas devem ser elaboradas e decididas pela esfera política e que a implementação é mero esforço administrativo de achar meios para os fins estabelecidos.”

Ou seja, é um modelo, onde a execução se contempla por meio de fases, regras, normas, todavia, em visão mais ampla, esse modelo de implementação traz consigo, o poder total nas mãos apenas daqueles que governam, Alves (2017) cita que “[...] nessa fase há a presença de trocas, barganhas, contradições e ambiguidades de objetivos, problemas de coordenação, limitação de recursos e escassez de informações[...]”, uma vez que em meio aos governantes o poder de comandar como será implementado uma política envolve não somente, leis e regras, mas o principal, que são os recursos. Dessa forma tanto o modelo de cima para baixo como o de baixo para cima, trazem seus respectivos métodos de pôr em prática uma política, como também seus prós e contras, desse modo, compreende-se que nos dois existem pontos negativos, como também positivos e pensando em um melhor modo de resolver o problema de uma sociedade.

Como o avanço dos estudos sobre o processo de implementação de uma política pública, autores como Hill (2006), Lima e D’Ascenzi (2013), Subirats et al.(2012), utilizam de uma abordagem híbrida, considerando uma integração entre os principais elementos das abordagens *top-down* e *bottom-up*. Hill (2006) e Subirats et al. (2012), discutem que a implementação pode ser comparada a um jogo, pelo fato de que nela existe uma intensidade de influenciadores que atua tanto na parte interna como nas externas, referindo se ao processo de implementação. Ou seja, é possível compreender que os dois modelos, tanto o *bottom-up* como o *top-down*, obtêm suas partes favoráveis e que dá para trabalhá-las dentro do mesmo processo, dessa forma haverá uma visão ampla tanto dentro do plano institucional como na implementação da política no dia-a-dia. Sob esse mesmo viés, as autoras Mazzei e Farah (2020), também contribuem para essas linhas de estudo, desenvolvendo uma estrutura analítica em que apresentam uma visão ampla sobre o processo de implementação de uma política pública, destacando que esta estrutura é formada por etapas não ordenadas, mas que se inter-relacionam, resultando assim em um entendimento melhor sobre o processo, pois se é valorizado os dois tipos de abordagem, buscando deixar evidente os dois pontos da política, como as partes superiores e as inferiores.

### **3 METODOLOGIA**

Para a elaboração dessa pesquisa foi adotado o tipo descritivo, pois se buscou evidenciar os principais pontos de potencialidades e de limitações do programa federal Estratégia Saúde da Família, entre os municípios estudados da região de Paranavaí. Segundo Silva e Menezes (2000, p.21):



“a pesquisa descritiva visa descrever as características de



determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois não foram utilizados instrumentos estatísticos para coleta e para a análise de dados. Araújo (2013, p.3), destacam que a pesquisa qualitativa busca “[...]analisar e interpretar aspectos mais profundos[...] Assim, o que percebemos é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados”.

Dessa forma sobre as coletas de dados secundários executadas nessa pesquisa, ocorreram por meio de análises de dados como: leis municipais, federais, decretos, portarias e demais documentos ativos que regem o processo de implementação da política estudada. E os dados primários foram executados por meio de entrevistas não estruturadas, com atores implementadores e gestores, para que houvesse um melhor entendimento da implementação da política no município.

Desse modo as análises dos dados adquiridos, foram realizadas através de uma metodologia híbrida, onde está é constituída por duas abordagens de estudos em relação ao processo de implementação de uma política pública, onde uma delas é *top-down* e a



outra *bottom-up*. A vista disso foi utilizada a estrutura analítica de Mazzei e Farah (2020), que facilita o entendimento do processo de implementação, através da seguinte estrutura que é formada por partes que se inter-relacionam. De forma que é mostrada na figura 1 e que logo é apresentado seu desmembramento no quadro 1.

Figura 01- Estrutura de análise do processo de implementação.

Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 346)

**Quadro 1 – Elementos norteadores da estrutura de análise do processo de implementação**

<b>Estrutura do Programa/ Plano</b>	<b>Diversidade de atores</b>	<b>Especificidades de Contexto</b>	<b>Plano de ação/ Estratégias</b>	<b>Espaço de Discrecionalidade</b>	<b>Conflitos entre níveis de Governo</b>
Objetivos	Indivíduos e Grupos (governamentais e não governamentais)	Condições de Trabalho e regras locais	Estratégias definidas pelos implementadores	Espaços de decisões dos implementadores	Estruturas federativas
Estratégias / Metodologias	Relações entre eles – <i>Policy Network</i>	Recursos, pessoas, informações	Seleção de grupos prioritários	Decisões dos implementadores	Relações federativas
Público Alvo	Pontos de Tensão e Conflito	Condições socioeconômicas e culturais	Organização do trabalho e distribuição das tarefas	Ajustes e Alterações no plano	Competição ou Cooperação
Regras/ Diretrizes	Negociação e Barganha	Possíveis mudanças no contexto	Organização do tempo	Inovações e criações	
Recursos	Ideias e valores		Organização dos recursos		
Atores	Grupos não atendidos pela PP		Organização espaço territorial		

Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 347)

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Por volta do ano de 1988, foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS), por meio de um grande movimento sanitário nacional. Com o intuito de buscar resolver os maiores problemas dentro da questão de saúde que há no país, os autores Barboza, Rêgo e Barros (2020, p.7) relatam que

No começo do século XX, a situação muda de figura: existe uma necessidade de pensar em saúde de forma mais coletiva, pois começa no Brasil a viver o início da República e as demandas sociais são outras: com a maioria da população é de origem rural e começa a instalação das primeiras indústrias, cresce a demanda por uma regulação sanitária capaz de atender a população que já sofria de endemias rurais e só tinha a filantropia e os médicos privados para recorrer.

Dessa forma e a partir da Lei Nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 que regulariza o Sistema Único de Saúde no Brasil, se torna possível o desenrolar da criação de um sistema que atenda todas as demandas e seja alicerçado pela constituição, nesse caminho, o SUS tem se mantido a bem mais de 25 anos no nosso país, lutando para se manter ativo e presente com um atendimento que contenha universalidade, integralidade e equidade, ou seja, não importando a classe social, raça ou denominação. Melhor explicando-o, SUS é público e é para todos.

Nesse viés e tempo, promoções, campanhas e programas foram surgindo para melhor aplicação dos planejamentos e alcance de objetivos do SUS, isto é, quando acontece a descentralização dentro da saúde, para que se exista uma priorização sobre a atenção primária as famílias. Nesse momento explicaremos um pouco sobre nosso objeto empírico dessa pesquisa, como já foi mencionado, que é o programa Saúde da Família, implementado a partir do ano de 1994, com a portaria estabelecida pelo Ministério da Saúde (MS) nº692/GM, com intuito de focar na prevenção na saúde, ou seja, é redirecionado o olhar que estava mantido somente na doença, para olhar em como prevenir as mesmas, Assis e Mischiati (2010, p.29) complementam, com as seguintes palavras:

É dessa forma que o PSF constitui-se em uma estratégia que prioriza as ações de promoção, proteção e recuperação da saúde dos indivíduos e da família de forma integral e contínua. Seu objetivo é a reorganização da prática assistencial em novas bases e critérios, em substituição ao modelo tradicional de assistência, orientado para a cura de doenças e no hospital. A atenção passou a estar centrada na família, o que vem possibilitando as equipes de saúde uma compreensão ampliada do processo saúde/doença e da necessidade de intervenções que vão além de práticas curativas (BRASIL, 2010-c).

Com todos esses pontos positivos e em entendimento que dentro do meio governamental deve-se existir tempo determinados para programas, optou-se pela mudança de nomenclatura no ano de 2006, com a portaria do MS nº648/GM, nesse momento é nomeado então como Estratégia Saúde da Família (ESF), onde se é mantido todos os princípios e objetivos estabelecidos ao PSF, entretanto, acontece esta mudança pelo fato de que, como estratégia, ela não tem um tempo determinado para ocorrer e como ela vem para reorganizar a atenção primária, não será de certa forma, uma opção para interrompê-la. Figueiredo (, p.55) destaca que a ESF:

[...] Procura reorganizar os serviços e reorientar as práticas profissionais na lógica da promoção da saúde, prevenção de doenças e reabilitação, enfim, da promoção da qualidade de vida da população, constituindo-se em uma proposta com dimensões técnica, política e administrativa inovadoras.

Dessa forma conseguimos compreender sua especialidade, ou seja, a ESF ela vem como porta de entrada no SUS, buscando obter uma prevenção e extinção de doenças que podem gerar custos absurdos para cofres públicos, quando não tratadas e/ou descobertas na hora “errada”, por isso se torna necessário a prevenção, detalhando essa estratégia, os autores Faria *et al* (2010, p. 40), traz as seguintes palavras:

Atuando no espaço da Atenção Básica, a estratégia Saúde da Família propõe-se a potencializar a construção do modelo proposto pelo SUS, apresentando uma proposta substitutiva ao formato anterior de organização dos serviços de saúde, com dimensões técnicas, políticas e administrativas inovadoras. Assume um conceito ampliado de saúde que visa à compreensão do processo saúde/doença “na sociedade” e não apenas “no corpo” das pessoas. Elege como pontos centrais a responsabilização por um determinado território e, por meio de ações inter e multiprofissionais, busca a criação de laços de compromisso entre os profissionais e a população. Nessa perspectiva, toma a família como objeto precípuo da atenção, entendida a partir do meio onde vive e das relações ali estabelecidas, destacando a história de organização de cada sociedade e as diversas estruturas sociais e culturais dela decorrentes. A estratégia Saúde da Família tem como objetivo maior potencializar a reorientação do processo de trabalho e das ações que constituem o modelo de atenção proposto pelo SUS no âmbito da ABS, buscando ampliá-las e garantir-lhes mais efetividade. Como objetivos específicos pretende-se reconhecer a saúde como um direito de cidadania e resultante das condições de vida; estimular a participação da comunidade para o efetivo exercício do controle social; intervir sobre os riscos aos quais as pessoas estão expostas; estabelecer ações intersetoriais voltadas para a promoção da saúde; prestar, nas unidades de saúde e nos domicílios, assistência integral, contínua e humanizada às

necessidades da população da área adscrita, de forma a propiciar o estabelecimento de vínculo entre equipe e usuários.

Entendendo todo esse contexto do que é, e como funciona a Estratégia Saúde da Família dentro do nosso país e destacando mais uma vez a importância da ESF dentro do Sistema Único de Saúde, Garuzi et al. (2014, p.147) relatam que essa política traz uma melhora e gera pontes de comunicação dentro do cenário dos trabalhos de saúde como também cria vínculos “...entre usuários, trabalhadores e gestores em defesa do SUS enquanto política pública e não de governo.” Dessa forma, nessa pesquisa traremos informações a seguir, sobre três municípios encontrados no noroeste do Paraná.

#### 4.1 O MUNICÍPIO DE NOVA ESPERANÇA

Possui população de acordo com estimativa do IBGE de 27.904 habitante, e a partir disso é encontrado que a cobertura de atenção básica no município é de 97,30% e a cobertura de ESF é de 86,55%, o sistema E-gestor em última atualização feita em dezembro de 2020 mostra que Nova Esperança contém sete equipes de saúde da família atuantes. Onde também nos é mostrado resultados dos indicadores alcançados no município, sendo a do último quadrimestre de 2021, as a seguir: I) Pré-Natal (6 consultas) obteve alcance de 57%; II) Pré-Natal (Sífilis e HIV) 71 %; III) Gestantes Saúde Bucal 23 %; IV) Cobertura Citopatológico 14 %; V) Cobertura Polio e Penta 36 %; VI) Hipertensão (PA Aferida) somente 7%; VII) Diabetes (Hemoglobina Glicada) com 17 %, a equipe que atua na ESF do município é formada, por um médico, uma enfermeira, duas auxiliares/técnicas de enfermagem e cinco ACSs e esta deve manter o cuidado de até 4000 habitantes, de acordo com portaria nº 2.488, de 21 de outubro de 2011. Através de entrevista com gestora, sobre os planejamentos de ações estratégicas, cada equipe, faz o seu de acordo com suas necessidades visando sua área de atuação, outro ponto é que município conta também com dois laboratórios particulares além do municipal para apoio com as solicitações de exames médicos.

#### 4.2 O MUNICÍPIO DE PARANAVAI

Obtém 88.374 pessoas residente do município de acordo com dados do IBGE, sendo assim Paranavaí contém cobertura de atenção básica de 100,00% e a cobertura de ESF de 93,69%, com 24 equipes ativas para atuar na ESF, sendo composta por 1 médico, 1 enfermeiro, 1 técnico de enfermagem e 6 ACS. Essas equipes devem alcançar indicadores preconizado pelo MS, e de acordo com o sistema já citado acima, o município alcançou os seguintes resultados no primeiro quadrimestre deste ano: I) Pré-Natal (6 consultas) foi alcançado 51%; II) Pré-Natal (Sífilis e HIV) 59%; III) Gestantes Saúde Bucal 41%; IV) Cobertura Citopatológico 23%; V) Cobertura Polio e Penta 35 %; VI) Hipertensão (PA

Aferida) 8%; VII) Diabetes (Hemoglobina Glicada) com 10 %. Em entrevista foi nos informado que a ESF do município conta com apoio de profissionais como ginecologista, psicóloga, pediatra e fonoaudióloga e que para alcançar os pontos preconizados para a estratégia são realizadas reuniões entre os gestores, coordenadores e as equipes.

#### **4.3 O MUNICÍPIO DE ALTO PARANÁ**

Cidade com 14.770 habitantes, sendo 46,72% de população coberta com Atenção Básica e de ESF, trabalhando também com duas equipes de ESF. Alto Paraná obteve seus indicadores também mostrados no E-Gestor, nos quais seus resultados obtidos dentro dos quatro primeiros meses de 2021 foram de: I) Pré-Natal (6 consultas) 11%; II) Pré-Natal (Sífilis e HIV) 0%; III) Gestantes Saúde Bucal 17%; IV) Cobertura Citopatológico 11%; V) Cobertura Polio e Penta 38 %; VI) Hipertensão (PA Aferida) somente 0%; VII) Diabetes (Hemoglobina Glicada) com 0 %; em entrevista nos foi informado que a ESF atua no município com um médico, uma enfermeira, duas técnicas de enfermagem e duas ACSs, e para apoio direto a Estratégia contém um dentista e um auxiliar de higiene bucal. Em entrevista com atores implementadores, nos foi informado, que há laboratórios particulares conveniado ao município para auxílio das solicitações de exames, como também existe a realização de reuniões entre a equipe da UBS para tratar sobre melhorias do trabalho da mesma para com a população.

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Implementar uma política pública, tem seus desafios, sendo que entre a teoria e a realidade existe um processo, onde diversas mudanças podem ocorrer, todavia tratando-se de uma busca por soluções de um problema pública, é de suma importância que exista alguma solução. Dessa forma a Estratégia Saúde da Família em sua constante pesquisa por melhorias em seu processo de evolução, tem seu ápice como sendo uma porta de entrada para o nosso Sistema Único de Saúde.

Posto isso e entendendo a ação de pôr em prática tudo que está sendo planejado e sobre análise dos municípios de Nova Esperança, Paranavaí e Alto Paraná uma das potencialidades entre os municípios esta no alcance em um dos pontos preconizados pelo Ministério da Saúde que é o pré-natal, onde os dois primeiros municípios citados se destacam. E em contrapartida e sobre a evolução da era tecnológica, um ponto forte de limitações que consta entre os municípios é o processo de informações, Nova Esperança obtém desencontro entre gestores e atores implementadores, Alto Paraná nos mostra a ausência de alimentação de informações nos sistemas onde não conseguimos ter uma visão mais a fundo do que está sendo realizado na cidade. E temos Paranavaí, local que



obteve uma barreira de acesso muito grande, pois houve tentativas de entrevistas não estruturadas, porém o retorno não foi positivo.

Podemos entender a atual situação, de cansaço e o transtorno de atuar em multifunções de um profissional de saúde nesse momento delicado, onde ainda estamos passando. Logo pontuando o fato do fornecimento de informações não tão eficazes para a presente pesquisa e ausência delas em sistemas, nos faz concluir o quanto é necessário uma estrutura para a implementação de uma política, onde cada parte faça o seu e que juntas contribuam para um todo.

## **REFERÊNCIAS:**

ARAÚJO, Rafaela Albuquerque Valença de. Abordagem Qualitativa Na Pesquisa Em Administração. **Um Olhar Segundo a Pragmática da Linguagem, IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília/DF**, 2013. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ196.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ196.pdf) . Acesso em: 28 de mai. 2021.

ARRETCHE, Marta. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. São Paulo: IEE/PUC-SP**, 2001.

BARROS, Idarleide Costa. A importância da estratégia de Saúde da Família: contexto histórico. 2014.

BRASIL, Casa Civil et al. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. **Diário Oficial da União**, 1990.

BRASIL. **Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília; Senado, 1988.

CARVALHO, Maria de Lourdes de; BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimaraes; SOARES, Jeferson Boechat. Implementação de política pública: uma abordagem teórica e crítica. 2010.

ASSIS, FERNANDO; MISCHIATI, MICHELE FERNANDA. Retrospectiva histórica da implantação do PSF até sua transformação em ESF nos dias de hoje. *Revista Uningá Review*, v. 3, n. 1, p. 7-7, 2010.

SANTOS, Caroline Souza. ST 10 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, UM PROCESSO CONTÍNUO DE FORMULAÇÃO DA AGENDA?. *Anais ENANPUR*, v. 17, n. 1, 2017.

E-GESTOR. Cobertura da Atenção Básica. Disponível em: <https://egestorab.saude.gov.br/paginas/acessoPublico/relatorios/relHistoricoCoberturaAB.xhtml>. Acesso em: 17 de mai. 2021.

FARIA, Horácio Pereira de et al. Modelo assistencial e atenção básica à saúde. 2010.

FIGUEIREDO, Elisabeth Niglio de et al. A estratégia saúde da família na atenção básica do SUS. 2012.

FIGUEIREDO, Elisabeth Niglio de. Estratégia Saúde da Família e Núcleo de Apoio à Saúde da Família: diretrizes e fundamentos. Módulo Político Gestor, v. 5, p. 49-69, 2010.

GARROTI, Carina Pascotto. O desenvolvimento das políticas públicas científicas no Brasil: breve relato e comentários sobre suas potencialidades. **Conexões-Ciência e Tecnologia**, v. 10, n. 3, p. 110-117, 2016.

GARUZI, Miriane et al. Acolhimento na Estratégia Saúde da Família: revisão integrativa. *Revista Panamericana de Salud Publica*, v. 35, p. 144-149, 2014.

HILL, Michael. Implementação: uma visão geral. In: SARAVIA, Henrique; Ferrarezi, Elisabete (Org.). *Políticas Públicas- coletânea*. v.2. Brasília: ENAP, p.61, 2006

JARDIM, José Maria. Políticas públicas arquivísticas: princípios, atores e processos. **Arquivo & Administração, Rio de Janeiro**, v. 5, n. 2, p. 5-16, 2006.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de sociologia e política**, v. 21, n. 48, p. 101-110, 2013.

MAZZEI, Bianca. FARAH, Marta. O Processo de implementação de uma política pública – um instrumento de Análise. In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia M. (Orgs). **Políticas públicas: questões teórico-metodológicas emergentes**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020, p. 313 – 341.

REVISTA ALAMEDAS Vol. 5, n. 1, 2017 e-ISSN 1981-025 1 A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS O CASO DO “ESTADO DA CIDADE – UM RETRATO DE CANOAS” Thaís da Rosa Alves.

SANTOS, Nelson Rodrigues dos. SUS, política pública de Estado: seu desenvolvimento instituído e instituinte e a busca de saídas. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 18, p. 273-280, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2013.v18n1/273-280/>. Acesso em: 21 de mar. 2021.

SERAFIM, Milena Pavan; DE BRITO DIAS, Rafael. Análise de política: uma revisão da literatura. *Cadernos Gestão Social*, v. 3, n. 1, p. 121-134, 2012. Disponível em: [https://periodicos.ufba.br/index.php/cgs/article/view/31562/pdf\\_22](https://periodicos.ufba.br/index.php/cgs/article/view/31562/pdf_22). Acesso em: 23 de mar. 2021.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC/ PPGE/LED, 2000, 118 P.

SILVA, Pedro Luiz Barros; DE MELO, Marcus André Barreto. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos. Unicamp, 2000.

SUBIRATS, Joan. KNOEPFEL, Peter. LARRUE, Corinne. VARONE, Frédéric. *Análises y Gestión de política públicas. Ciências Sociales*. Editorial Planeta. 2012.

SUS: 27 ANOS TRANSFORMANDO A HISTÓRIA DA SAÚDE NO BRASIL. Secretaria de Estado de Saúde, 2015. Disponível em: <https://www.saude.mg.gov.br/component/gmg/story/7152-sus-27-anos-transformando-a-historia-da-saude-no-brasil#:~:text=O%20SUS%20foi%20criado%20em,a%20toda%20a%20popula%C3%A7%C3%A3o%20brasileira>. Acesso em 17 de mai. 2021.

VÁZQUEZ, Daniel; DEL APLACE, Domitille. Políticas públicas na perspectiva de direitos humanos: um campo em construção. **Revista internacional de direitos humanos**, v. 8, n. 14, p. 34-65, 2011.

**IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 NO SETOR DE SERVIÇOS EM  
ALIMENTOS NA CIDADE DE PARANAVAÍ/PR: A ASCENSÃO DO  
*DELIVERY***

Norões, Pablo Matias<sup>36</sup>  
Possebon, Edna Ap. G.<sup>37</sup>

**RESUMO**

A pandemia da COVID-19 no território brasileiro acarretou medidas de restrições, isolamentos sociais e outros fatores, que mudaram a forma de consumir alimentos. Este trabalho tem como objetivo compreender as mudanças tecnológicas e organizacionais necessárias para a adaptação das empresas que participam do setor de serviços em alimentos na cidade de Paranavaí, durante a pandemia da COVID-19. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva com três empresas pertencentes ao ramo alimentício que se utiliza do serviço de entrega (*delivery*), no Município de Paranavaí-PR. Foi identificado que a partir das adaptações tecnológicas e organizacionais realizadas pelos estabelecimentos houve um crescimento relevante no faturamento das empresas pesquisadas. Observou-se também o aumento da conectividade tecnológica dos consumidores na região estudada.

**Palavras-chave:** Alimentação. *Delivery*. Pandemia. COVID-19.

**1 INTRODUÇÃO**

Na cidade de Paranavaí, no Estado do Paraná, as primeiras medidas de restrições a respeito do novo coronavírus, vieram a partir do Decreto Municipal 21.071/2020. Esse decreto descrevia medidas como: a suspensão de aulas nas escolas, creches e faculdades; a suspensão de viagens interestaduais através das rotas de ônibus; o fechamento dos estabelecimentos da cidade, entre outros. Neste, foram estabelecidas medidas temporárias para prevenção do contágio, que se descumpridas, seriam interpretadas como crime de desobediência (Art. 330, Código Penal) (PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAVAÍ, 2020). Em caráter de exceção, o Decreto Municipal 21.071/2020 permitia a comercialização dos produtos de restaurantes, padarias e lanchonetes por duas vias, a retirada no balcão do estabelecimento (*take away*) ou por meio de serviço de entrega (*delivery*).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (ABIA), durante os anos de 2009 a 2019, a indústria de alimentação fora de casa, o chamado *food service*, que

---

<sup>36</sup> Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranavaí, e-mail: pablonoroes@gmail.com

<sup>37</sup> Professora Mestra do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranavaí, e-mail: ednagreggio@gmail.com

inclui restaurantes, bares, cafeterias, padarias, redes de fast food etc, apontou um aumento de 184,2%, em contraste com as vendas de varejo que aumentaram 134,4% durante o mesmo período. Esses números indicam que antes da pandemia, os serviços de alimentação apresentavam desempenho melhor do que o varejo ano após ano. (ABIA, 2021).

Desta forma, estabelecimentos que participam do setor alimentício tiveram que repensar sua logística e organização para continuar ativamente funcionando no período de pandemia do COVID-19, pois mesmo que a epidemia no Brasil continue se agravando, a demanda e a taxa de crescimento dos serviços de alimentação devem ultrapassar um aumento de mais de 10% até o final deste ano 2021, atingindo um faturamento que deverá alcançar R\$ 173,3 milhões, 23,9% a mais que o registrado no ano passado, segundo a ABIA (2021). Um dos fatores fundamentais para tal estimativa foi a aceleração do processo de transformação digital da maioria dos estabelecimentos, segundo João Dornellas, presidente executivo da ABIA (ABIA, 2021).

Espera-se que essa pesquisa possa contribuir com informações relevantes para que outras empresas possam se adaptar as mudanças decorrentes da COVID-19 ou outras mudanças capazes de limitar o funcionamento dos estabelecimentos alimentícios. Além disso, essa pesquisa é relevante por enfatizar a evolução das empresas diante das mudanças ocorridas no cenário de pandemia e a ascensão do *delivery* na cidade de Paranavaí.

O presente trabalho está organizado além dessa introdução; uma segunda seção de referencial teórico a respeito de mudanças organizacionais, histórico do *delivery* no setor de alimentos, regulamentações do *delivery* em alimentos; uma terceira seção que apresenta os procedimentos metodológicos; e uma quarta seção de análise dos dados coletados e discussão dos resultados, e por fim as considerações finais

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA PANDEMIA DO COVID-19**

Durante a história existiram diversas crises que afetaram o sistema econômico dos países, e as principais delas foram a partir de conflitos armados. Entretanto, crises sanitárias como as epidemias da AIDS em meados da década de 80, a Gripe Aviária (2003-2004) e a Gripe Espanhola (1918-1920), prejudicaram além da economia, diversos outros pontos vitais da humanidade (SILVA, 2020).

No ano de 2015, o fundador de uma das maiores companhias do mundo, Bill Gates, falou sobre a grande probabilidade de que uma doença infectocontagiosa fosse o próximo evento que mataria milhões de pessoas no mundo (RODRIGUES, 2020). No final do ano de 2019, na cidade de Wuhan-China, o que parecia uma epidemia local, virou uma doença com propagação mundial, trazendo impactos que acompanham a vida de bilhões de pessoas atualmente (RODRIGUES, 2020).

A pandemia da COVID-19 trouxe a necessidade de ações para conter os casos infectados, com isto, afetou-se diretamente o comportamento das comunidades e das organizações nela inseridas (DUTRA, 2020). Além do impacto na rotina das pessoas, houve mudanças no contexto econômico, pois com o fechamento de estabelecimentos não essenciais e os isolamentos sociais, observou-se uma queda eminente da oferta e demanda da maioria das atividades comerciais em nível mundial (SOENDERGAARD, 2020).



Em um âmbito específico, o setor de serviços em alimentos obteve uma certa relevância em relação a outros setores neste contexto pandêmico, fato que pode ser explicado a partir de análises da fisiologia humana. Segundo Maslow (1975, p. 372):

Sem dúvida essas necessidades fisiológicas são as mais prepotentes de todas as necessidades. O que isto significa especificamente é que, no ser humano em que está faltando tudo na vida de uma forma extrema forma, é mais provável que a principal motivação seria as necessidades fisiológicas em vez de quaisquer outras. Uma pessoa a quem está faltando comida, segurança, amor e estima, muito provavelmente terá fome de alimentos mais fortemente do que de qualquer outra coisa.

Por isso, as empresas do ramo de serviços alimentícios precisaram revisar suas operações, compreendendo melhor o comportamento dos consumidores e os hábitos alimentares durante o COVID-19, devido a demanda da população (DUTRA, 2020). Vale ressaltar também que a pandemia acelerou o avanço tecnológico do setor, além do crescimento do *delivery* de mais de 150%, as tendências apontadas em 2018 e 2019 se aceleraram e se tornaram realidade em 2020, como o *takeaway* explicou o executivo João Dornellas (ABIA, 2021).

Ademais, diante das incertezas quanto à reabertura das instalações e das mudanças rápidas e constantes nas políticas de restrição à circulação durante a pandemia do COVID-19, a questão dos custos torna-se ainda mais importante. “Quanto maior a flexibilidade de abastecimento (postergação, adiantamento, alteração de pedido, redução de pedido mínimo, etc.), menor será o estoque necessário para a organização e, portanto, menor será o custo do estoque”, enfatizou Daniel Silva, coordenador do Comitê de Food Service da ABIA (ABIA, 2021).

Para Silva, três pontos são essenciais para a sobrevivência das organizações de *food service*: fluxo de caixa; custos de matéria-prima e insumos. João Dornellas ainda complementa, que com a reabertura gradual da economia a partir do segundo semestre de 2020, o setor de serviço em alimentos iniciou um processo de recuperação, fazendo com que o nível de declínio diminuísse ao longo do ano (ABIA, 2021).

Neste sentido, a respeito da economia, o presidente da ABIA, João Dornellas, esclarece que devido a restrições institucionais de funcionamento e mudanças no comportamento do consumidor, além da dificuldade de obtenção de crédito, todo o setor foi afetado pela pandemia do COVID-19. Isso fez com que muitos operadores, especialmente os pequenos operadores, reduzissem temporariamente ou até fechassem suas atividades (ABIA, 2021). Salientando as mudanças no comportamento do consumidor no atendimento corporativo presencial, Sergio Molinari, fundador da consultoria de alimentos e professor da ESPM para ABIA (2021) destaca que os consumidores estão mais preocupados com a segurança, higiene, conservação corporativa, além da qualidade dos alimentos. “Todas essas preocupações estão crescendo. Em comparação com antes da pandemia, o consumidor ficará mais crítico e exigente com essas características”, enfatizou o professor. Ademais, de acordo com levantamento da ABIA, constatou-se que 82% dos consumidores entrevistados, buscam espaços abertos e bem ventilados, ou seja, locais com mesas nas varandas, corredores com grandes janelas, ou locais com espaços abertos e ao ar livre, como mesas sobre calçadas (ABIA, 2021).

Com isso, Segundo Dornellas, quem obtém os melhores resultados durante a pandemia do COVID-19, são aqueles que modernizaram seus negócios, como a adoção de uma

vitruve virtual, o *delivery* e o foco na qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, a aceleração tecnológica é essencial para que as organizações de *food service* se adaptem rapidamente às novas realidades do mercado e às necessidades dos consumidores (ABIA, 2021).

Com tudo, as medidas de quarentena ajudaram a lidar com situações de aglomeração, típicas de bares, restaurantes e outros estabelecimentos que operam nesta área. Devido a perda deste contato físico entre o cliente e o estabelecimento foi preciso ajustar os métodos de trabalho adaptando-se ao contexto atual. Por isso, permitir que os consumidores se dirijam a unidades físicas somente para retirar seu pedido, de forma segura e integrar cada vez mais, os serviços de entrega de alimentos, foram formas para conter o número de casos da doença (DUTRA, 2020).

## 2.2. HISTÓRICO DO *DELIVERY* DE ALIMENTOS

De acordo com o *Food Trend Report* divulgado pela consultoria *Galunion*, 20% dos operadores do setor de *food service* que foram entrevistados, afirmaram que pretendem investir nas cozinhas apenas para *delivery* em 2021, as chamadas *dark kitchens* (ABIA, 2021).

Contudo, de acordo com o Programa Consumer (2020), o serviço de entrega ou *delivery* passou por várias etapas para chegar ao modelo que é conhecido atualmente. Uma das primeiras aparições de uma prática semelhante ao *delivery*, foi na Roma antiga do século I, em Pompéia. Com alguns costumes parecidos com os que temos atualmente, os romanos criaram um sistema de retirada de lancheiras para os trabalhadores menos favorecidos, que consistia em alimentos armazenados em potes de cerâmica sobre uma parede de tijolos e mantidos aquecidos até que os trabalhadores pudessem retirar. Este serviço era vital, pois as pessoas não tinham uma cozinha equipada, que por sua vez exigia muitos gastos (PROGRAMA COSTUMER, 2020).

Assim como em Roma, a Costumer (2020) citou sobre outro sistema que surgiu na Índia, em 1880, chamado de *Dabbawalas*. Este serviço fornece marmitas com alimentos aquecidos para os trabalhadores que não tem tempo para almoçar em suas residências e após o consumo, são retirados os potes vazios através de motocicletas para a locomoção, sistema que inspirou as entregas feitas através de motoqueiros que é utilizado atualmente. Também sobre uma possível influência do *delivery*, foram as rações pré-cozidas que eram entregues aos soldados da 1ª e da 2ª Guerra Mundial. Esta prática iniciou-se por conta da dificuldade de entregar alimentos frescos e quentes para os soldados, uma vez que eles se distanciavam entre batalhas e visitas nas cidades. Atualmente, estes alimentos que podem ser esquentados para depois serem consumidos são chamados de *Rotisseries* (PROGRAMA CONSUMER, 2020).

Nesta perspectiva, a situação de isolamento social proporciona um crescimento eminente dos pedidos por *delivery*. Especificando a comida mais popular e pedida em todo mundo, segundo um levantamento do site *Betway Sports* através de palavras-chave do Google, temos a pizza como alimento mais procurado em 55 de 81 países (VALOR INVESTE, 2020). A popularidade deste prato tem influência italiana, sendo os primeiros

do mundo a confeccionarem os lotes de pizzas e, por proporcionar as primeiras entregas de pizza reconhecidas historicamente (PROGRAMA CONSUMER, 2020)<sup>38</sup>.

Segundo a revista Forbes (2019), foi por volta dos anos 1980 que as entregas de comidas começaram a surgir no Brasil, com foco maior nas pizzarias, que por sua vez tinham influências americanas, estes pedidos eram realizados via telefone fixo.

O primeiro aplicativo conhecido que agarrou esta oportunidade de mercado foi o *iFood*, que não teve concorrentes por vários anos, mais especificamente até 2016. O *Uber Eats* nos Estados Unidos estabeleceu uma base sólida, porém os serviços de transporte de passageiros no Brasil se destacavam naquela época e por isso veio ter destaque anos depois. Então, foi em 2017, a atual bilionária *Rappi* surgiu e trouxe o diferencial, que além do *delivery* de refeições, poderia ser entregue produtos diversos no conforto dos lares das pessoas (FORBES, 2019).

Atualmente, existem diversos aplicativos, sites e plataformas para fazer pedidos por *delivery* na internet. Estes, estão espalhados por todas as regiões brasileiras e disputam uma grande concorrência de mercado. Uma estratégia da empresa *Uber Eats* para conseguir se posicionar bem no mercado, anos seguintes de seu surgimento, foi unir uma combinação de fatores (FORBES, 2019). A diretora de comunicação da *Uber Eats*, segundo a Forbes (2019, p.1) diz o seguinte:

Como nós já temos o Uber em todas as cidades em que vamos lançar o Eats, passamos a perguntar para nossa base de motoristas se eles têm interesse [de participar] – e também pedir indicações de motoqueiros. Na sequência, começamos a estudar os restaurantes da região para verificar se há demanda por *delivery*.

Por isso, a transformação e abastecimento digital também são temas que merecem atenção, durante a pandemia do COVID-19 o movimento de transformação digital no setor de serviços em alimentação se acelerou e a tendência é continuar. No que diz respeito ao consumo, o avanço do *delivery* é um dos fatos mais importantes, seja por meio de plataformas, aplicativos ou sistemas próprios, Esclarece Daniel Silva, coordenador da Comissão de Alimentação da ABIA (ABIA, 2021).

Sergio Molinari, fundador da consultoria de alimentos e professor da ESPM para ABIA (2021), ainda complementa:

Se até alguns anos atrás a maior parte dos pedidos, seja em um *delivery* ou *take away*, acontecia por telefone, de três anos para cá passou a ser por *WhatsApp* e hoje é por aplicativo. A inovação foi um facilitador para todos esses movimentos tecnológicos

A empresa Paranaense Aiqfome é outro aplicativo dentre os muitos que ingressaram neste mercado de aplicativos de *delivery*, sendo a terceira maior plataforma de entrega online do Brasil, perdendo para *Ifood* e *Uber Eats*, a Aiqfome tem o grande objetivo de chegar aonde as empresas grandes não atingiram um número considerável de usuários, assim

---

<sup>38</sup> O programa Costumer relatou sobre a primeira entrega de pizza conhecida historicamente, a partir da rainha Margherita, que realizou o primeiro pedido de comida à ser entregue em domicílio, no ano de 1889. O chef Raffaele Esposito, dono do bistrô Pizzeria di Pietro e Basta Così localizado em Nápoles, preparou pizzas no forno de sua taberna, para que depois fossem entregues na casa da rainha. Pizza está, que foi nomeada em memória da rainha como “marguerita”, sabor conhecido mundialmente. Com isto, pode-se dizer também, que a rainha Margherita fez a primeira resenha gastronômica da história, quando escreveu uma carta elogiando o prato de Raffaele (PROGRAMA CONSUMER, 2020).

como as empresas americanas e europeias *Grubhub* e *Delivery Hero*, respectivamente, ganham milhares de dólares todos os anos (SUA FRANQUIA.COM, 2018).

Em uma entrevista para o site “Sua Franquia.com” (2018, p.1), o CEO da Aiqfome, Igor Remigio, falou sobre os planos e metas de expansão do aplicativo futuramente:

Queremos consolidar mais ainda nosso terceiro lugar no ranking de *delivery* online. Nosso foco é continuar nas cidades entre 30 e 250 mil habitantes adotando o modelo híbrido de expansão, que consiste em unidades licenciadas e próprias. Estamos fazendo ações cada vez mais agressivas. Nossa meta é operar forte em, pelo menos, 400 cidades em 2019, com suporte e serviços diferenciados frente a concorrência.

Deste modo, na cidade de Paranavaí a franquia do Aiqfome foi inaugurada em dezembro de 2015, e foi conquistando um grande público quando falamos de pedidos online (PORTAL DA CIDADE, 2016). Nos dias atuais, pode se dizer que é uma das principais plataformas de *delivery* da região em razão de existir poucos concorrentes, fato que é decorrente do número de habitantes. Os donos da franquia de Paranavaí, segundo o Portal da Cidade (2016), têm se surpreendido com a adesão dos clientes a plataforma, onde estes alegam uma maior facilidade e praticidade ao pedir refeições por *delivery*.

### 2.3 REGULAMENTAÇÕES DO *DELIVERY* EM ALIMENTOS

Os empresários do setor especializado em serviços alimentícios estão preocupados com a otimização do serviço de entrega para reduzir as perdas econômicas causadas pelo coronavírus. Para segurança dos clientes em quarentena, as organizações que fornecem alimentos devem proporcionar as devidas medidas de segurança. Diante esta situação, é uma provocação às empresas que atuam no serviço de entrega aumentar o cuidado desde o preparo dos pratos, até o momento em que o pedido chega ao cliente, pois além dos cuidados habituais no preparo dos alimentos, é importante que o cliente tenha acesso de como as empresas estão atuando a respeito da não propagação do COVID-19 (DUTRA, 2020).

No período durante a pandemia de COVID-19, além de medidas de higiene que já são de praxe em estabelecimentos que intermediam alimentos ou produtos aos clientes finais, foram orientadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), mais algumas medidas que devem ser adotadas neste período atípico. Apesar de não existir comprovações de transmissão do novo coronavírus por produtos alimentícios, vale salientar a importância da adoção de boas práticas de fabricação e de manipulação dos produtos (ANVISA, 2020).

Em uma cartilha informativa sobre boas práticas para serviços de alimentação, a ANVISA (2020) descreve as práticas de higiene que os manipuladores envolvidos no preparo de alimentos ou produtos devem seguir, para evitar a ocorrência de doenças provocada pelo consumo de alimentos.

Logo, na nota técnica nº47/2020, a agência descreve sobre o uso de luvas e máscaras para uma maior proteção na manipulação de alimentos. Na nota, a Agência deixa claro que a legislação de higiene de Boas Práticas de Fabricação de Alimentos não obriga o uso de luvas e máscaras e luvas e o uso de luvas não garante a prevenção da COVID-19, nem substitui a lavagem frequente das mãos. Porém, se as empresas adotarem essa abordagem,



elas devem estar atentas às medidas de higiene para evitar contaminações (ANVISA, 2020).

Contudo, é recomendado o uso de máscaras para reduzir a disseminação do novo coronavírus em todos os âmbitos sociais, principalmente quando tratamos de setores que envolvem alimentos. Para uma utilização segura e eficaz destes EPIs, as orientações relativas ao preparo, uso, troca e higiene devem ser seguidas na íntegra (ANVISA, 2020). A higiene das mãos é área mais discutida neste período pandêmico, e como citado, não pode ser substituída por outra ação higiênica. Lavar as mãos regularmente é uma das estratégias mais eficazes para reduzir o risco de propagação e contaminação do novo coronavírus. Segundo a Nota técnica nº47/2020 da ANVISA (2020, p.4), os trabalhadores que participam do manuseio de alimentos devem lavar as mãos sempre:

[...] antes de começar o trabalho; depois de tossir, espirrar, assoar o nariz ou levar a mão ao rosto; antes de manusear alimentos cozidos ou prontos para o consumo; antes e depois de manusear ou preparar alimentos crus; depois de manusear lixo, sobras e restos; após tarefas de limpeza; [...] depois de tocar em dispositivos, como celulares, tablets etc. [...] Além disso, os funcionários não devem usar adornos que possam acumular sujeiras ou dificultar o processo de higienização das mãos, como anéis, relógios e pulseiras, e nem apresentar unhas grandes ou pintadas.

Referente ao estado do Paraná, segundo nota orientativa da Secretaria de Estado da Saúde do Paraná (2020, p.1), higienização pode ser definida em duas etapas:

[...] a limpeza (operação de remoção de substâncias minerais e ou orgânicas indesejáveis, tais como resto de alimentos, terra, poeira, gordura e outras sujidades) e a desinfecção (operação de redução, por agente químico, do número de microrganismos) ou antissepsia (operação que visa a redução de microrganismos presentes na pele em níveis seguros).

Outra questão tratada no documento da ANVISA, é referente a divisão de turnos dos funcionários, controle de matéria-prima e transporte de produtos, havendo diretrizes para avaliação da saúde do trabalhador, comportamento pessoal, distância física, uso de barreiras físicas e equipamentos de proteção individual ou máscaras reutilizáveis. Ressaltando que, até o momento, não há evidências de que o novo coronavírus seja contaminado por alimentos, por isso o foco está no trabalhador e no meio ambiente. A ANVISA (2020) destacou ainda, que algumas das ações descritas no comunicado já são do conhecimento da área e, portanto, devem fazer parte do dia a dia da empresa.

Segundo a nota técnica nº 49/2020 da ANVISA (2020), o serviço de *delivery* ou *take-away*, depois de proporcionar comodidade aos clientes, também pode ajudar a diminuir o fluxo e aglomeração de pessoas, combatendo a propagação do COVID-19. Nesses serviços, também devem ser seguidas as boas práticas de higiene pessoal, como: a lavagem das mãos com frequência; o uso de álcool com teor de 70% (quando não for possível lavar as mãos); o uso de máscaras adequadas etc. (ANVISA, 2020).

É orientado também, sobre a frequência de limpeza e desinfecção dos balcões, botões, volantes, bolsas ou qualquer outra superfície que o entregador tenha acesso, borrifando



nas superfícies produtos adequados, a fim de garantir a segurança dos envolvidos no processo de entrega (ANVISA, 2020).

Esta nota também discorre sobre os seguintes pontos: no caso de *take-away*, uma área de coleta específica deve ser estabelecida para ajudar a manter uma distância física de pelo menos 1 metro entre o balcão de entrega e o cliente; ao entregar alimentos é preciso reduzir o contato com os clientes, isto é possível enviando alertas de texto ou chamadas quando a entrega chegar ao destino; os alimentos devem ser mantidos na temperatura adequada, embalados e transportados adequadamente, como em uma caixa isolada utilizando materiais refrigerados suficientes, como embalagens de gel, se necessário, e por também, é importante os clientes serem incentivados a usar métodos de pagamento que requeiram menos contato, como o uso de cartão ao invés de cédulas, com manuseio pelos próprios clientes, para buscar uma segurança mutua (ANVISA, 2020).

Ademais, vale destacar as medidas adicionais para controlar possível desenvolvimento do vírus no estabelecimento, como medir a temperatura dos clientes antes de entrar no local e fiscalizar também, os sintomas compatíveis com o COVID-19 no quadro de funcionários da organização, onde este deve ser afastado de suas atividades imediatamente para evitar maior ampliação do vírus (ANVISA, 2020).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo é apresentado com cunho qualitativo e exploratório, de modo a compreender a obtenção de dados descritivos por meio de informações expostas pelos indivíduos abordados, explorando suas diferentes perspectivas (GODOY, 1995). E, tem-se por objeto de investigação compreender as mudanças tecnológicas e organizacionais necessárias para a adaptação das empresas que participam do setor de serviços em alimentos na cidade de Paranavaí, durante a pandemia da COVID-19.

Visto que, segundo Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa descreve, e não elenca numericamente os dados apresentados, os dados primários foram coletados a partir de uma entrevista/roteiro semiestruturado, enviado para três empresas localizadas na cidade de Paranavaí, realizado por meio de um aplicativo de mensagens, com questões dissertativas coletadas por meio de áudios e textos. Ademais, os dados secundários foram coletados a partir de pesquisas em artigos científicos e sites que puderam acrescentar na estruturação metodológica da pesquisa.

Segundo Richardson (2012), as perguntas dissertativas levam o indivíduo a responder com maior elaboração, buscando aprofundar opiniões. Godoy (1995) complementa que, em pesquisas qualitativas os pesquisadores levam em consideração o processo em si, disponibilizando a realizar a verificação do dado a partir de contatos, ações e posicionamentos, não apenas nos resultados obtidos.

Uma vez que a coleta de dados ocorreu de agosto de 2021 a novembro de 2021, período da pandemia da COVID-19, as entrevistas de forma física foram dificultadas. Segundo Schmidt, Palazzi e Piccinini (2020), mesmo que a entrevista pessoal seja a forma mais tradicional para coleta de dados quantitativos, neste momento atípico, faz-se necessário buscar novas formas de comunicação para continuidade da obtenção de dados. Para isto, o questionário semiestruturado foi obtido a partir da rede social denominada *WhatsApp*, que fez possível a coleta de dados e informações importantes a partir de áudios e mensagens de texto, para confecção da análise da pesquisa.

O método de análise utilizado no estudo do conteúdo foi baseado na técnica de Bardin (1979), que diz que este tipo de verificação é uma agregação de investigação das técnicas de análise das intercomunicações. Neste contexto, Moraes (1999) acrescenta a análise de conteúdo como ferramenta que proporciona uma adaptação devido sua ampla extensão, onde pode ser classificada por cinco etapas: preparação de informações, transformação do conteúdo em unidades, classificação em categorias, descrição e interpretação.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nessa seção trataremos sobre a análise dos resultados coletados a partir de uma entrevista realizada com três empresas pertencentes ao setor de serviço em alimentos, na cidade de Paranavaí. O questionário foi efetuado através do *WhatsApp*, entre o mês de agosto a novembro de 2021.

As empresas entrevistadas serão identificadas da seguinte forma: Entrevista 1: Sushi Tanaka, empresa inaugurada em 2018, com nicho alimentício voltado para comida japonesa (sushis variados e yakisoba), atuantes na cidade de Paranavaí e cidades vizinhas; Entrevista 2: Galegos Lanches, empresa inaugurada em 2019, com nicho alimentício voltado para hambúrguês e lanches variados, atuantes principalmente, na região do Distrito Sumaré, localizado em Paranavaí e em outras áreas do município; Entrevista 3: unidade franqueada do Chiquinho Sorvetes, empresa inaugurada em 2011, com nicho alimentício voltado para sorvetes, milkshakes e sobremesas rápidas, atuantes na região de Paranavaí.

Segundo o Programa Costumer (2020), o serviço de *delivery* passou por vários processos até chegar ao modelo que é conhecido atualmente, isto ocorre em razão do avanço tecnológico no mundo. Em Paranavaí, também foi percebido um aumento considerável do serviço principalmente quando analisado o período de pandemia do COVID-19. Devido a perda de contato físico, dirigir até as unidades somente para retirar o pedido ou utilizar o *delivery*, foram formas para conter os casos (DUTRA, 2020). Contexto apresentado pela Entrevista 3:

Utilizamos o sistema de serviço de *delivery*. Nós iniciamos cerca de trinta dias antes do início da pandemia, em março de 2020. A representatividade de venda durante o auge da pandemia, teve ocasiões que representou 50% a 70%. Hoje, após a vacinação em massa, a diminuição de casos, [...] o *delivery* representa em média 15% do faturamento da empresa.

Pela consultoria *Galunion*, 20% dos operadores do setor de *food service* entrevistados, afirmaram que pretendem investir nas cozinhas apenas para *delivery* em 2021 (ABIA, 2021). De acordo com as entrevistas 1 e 2, é possível complementar também está ideia, pois ambas as empresas em questão iniciaram com um número maior de vendas na pandemia do COVID-19 e ainda, não possuem espaço físico para receber clientes, sendo concentrado todo seu faturamento com estes serviços, como diz a Entrevista 2:

Cerca de 95% das nossas vendas são concentradas *delivery* e 5% são realizadas *take-away*.

A Entrevista 1 também complementa:

Para nós que temos atendimento somente por *delivery*, nossas vendas aumentaram muito, mais que 50%. Tivemos até que contratar novos funcionários. E agora, mesmo com a reabertura do comércio, as vendas continuam iguais.

João Dornellas complementou sobre a reabertura gradual da economia a partir do segundo semestre de 2020, onde era previsto que o setor de serviço em alimentos iniciasse um processo de recuperação (ABIA, 2021).

Contudo, existiram diversas dificuldades de logísticas que as empresas tiveram que enfrentar no período de pandemia, como relatado na Entrevista 1:

A principal dificuldade foi quanto ao relacionamento com o público, os horários de entrega que ficaram bem reduzidos e os toques de recolher da cidade.

A partir do Decreto Municipal 21.071/2020, segundo a Prefeitura Municipal de Paranavaí (2020), os comerciantes tiveram que se submeter ao fechamento de seus estabelecimentos e mais outras diversas determinações que dificultaram o funcionamento de suas empresas. Realidade apresentada pela Entrevista 3:

[...] como tivemos que ficar sem atendimento presencial durante três semanas, o faturamento da empresa diminuiu muito. Trabalhamos só com o *delivery*, mas as pessoas estavam com muito medo e pediam bem menos. Isso, fez com que a empresa tivesse que utilizar toda sua reserva de capital de giro, foi necessário adotar as medidas oferecidas pelo governo, de afastar colaboradores, precisamos da ajuda da nossa franqueadora, foram feitas negociação de boletos com fornecedores [...]

A Entrevista 3 complementa sobre um âmbito específico da cidade de Paranavaí, onde houve uma redução drástica da frequência das pessoas nos centros e foi possível perceber que, os setores de calçados, roupas, entre outros, sofreram com o impacto do corte de gastos dos consumidores. A ABIA, citou números indicam que antes da pandemia, os serviços de alimentação apresentavam desempenho melhor do que o varejo ano após ano, portanto é uma realidade prevista (ABIA, 2021).

Além disso, a Entrevista 3 nota uma diminuição no fluxo de pessoas em bares e restaurantes, por isso no auge da pandemia, foi muito importante a presença do serviço de *delivery* nos estabelecimentos voltados para o ramo de alimentos e para os demais ramos, como forma de atualização dos negócios (Entrevista 3). Sergio Molinari, destaca que os consumidores estão mais preocupados com a segurança, higiene, conservação corporativa, além da qualidade dos alimentos (ABIA, 2021).

Em contraponto, com a diminuição a flexibilização da pandemia trouxe a diminuição dos serviços de entrega. Daniel Silva para ABIA (2021) salienta: “Quanto maior a flexibilidade de abastecimento (postergação, adiantamento, alteração de pedido,

redução de pedido mínimo, etc.), menor será o estoque necessário para a organização e, portanto, menor será o custo do estoque”, como citado pela Entrevista 2:

Com o alívio da pandemia e das restrições, consequentemente o *delivery* diminui um pouco[...] quanto maior as restrições da cidade, mais conseguimos vender.

Além dos problemas apresentados tiveram outras questões que dificultaram o dia a dia das empresas. Segundo a ANVISA (2020), os estabelecimentos devem se atentar aos funcionários que apresentam sintomas compatíveis ao COVID-19, onde este deve ser afastado de suas atividades imediatamente, além da higiene das lojas físicas. A Entrevista 3 fala sobre as dificuldades citadas e comenta sobre o grande problema emocional enfrentado:

[...] eu diria que o maior gargalo foi o medo, pois a questão financeira, houve ajuda do governo, houve uma organização interna da empresa etc. Mas o medo foi um grande desafio, pois não sabíamos o cenário dos próximos meses, havia dúvidas enquanto ao estoque, dúvidas nas demissões dos funcionários[...]. Tivemos que ter um gerenciamento emocional muito grande[...] passar tranquilidade para equipe que estava com medo de ir trabalhar[...] acompanhar de perto o dia a dia da loja e as medidas preventivas como o uso de álcool em gel e a desinfecção do local de trabalho constantemente. Outro desafio também, foram os afastamentos dos colaboradores com suspeita de COVID-19 que a gente dava atestado.

Outrora, a autora Dutra (2020) destaca sobre a importância do cliente saber como as empresas estão atuando a respeito da propagação da doença. A Entrevista 3 discorreu sobre alguns exemplos de sua experiência, como podemos ver abaixo:

Nós fizemos um protocolo para nossa empresa com orientação da nossa franquia, da ANVISA e de outras instituições, orientando todos os colaboradores sobre o uso de máscaras, lavagem das mãos, uso do álcool em gel, uso de luvas para manipular os produtos e dinheiro, o distanciamento entre eles[...] embalagens adequadas para os produtos, a orientação ao entregador a higienizar as maquininhas de cartão[...]

Lembrando que na nota técnica nº 47/2020 da ANVISA (2020), é destacado a importância das medidas relatadas, porém é explicado sobre o uso de luvas e sua falta de garantia a respeito da prevenção da COVID-19, onde não substitui a lavagem frequente das mãos, ajudando somente na redução de contaminações.

No começo da pandemia, as medidas de higiene e segurança contra o vírus foram vistas como uma dificuldade para inserir na rotina da população, com motivo principal a falta de informação de como o vírus estava atuando socialmente. Outrossim, os consumidores aprenderam a se adaptar com as medidas necessárias para conter os casos e com o tempo, as empresas do ramo de serviços alimentícios em específico, revisaram suas operações para um melhor comportamento dos consumidores (DUTRA, 2020). A respeito disso, a Entrevista 1 diz:

Percebemos que os consumidores se adequaram também as normas sanitárias, evitando aglomerações, pois marcamos horário para entrega dos produtos no local e todos respeitando seu horário.



Outra mudança importante nos consumidores foi a respeito da evolução tecnológica, hoje temos um consumidor mais conectado com a empresa, diz a Entrevista 3. Atualmente, os clientes tiram dúvidas sobre preços e horários, por exemplo, sem precisar ir à loja física, isto possibilita um aumento eminente do faturamento das empresas por conta da comunicação mais facilitada (Entrevista 3).

Também, é importante citar sobre os aplicativos, redes sociais e plataformas de pedidos online que estiveram mais presentes na realidade dos consumidores do que antes da pandemia do COVID-19. Sergio Molinari para ABIA, diz que anos atrás os pedidos eram realizados por telefone e de três anos para cá, passou a ser por WhatsApp e aplicativos, portanto a inovação foi um facilitador para o serviço (ABIA, 2021). A Entrevista 2 ainda relata:

Recebemos os pedidos 90% *Whatsapp* e 10% telefone, então a tecnologia para nossa empresa é imprescindível

O investimento das empresas nestas tecnologias, significam grandes porcentagens do faturamento final, por isso cada vez mais as empresas buscam esta conectividade. A Entrevista 1 relata sua experiência.

Utilizamos o *Facebook* e *Instagram* para a divulgação dos produtos e os pedidos são feitos através do *Whatsapp*. Sem essas tecnologias não teríamos atingido um número considerável de clientes, que com certeza são nossos seguidores através dessas plataformas/aplicativos. Também, contratamos uma pessoa especializada para fazer a divulgação dos nossos produtos nesses aplicativos[...]. Um dos pontos que queremos melhorar, é criar um aplicativo próprio para receber pedidos, assim irá agilizar nosso atendimento.

Através disto, a tecnologia e o *delivery* são vistas como praticidade, que mesmo depois da queda dos casos de COVID-19, as pessoas continuam utilizando as plataformas, fazendo com que os estabelecimentos consigam “chegar dentro das casas e trabalhos das pessoas”, diz a Entrevista 3.

Contudo, existiram muitas empresas que não conseguiram se adequar a crise da pandemia do COVID-19 e, em sua maioria foram empresas que já estavam enfraquecidas administrativamente e financeiramente, como problemas com crédito no banco, por exemplo, comenta a Entrevista 3. A dificuldade de obtenção de crédito, foi um dos motivos para os setores serem afetados pela pandemia do COVID-19. Isso fez com que muitos operadores, especialmente os pequenos operadores, reduzissem temporariamente ou até fechassem suas atividades (ABIA, 2021). A Entrevistada 3 diz:

Empresários que não tiveram a mente atualizada, que demoraram muito para adotar as mudanças que houve no comportamento do consumidor, que tiveram resistência para aderir ao *delivery* e se adaptar as medidas preventivas, com certeza tiveram dificuldades e foram obrigados a fechar.

Como disse Dornellas, quem obteve os melhores resultados durante a pandemia, foram aqueles que modernizaram seus negócios, como a adoção de uma vitrine virtual, o *delivery* e o foco na qualidade dos serviços prestados (ABIA, 2021).



O estabelecimento que pertence a Entrevista 3 tem como principal produto de venda o sorvete, que por sua vez, requer cuidados com refrigeração e são colocados em um campo de lazer e descontração. Porém, mesmo com as dificuldades, buscou-se adaptações físicas, organizacionais e sentimentais como já citado, para se manter no mercado. Diz a Entrevista 3.

No sorvete não achávamos que daria certo, mas foi mais positivo que a gente imaginava.

Em um âmbito governamental com os decretos e medidas preventivas citadas, pode-se considerar como grande empecilho para as empresas sobreviverem a pandemia do COVID-19, a Entrevista 2 comenta sobre sua opinião:

Na minha opinião pessoal, os governos Estadual e Municipal exageraram em não deixar as pessoas trabalhar e sair de casa. Consequentemente o dinheiro não gira, estraga a economia, emprego e empresas.

Visto que, a pandemia do COVID-19 impactou diretamente a economia e o modo como as empresas estavam acostumadas a trabalhar, é importante que as empresas reflitam sobre as próximas melhorias e investimentos para seus estabelecimentos, de forma a prevenir possíveis adversidades que possam acontecer.

A ANVISA já exige medidas de higiene que são de praxe em estabelecimentos que intermediam alimentos ou produtos aos clientes finais (ANVISA, 2020). No trecho da Entrevista 3 a seguir, são citados exemplos financeiros e de higiene que a empresa se preocupou em investir futuramente.

Na gestão financeira é muito importante manter um capital de giro, a pretensão é aumentar este capital para que se haja eventos negativos, estamos preparados[...], e outro ponto é a gestão da equipe, onde pretendemos marcar mais reuniões a respeito da higiene e limpeza, pois além de trabalharmos no setor de alimentação, somos agentes de transformação e temos o papel de conseguir evitar a transmissão de vários microrganismos.

Portanto, a partir das análises realizadas das entrevistas podemos notar que com a pandemia do COVID-19 houve uma crescente dos números de pedidos via *delivery*, principalmente no ramo de serviços em alimentação e que as empresas buscaram seguir as normas estabelecidas pelos conselhos superiores para se manterem em funcionamento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Objetivo desse artigo era compreender as mudanças tecnológicas e organizacionais necessárias para a adaptação das empresas que participam do setor de serviços em alimentos na cidade de Paranavaí, durante a pandemia da COVID-19. Observou-se que houve um aumento relevante de consumidores que optaram pela praticidade dos aplicativos, sites e rede sociais, para fazer pedidos de alimentos, por meio do serviço de *delivery* ou buscar o pedido no balcão do estabelecimento (*take-away*). Esses serviços tornaram-se essenciais para que os restaurantes pudessem adaptar às novas condições

sanitárias introduzidas pelas diretrizes da pandemia, aumentando assim, a demanda neste período.

Devido ao alto risco de contaminação que os serviços deste setor estão sujeitos, os cuidados com a higiene e as precauções descritas no trabalho, devem estar atentas não somente ao contato com o alimento, mas também as pessoas que entregam e recebem. As regras devem ser mais rígidas em termos de controle, durante e após a pandemia, onde elas continuam desempenhando um papel de suma importância no trabalho diário do setor de serviço em alimentos, desde o preparo à mesa.

No geral, os dados fornecidos no estudo qualitativo mostram que, em comparação a antes da pandemia do COVID-19, o número de novos pedidos, o total de vendas em alguns períodos e a exposição na internet dos três restaurantes analisados aumentaram. Portanto, mesmo com as restrições e delimitações o impacto do ramo de serviços em alimentados foi positivo nas limitações de consumo por *delivery* e *take-away*.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras estimem o comportamento da demanda do serviço de entrega de alimentos pós pandemia, levando em consideração novas variáveis, tais como: faturamento do atendimento presencial após pandemia do COVID-19, comportamento do consumidor no âmbito tecnológico, análise dos cuidados com higiene e estrutura física dos estabelecimentos etc.

## **REFERÊNCIAS**

DA SILVA, Mygre Lopes; DA SILVA, Rodrigo Abbade. Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões. Observatório Socioeconômico da COVID-FAPERGS, 2020.

RODRIGUES, André Luiz Teodoro; LANDIM, Gabriel de Paula Barbosa; SANTOS, Jonathan Christian Dias dos. Dossiê Coronavírus: A pandemia da globalização ou globalização da pandemia? Impactos espaciais da crise sanitária no sistema capitalista. Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica, n. 20, 2020.

SOENDERGAARD, Niels et al. Impactos da covid-19 no agronegócio e o papel do Brasil. Insper-Centro do Agronegócio Global. Texto para discussão, n. 2, 2020.

FERREIRA, Andre; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. Anais do Seminários de Administração, 2010.

MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. O comportamento humano na empresa, v. 2, p. 337-366, 1975.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. Revista de Administração de Empresas: RAE, São Paulo, v. 35, ed. 2, p. 57-63, 1995.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHMIDT, B., PALAZZI, A.; PICCININI, C.A. Entrevistas online: Potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. REFACS, n. 8, v. 4, p. 960-966, 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Ministério da Economia avalia impacto econômico do coronavírus. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-avalia-impacto-economico-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso dia 07/09/2021.

AGÊNCIA BRASIL. Coronavírus pode levar 500 milhões de pessoas para a pobreza. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/coronavirus-podelevar-500-milhoes-de-pessoas-para-pobreza>>. Acesso dia 07/09/2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAVAI. Decreto Municipal traz decisões e recomendações no combate ao Covid-19. Disponível em: <https://www.paranavai.pr.gov.br/noticias/1407273> Acesso dia 07/09/2021.

MENEGHINI, Gustavo Verdi et al. Impacto da pandemia na demanda por aplicativo de delivery de alimentação em Piracicaba/SP. Research, Society and Development, v. 10, n. 6, p. e28310615945-e28310615945, 2021.

PROGRAMA CONSUMER. A história do delivery é mais antiga do que você pensa. Disponível em: <https://www.programaconsumer.com.br/blog/a-historia-do-delivery-e-mais-antiga-do-que-voce-pensa/> Acesso dia 10/10/2021.

VALOR INVESTE. Veja as comidas mais pedidas por delivery no mundo durante o isolamento social Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/gastarbem/noticia/2020/08/23/veja-as-comidas-mais-pedidas-por-delivery-no-mundo-durante-o-isolamento-social.ghtml> Acesso dia 17/10/2021.

FORBES. Conheça o bilionário mercado de entregas de comida. Junho, 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/06/conheca-o-bilionario-mercado-de-entregas-de-comida/>. Acesso dia 17/10/2021.

SUA FRANQUIA.COM. App de delivery, Aiqfome chega a 130 cidades brasileiras e mais de meio milhão de downloads no sistema Android. Disponível em: <https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2018/12/app-de-delivery-aiqfome-chega-a-130-cidades-brasileiras-e-mais-de-meio-milhao-de-downloads-no-sistema-android/> Acesso dia 17/10/2021.

PORTAL DA CIDADE. Aiqfome ganha 10 novos parceiros e supera expectativas em Paranavai. Disponível em: <https://paranavai.portaldacidade.com/noticias/cultura/aiqfome-ganha-10-novos-parceiros-e-supera-expectativas-em-paranavai> Acesso dia 17/10/2021.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAUDE. Medidas de prevenção de covid-19 para aplicação em serviço delivery de alimentos. Disponível em: [https://www.saude.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2020-11/NO\\_08\\_SERVICOS\\_DELIVERY\\_DE\\_ALIMENTOS\\_V2.pdf](https://www.saude.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-11/NO_08_SERVICOS_DELIVERY_DE_ALIMENTOS_V2.pdf) Acesso dia 18/10/2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Anvisa atualiza orientações para empresas de alimentos. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2020/anvisa-atualiza-orientacoes-para-empresas-de-alimentos> Acesso dia 18/10/2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Cartilha Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/alimentos/manuais-guias-e-orientacoes/cartilha-boas-praticas-para-servicos-de-alimentacao.pdf/view> Acesso dia 18/10/2021.

ANVISA. NOTA TÉCNICA Nº 47/2020/SEI/GIALI/GGFIS/DIRE4/ANVISA. Uso de luvas e máscaras em estabelecimentos da área de alimentos no contexto do enfrentamento ao COVID-19. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/arquivos-noticias-anvisa/310json-file-1> Acesso dia 18/10/2021.

ANVISA. NOTA TÉCNICA Nº 49/2020/SEI/GIALI/GGFIS/DIRE4/ANVISA Orientações para os serviços de alimentação com atendimento direto ao cliente durante a pandemia de Covid-19. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/arquivos-noticias-anvisa/312json-file-1> Acesso dia 18/10/2021.

DUTRA, Júlio Afonso Alves; ZANI, Rafaela. Uma análise das práticas de delivery de alimentos em tempos de pandemia do COVID-19. Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa, v. 7, n. 2, 2020.

ABIA. Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021> Acesso dia 20/10/2021.

ABIA. Food service: retomada, adaptações e tendências. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/food-service-retomada-adaptacoes-e-tendencias> Acesso dia 20/10/2021.