



Apoio



Funep

ANAIS 42^a SEMANA do ADMINISTRADOR

De 20 a 24 de Março de 2023

Maringá
Empreendedora

ISSN: 1518-5346

Disponível em:
www.dad.uem.br/semad/semad-2023

COMISSÃO ORGANIZADORA

Coordenador

Prof. Dr. Vitor Koki da Costa Nogami

Docentes

Prof.^a Dr.^a Daniela Caldas Acosta

Prof.^a Me.^a Elisabete Camilo

Prof.^a Dr.^a Fabiane Cortez Verdu

Prof.^a Dr.^a Francielli Martins B. Ladeira

Prof.^a Dr.^a Karin Borges Senra

Prof.^a Dr.^a Ligia Greatti

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate

Prof.^a Dr.^a Sara Fernandes Picheth

Prof.^a Dr.^a Suzie Terci Kaetsu

Prof.^a Dr.^a Vilma Meurer Sela

Prof. Dr. Vitor Koki da Costa Nogami

Prof. Dr. William Antônio Borges

Técnicos-Administrativos

Meri Yoshida Kiyoko

Lucidalva Dias do Carmo Sakuno

CAAD – Centro Acadêmico de Administração:

Karina Lippel

José Lener de Souza Cárdenas

Eliana Hiromi Uemura

Thais Isidoro Gonçalves

ADECON – Empresa Junior de Consultoria:

Ana Beatriz Toledo Souza Gomes

Diogo Augusto Leite

Gabriel Zanin Cortez Espelho

Gustavo Takeshi Teramitsu

João Vitor Costa Campos

Julia Medeiros Viscardi

Pedro Alberto Crul Milagres
Sofia Gutowski Kuhl

COMISSÃO CIENTÍFICA

Prof.^a Dr.^a Karin Borges Senra
Prof.^a Dr.^a Ligia Greatti

SUMÁRIO

UTILIZAÇÃO DA ABORDAGEM MCDA-C: ESTUDO DO CAPITAL RELACIONAL EM UMA EMPRESA DE FORNECIMENTO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS	6
O OLHAR DA ÁGUIA: DUAS MENTES EMPREENDEDORAS POR TRÁS DE UMA STARTUP E O DILEMA DO SUSTENTO	22
PREPARO DIGITAL: UMA ANÁLISE DO SETOR DE TECNOLOGIA DE MARINGÁ A PARTIR DOS IMPACTOS DA PANDEMIA	36
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA E ESTRATÉGIA DIGITAL E EMPRESAS DE VAREJO DIGITAL	52
PREPARAÇÃO DIGITAL DOS CONSUMIDORES E DE EMPRESAS DO SETOR DE REVENDA DE AUTOMÓVEIS EM MARINGÁ	68
A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR FRENTE AOS RISCOS ASSOCIADOS À SEGURANÇA DOS SITES E AO USO DE SEUS DADOS PESSOAIS NO E-COMMERCE	82
MARKETING DIGITAL NA PANDEMIA: O PREPARO DIGITAL DAS CLÍNICAS DE NUTRICIONISTAS VERSUS O PREPARO DIGITAL DOS CLIENTES.....	99
A IMPORTÂNCIA DO MÉDICO VETERINÁRIO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA VETERINÁRIA: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA.	115
VANTAGEM COMPETITIVA DOS RESTAURANTES NOBRES DE MARINGÁ-PR: ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO.	129
A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO E DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	145
“E AÍ, COMEU?”: UMA ANÁLISE FÍLMICA SOBRE CONSTRUÇÕES SÓCIO-HISTÓRICAS IDENTITÁRIAS DE MASCULINIDADES E MACHISMOS NO BRASIL	158
A INFLUÊNCIA DA NOSTALGIA NO CONSUMO DE LIVE ACTIONS DA DISNEY.	174
ESTUDO DA GOVERNANÇA DE TI EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO	191
FATORES DE MOBILIZAÇÃO E EXPECTATIVAS DOS INTEGRANTES DA GERAÇÃO Z EM RELAÇÃO AO TRABALHO FRENTE A PANDEMIA DO COVID-19	207
EMPREENDEDORISMO NA PANDEMIA: A REALIDADE E AS ALTERNATIVAS NO MODELO DE NEGÓCIOS DO SETOR DE FESTAS EM CURITIBA-PR	223
EDUCAÇÃO FINANCEIRA E EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADES TERAPÊUTICAS DE MARINGÁ-PR	238
PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS NO PARANÁ: UM ESTUDO A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	254
A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A MULHER NO MUNICÍPIO DE MARINGÁ-PR	267

CARREGANDO A MACONHA PELAS FRONTEIRAS DO PRECONCEITO: OS ENFRENTAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES CANÁBICAS NO MERCADO FARMACÊUTICO.....	283
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL, SUSTENTABILIDADE E ESG.....	299
PREPARO DIGITAL DAS LOJAS VAREJISTAS DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS EM MARIALVA-PR A PARTIR DOS IMPACTOS DA PANDEMIA DO COVID-19	316
EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL E NA INGLATERRA.....	333
EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO: UM ESTUDO SOB AS ÓTICAS DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL E DA TEORIA DE AFFORDANCES.	348
ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE A TI VERDE: UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIAS AMBIENTALMENTE CORRETAS.....	364
POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ-PARANÁ	373
PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO SETOR DE SERVIÇOS FINANCEIROS DE MARINGÁ	388
A SIGNIFICAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO EM POLÍTICAS DE INOVAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS BRASILEIRAS.....	405
GERAÇÃO Z E AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM GESTÃO DE PESSOAS EM DECORRÊNCIA DA PANDEMIA DO COVID-19: uma investigação junto às empresas de Maringá - PR	421
COMO A COMUNICAÇÃO PODE PIORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL?	437

UTILIZAÇÃO DA ABORDAGEM MCDA-C: ESTUDO DO CAPITAL RELACIONAL EM UMA EMPRESA DE FORNECIMENTO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS

Gustavo Feitoza da Silva
Deisy Cristina Correa Igarashi

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi elaborar um modelo de apoio à decisão multicritério construtivista para auxiliar a formulação de uma ferramenta de apoio à gestão do capital relacional em uma empresa de fornecimento de gêneros alimentícios localizada na cidade Maringá-Paraná. Como metodologia, a pesquisa foi de caráter exploratório-descritivo com aplicação de entrevista do tipo guiada. O pesquisador desempenhou o papel de facilitador. Na fase de estruturação do problema, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação e os respectivos conceitos orientados à ação, sendo agrupados em clusters para dar origem aos Pontos de Vistas Fundamentais e os Pontos de Vistas Elementares que consequentemente resultaram em dez descritores para avaliação de desempenho. Na fase de avaliação foram definidos níveis de referência, transformação das escalas ordinais em cardinais, conversão dos valores quantitativos em funções de valores de zero a cem e a definição do status quo para medir o desempenho de cada descritor como excelente, neutro ou comprometedor. A partir disso, foram elaboradas as recomendações para os seis descritores que apresentaram desempenho comprometedor.

Palavras-chave: Capital Relacional. Tomada de Decisão. MCDA-C.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente econômico globalizado requer a busca cada vez maior de competitividade por parte das empresas, sendo que a gestão do capital intelectual, seja ele relacional, estrutural ou humano apresenta-se com uma das estratégias plausíveis, uma vez que seu influencia o desempenho das organizações, pois é um dos elementos que impactam a capacidade de reter dados e transformá-los em informações suficientes para aumentar seu potencial de inovação (tanto para criar novos produtos e processos, como para desenvolver aqueles já existentes) e também para gerar vantagem competitiva.

A preocupação com a gestão do capital intelectual, que tem orientação para o conhecimento, também tem implicações em nível macro, apresentando-se como um elemento importante para o desenvolvimento econômico nas diversas economias modernas. (RADJENOVIĆ, KRSTIĆ, 2017)

A empresa objeto do presente estudo não possui uma ferramenta de apoio ao à decisão capaz de apoiar a avaliação e implementação de ações que envolvam o relacionamento com agentes externos, que, no contexto do capital intelectual, refere à dimensão do capital relacional. Diante disso, a formulação de indicadores individualizados em cada dimensão permite a geração de *inputs* diferentes e geram *outputs* específicos para medir o impacto do investimento em cada componente do capital intelectual (MOLODCHIK et al., 2012).

Um dos fatores que contribuem para a falta de preocupação em promover a interação com agentes externos é a ausência de estímulos para a sistematização de informações necessárias para gerir o capital relacional. Um documento que poderia auxiliar neste processo é o relatório integrado de negócios, porém, de acordo com (SALVI et. al, 2020), não existem incentivos para a sua elaboração e, muitas vezes, mesmo aquelas empresas que elaboram documento similares, não se dispõem de diretrizes muito desenvolvidas para a extrair informações com qualidade suficiente para fundamentar a tomada de decisão apropriada (DE PABLOS, 2003).

Em uma meta-análise realizada em 423 trabalhos publicados em revistas de contabilidade reconhecidas internacionalmente e duas revistas especializadas em capital intelectual, entre 2000 e 2009, Guthrie et al. (2012) mostrou que apenas uma pequena parcela (4,3%) das pesquisas realizadas sobre o capital intelectual refere-se a estudos de casos aplicados às pequenas e médias empresas e poucas às organizações privadas (12,8%). Em sua maioria, as pesquisas aplicadas às organizações privadas estão focadas nas empresas de capital aberto.

Diante do contexto relatado anteriormente sobre a importância do estudo do capital intelectual em pequenas empresas e, especificamente da empresa objeto de estudo, surge o seguinte problema de pesquisa: quais os indicadores devem ser levados em consideração no processo de avaliação de desempenho do capital relacional em uma empresa fornecedora de gêneros alimentícios localizada na cidade de Maringá, no estado do Paraná? Para responder a esta questão, o objetivo geral do presente trabalho é elaborar um modelo de apoio à decisão multicritério construtivista para auxiliar a formulação de uma ferramenta de apoio à gestão do capital relacional na empresa citada anteriormente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem o intuito de apresentar os termos conceituais que geram suporte para a análise do capital relacional na empresa objeto do estudo, assim como estabelecer uma compreensão sobre a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C), utilizada para construir o modelo de apoio à decisão da organização.

2.1 CAPITAL INTELECTUAL E CAPITAL RELACIONAL

A noção de capital intelectual foi inicialmente introduzida por Taylor (1911), mas o termo foi cunhado apenas por Machlup (1962), ao tratar sobre a relevância do conhecimento para o desenvolvimento empresarial e o crescimento das economias nacionais (RADJENOVIC, KRSTIC, 2017). O capital intelectual pode ser interpretado como um dos recursos intangíveis da organização capaz de ser transformado em valor em uma data futura (HUNTER et al, 2005) apud (Chahal e Bakshi (2014). De acordo com Edvinson e Sullivan (1996), o capital intelectual é o estoque de informações organizadas com o intuito de alcançar objetivos produtivos nas organizações.

Entretanto, a existência, por si só, de capital intelectual não é suficiente para explicar um alto valor de mercado da organização, mas sim o poder que a organização possui de alavancá-lo de maneira estratégica. Ou seja, o capital intelectual deve ser capaz de mobilizar e combinar os recursos estratégicos da empresa para geração de vantagens sobre seus concorrentes. Neste contexto, a combinação de recursos e capacidades condicionam uma situação favorável para o aumento da competitividade das empresas (PESIC et al, 2013).

Neste sentido, o capital intelectual conta com influências moderadoras e mediadoras para o desencadeamento de resultados importantes para a organização. Chahal e Bakshi (2014), com base em um levantamento bibliográfico, mostram que tanto a vantagem competitiva como a inovação medeiam a relação entre capital intelectual e desempenho organizacional. Eles também mostram que a cultura de aprendizagem desempenha um papel moderador na relação do capital intelectual com a vantagem competitiva e também na relação do capital intelectual com a inovação, evidenciando a relevância de políticas que potencializam a utilização desses elementos de forma eficaz nas organizações.

Ainda estudando os elementos mediadores e moderadores do capital intelectual, e sua relevância na elaboração de políticas organizacionais, Farzaneh et. al. (2022), ao estudar a indústria farmacêutica do Irã entre os anos 2019 e 2020, conclui que a relação entre o capital intelectual e a ambidestralidade da inovação é mediada pela capacidade dinâmica, sendo que a relação desta com a ambidestralidade da inovação é moderada pelo grau de orientação inovativa.

É relevante ressaltar que o estoque de conhecimento no contexto do capital intelectual, para ser utilizados de maneira estratégica, precisam atender diversos requisitos como ser valioso, raro, inimitável e intransferível (BARNEY, 1991, WADE, HULLAND, 2004) apud Kristand e Bontis (2007). Utilizando a teoria da visão baseada em recursos de Barbey, Lin (2013) apud Radjenović e Krstić (2017, p. 131) lembra que o capital intelectual é uma fonte de vantagem competitiva por possuir três características fundamentais: 1- Ser valioso, raro, inimitável, insubstituível; 2- Ser comunicável a outros; e 3- Seus componentes são distintivos e abrangentes.

Neste sentido, o acompanhamento do desempenho do capital intelectual permite auxiliar o decisor da organização na implementação de ações que contribuem para que a organização desenvolva tais requisitos pois, segundo Radjenović e Krstić (2017), o capital intelectual pode ser desenvolvido pelas pessoas e incorporado na organização. Segundo este autor, o gestor de capital intelectual tem um papel importante neste processo, pois tem a capacidade de gerar conteúdo específico para cada empresa, tornando-o de difícil imitação.

Tais conhecimentos se apresentam como recursos intangíveis importantes e demandam o desenvolvimento de mecanismos de gestão e mensuração e que superam as ferramentas tradicionais de medição de ativos tangíveis e financeiros como o Valor Econômico Agregado, Valor Agregado de Mercado e Fluxo de Caixa (DE PABLOS, 2003).

Beattie e Smith (2013) lembram que os recursos intelectuais devem ser usados (muitas vezes em combinação com outros ativos tangíveis) para se engajar em atividades de criação de valor. Além disso, a alavancagem do capital intelectual é importante para a criação de valor e desempenho da empresa e seu uso eficiente aumenta a competitividade (GINESTI, CALDARELLI, ZAMPELLA, 2018).

Apesar da diversidade de propostas conceituais sobre a composição do capital intelectual, existe um consenso na literatura sobre uma classificação tridimensional, composta por capital humano, capital relacional e capital estrutural (CHAHAL e BAKSHI, 2014, RADJENOVIC e KRSTIC, 2017).

Conceituando as três dimensões de capital intelectual, Radjenović e Krstić (2017) mostra que o capital humano se refere a atributos individuais relacionados a conhecimentos, habilidades, compromisso, atitude e competência das pessoas. O capital estrutural é a codificação, reprodução e distribuição do conhecimento que se manifesta de diversas maneiras, a exemplo dos direitos de propriedade intelectual, tecnologia da informação, design, base de dados e estrutura organizacional. O capital relacional, por outro lado, refere-se ao conhecimento gerado através do relacionamento da organização com entidades externas (clientes, fornecedores, parceiros comerciais, agências regulatórias, etc).

Ao analisar uma população de 3119 com uma amostra de 342 funcionários de todos os níveis gerenciais nas três principais empresas de telecomunicações que operam na Jordânia, Obeidat et al (2021) concluíram que o capital intelectual afeta significativamente a capacidade organizacional em obter vantagem competitiva.

Os investimentos em capital intelectual também são capazes de potencializar os recursos de conhecimento, aumentando o nível tecnológico necessários para que as empresas empreendem iniciativas relativas ao desenvolvimento de novos produtos/serviços que são orientadas para a melhoria das relações com as principais partes interessadas (RADJENOVIC, KRSTIC, 2017), que compreende o capital relacional das empresas.

A gestão do capital relacional (juntamente com a gestão do capital humano) apresenta-se como um dos tópicos relevantes sobre a influência do capital intelectual, pois auxiliam na maneira como as organizações devem elaborar suas políticas de recursos humanos com o intuito de viabilizar a implementação das estratégias para a criação de valor (GREER et al., 2017).

Portanto, a reflexão sobre o capital relacional permite a obtenção de *insights* importantes para a elaboração de parâmetros úteis para a geração de indicadores que podem ser utilizados no aperfeiçoamento da forma como a organização se relaciona com agentes externos, como por exemplo, a taxa de crescimento das vendas, receita por consumidor, fidelidade com a marca, satisfação do cliente, reclamação de clientes e a reputação da marca (MOLODCHIK et. al 2012).

Considerando que a diversificação dos produtos fornecidos pela empresa estudada, a gestão do conhecimento obtido pelo relacionamento com agentes externos apresenta-se como um componente importante em sua sustentabilidade. Farzaneh et. al. (2022, p. 50) mostra que, o dinamismo verificado em algumas empresas requer o desenvolvimento constante do capital relacional para aumentar a vantagem competitiva, pois este estabelece uma rede de relacionamentos necessários para reter informações essenciais, tanto para identificar novas oportunidades como para responder às constantes mudanças dos produtos e processos no mercado.

Com base no que foi explicitado anteriormente, é possível perceber a relevância da gestão do capital relacional no contexto estratégico da organização analisada, uma vez que a reflexão sobre a forma como as organizações se relaciona com agentes externos permite gerar conhecimentos necessários para apoiar os tomadores de decisão. A orientação para a geração de conhecimento está alinhada com a metodologia para a construção do modelo decisório da presente pesquisa, está detalhado no próximo tópico.

2.2 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO A DECISÃO - CONSTRUTIVISTA - MCDA-C

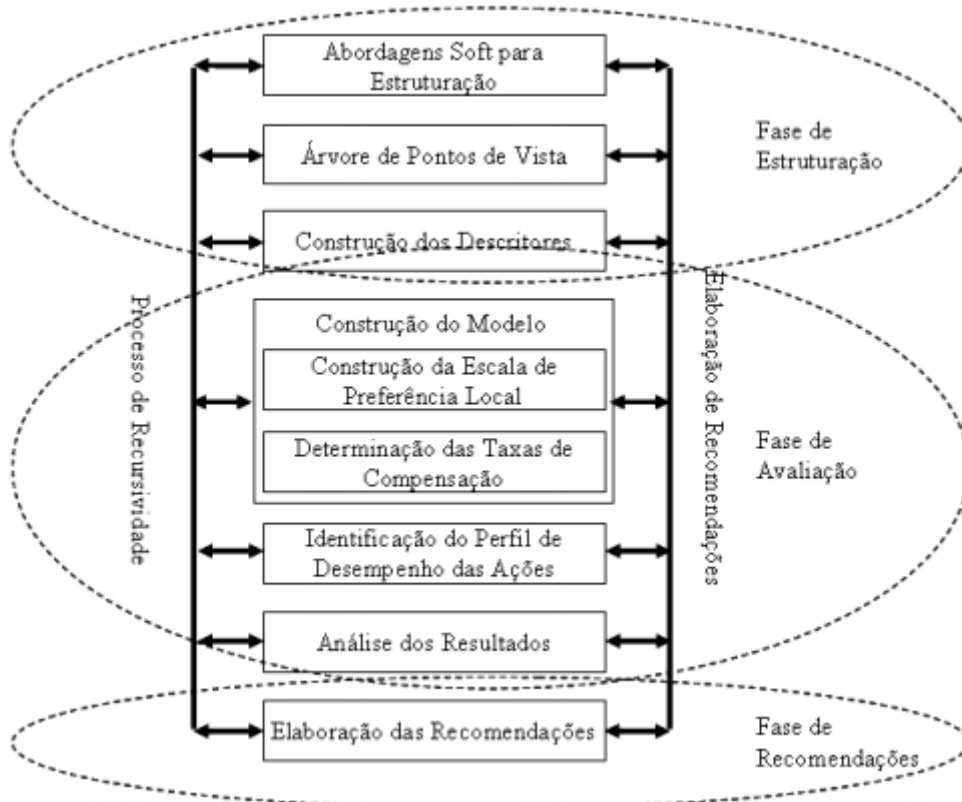
Neste trabalho, o método utilizado para desenvolver a ferramenta de apoio à decisão, baseia-se na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), onde as informações coletadas na entrevista com o decisor são transformadas em conhecimento e, portanto, constitui-se de um processo de aprendizagem.

Embora o MCDA-C tenha sua origem em meados do século XIX, sua disseminação como elemento científico é utilizado como suporte gerencial capaz de apoiar a tomada de decisão ocorreu somente partir da década de 1980, com o esgotamento dos modelos objetivos tradicionais predominantes até então (ENSSLIN et al., 2010).

Tal método, difere dos modelos tradicionais que visam a otimização das decisões por meio de critérios de objetividade e racionalidade, comuns aos trabalhos fundamentados na Pesquisa Operacional. Ao invés disso, o MCDA-C considera as complexidades que envolvem o processo de tomada de decisão e leva em consideração a perspectiva do decisor no levantamento do problema a ser resolvido, sendo influenciado pelas subjetividades inerentes aos estudos que envolvem aspectos sociais (ENSSLIN et al., 2001), como é o caso dos estudos organizacionais.

Para Ensslin et al. (2000) a construção do conhecimento com a utilização do MCDA-C constitui-se no desenvolvimento de um processo composto por três etapas, que compreende as atividades de Estruturação, Avaliação e Recomendações. A Figura 1 ilustra cada uma dessas etapas no contexto geral de um sistema de avaliação de desempenho.

Figura 1: Fases da MCDA-C



Fonte: Ensslin et al. (2000)

A Fase de Estruturação é composta por três elementos básicos: (1) Abordagens Soft para estruturação, onde são definidos os autores envolvidos no processo e a rotulagem do problema a ser resolvido (2) Elaboração de Árvores de Pontos de Vista, na medida em que define-se uma hierarquia de valores com base na percepção do decisor, decompondo-as em dois ou mais itens, conforme a escala de prioridade e a (3) Construção dos Descritores que consiste na elaboração de escalas ordinais de critérios que serão analisados no modelo, de maneira que estabeleça níveis críticos, moderados e satisfatórios para cada indicador elaborado (LONGARAY et al., 2009)

A Fase de Avaliação é dividida da seguinte maneira: (1) Construção da Escala de Preferência Global, que transforma as escalas ordinais da fase anterior em escalas cardinais; (2) Determinação das Taxas de Compensação, onde são estabelecidas as taxas de compensação entre as áreas e critérios determinados no modelo (LONGARAY et al., 2009); (3) Identificação do Perfil de Desempenho das ações, que agrega todos os níveis dos diversos critérios em uma escala única de medida e; (4) Análise dos Resultados que consiste uma análise de sensibilidade sobre as ações alternativas diante do problema identificado (ENSSLIN et al. , 2000)

Por último, na Fase de Recomendação, ocorre a definição de possíveis ações que têm a finalidade de impactar cada uma das dimensões consideradas ao longo da elaboração do modelo, assim como suas influências no contexto geral da tomada de decisão. Tal etapa não consiste em uma prescrição (ENSSLIN, LONGARAY, 2013) mas visa dar um suporte para a compreensão das alternativas possíveis, portanto, não é, necessariamente, uma solução ótima.

Uma vez que tal modelo construtivista busca captar o ponto de vista do decisor, ele se aplica em estudos que envolvem o capital intelectual e, em particular, ao capital relacional, que se manifesta de maneira particular em cada organização e onde a visão do decisor reflete o caráter de exclusividade (RADJENOVIĆ, KRSTIĆ, 2017).

Curado e Bontis (2007) apud Chahal e Bakshi (2014) lembram que a aprendizagem organizacional possibilita a geração de conhecimento a partir de um teste contínuo de experiência, com o intuito de resolver problemas na organização. Tal modelo de apoio à decisão, portanto, se concentra em auxiliar os decisores a descobrir e compreender as ações, bem como obter informações sobre elas (ENSSLIN et al., 2001). Por sua vez, o conhecimento passou a ser visto como um recurso estratégico (BEATTIE, SMITH, 2013) e também como um elemento que ajuda a entender como funcionários, clientes e atividades contribuem para a criação de valor, levando-nos ao desafio de como identificar, medir e relatar o valor de dos recursos de conhecimento (GUTHRIE et al., 2012). Tais preceitos se alinham com o conceito de capital relacional, pois estabelece as bases para o relacionamento da organização com partes interessadas externas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa baseou-se na extração de dados primários de uma empresa fundada no ano de 2006 na cidade de Maringá, no Paraná, atua no ramo de produtos alimentícios e atende exclusivamente órgãos públicos na região noroeste do estado. Serão aplicadas entrevistas do tipo guiada junto ao proprietário da empresa. Neste tipo de entrevista, o pesquisador, que no contexto do modelo MCDA-C tem a função de facilitador, já conhece o objeto a ser estudado, formulando as questões que considera pertinentes, mas fornecendo certa autonomia para que o entrevistado exponha ideias relevantes sobre o objeto a ser investigado (RICHARDSON, 2007), de maneira que o problema identificado reflita o ponto de vista do decisor, não gerando desequilíbrio a favor do entrevistador.

Uma das preocupações na aplicação da entrevista foi a busca constante pela reflexividade. De acordo com Alvesson (2003) a entrevista na pesquisa de caráter qualitativo

deve ser conduzida de modo a questionar e reconceitualizar as interpretações vigentes, neste caso, aquelas concebidas pelo decisor da organização, que se beneficia do processo de aprendizagem gerado ao longo da aplicação do questionário.

A abordagem do problema é qualitativa até a fase de elaboração dos descritores e qualitativa/quantitativa na fase de mensuração das escalas dos indicadores de desempenho do capital relacional. Para Denzin e Lincoln (2018) a pesquisa qualitativa é um processo interpretativista influenciado tanto pela visão de mundo do pesquisador quanto pela diversidade de métodos interpretativos que possibilitam dar significado às percepções dos sujeitos investigados. Portanto, eles evidenciam tanto a importância da observação dos pesquisadores como a auto avaliação pelos sujeitos pesquisados.

Groulx (2014) lembra que a pesquisa qualitativa é capaz de possibilitar uma perspectiva sinérgica, inovativa e benéfica para a pesquisa social e para a compreensão e a intervenção em determinados fenômenos, este princípio é coerente com o objetivo do presente trabalho, que busca auxiliar o processo de tomada de decisão da gestão do capital relacional da organização.

Outra relevância da utilização da pesquisa qualitativa é que, a priorização de ferramentas quantitativas, apenas, pode prejudicar a compreensão de subjetividades, percepções e visões de mundo dos sujeitos pesquisados, superando os limites do positivismo que ainda predomina em muitos programas de pesquisa (TREMBLAY, 2014).

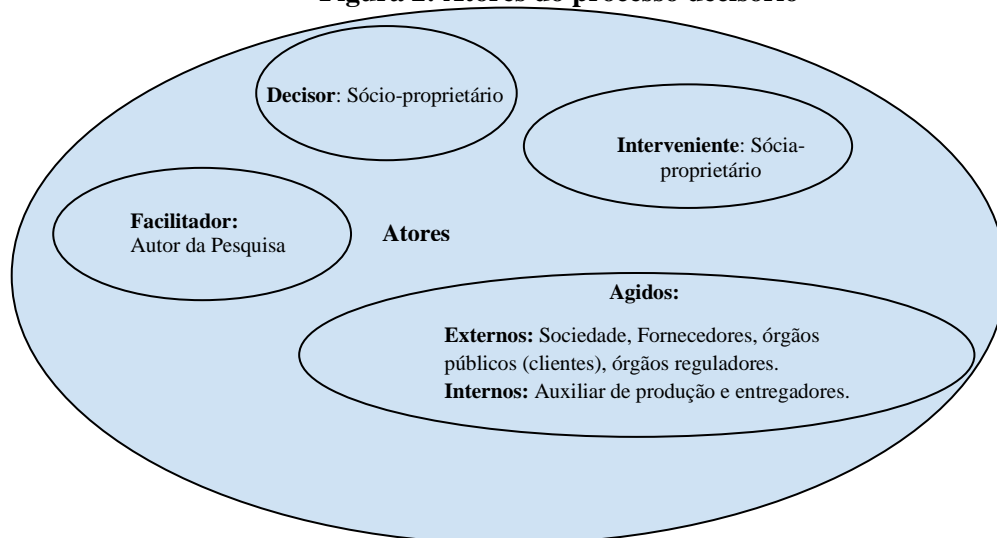
A utilização de uma abordagem quantitativa na fase na mensuração das escalas também é necessária e utilizada em conjunto com a abordagem qualitativa, já que segundo Ensslin et al. (2001) a construção de um critério de decisão requer a elaboração de descritores e uma função de valor associada.

O presente estudo também tem caráter exploratório-descritivo e utiliza do procedimento de estudo de caso. Exploratório na medida em permitiu elevar o conhecimento sobre a avaliação de desempenho aplicada a pequenas empresas e também tornar possível a geração de novos conhecimentos por parte do decisor da organização sobre a situação atual do relacionamento com agentes externos. A pesquisa é descritiva ao auxiliar na compreensão da gestão do capital relacional por meio da análise particular em uma empresa que fornece produtos alimentícios em órgãos públicos, compreendendo sua realidade a partir do ponto de vista do objeto pesquisado, tendo como principal agente o decisor da empresa.

4 RESULTADOS

A fase de Estruturação do Modelo iniciou-se com a identificação do problema da pesquisa, que é a ausência de uma ferramenta de apoio à decisão para a gestão do capital estrutural da empresa. Em seguida foi realizada a identificação dos atores envolvidos no processo de tomada de decisão, divididos em Decisor, Facilitador, Intervenientes e Agidos. Tal classificação pode ser visualizada por meio da Figura 2. Em seguida, o seguinte rótulo do problema foi elaborado: Avaliação de desempenho do Capital Relacional em uma Empresa de Fornecimento de Gêneros Alimentícios para Órgãos Públicos.

Ainda na fase de estruturação, e com base em questionamentos junto ao decisor, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que expressaram as principais preocupações geradas ao longo da entrevista com o sócio proprietário e que foram elementos essenciais para compreender o desempenho do capital relacional da empresa. Arelados aos EPAs, emergiram os conceitos orientados à ação, tais elementos podem ser visualizados na Tabela 1.

Figura 2: Atores do processo decisório

Fonte: Elaborada pelos autores

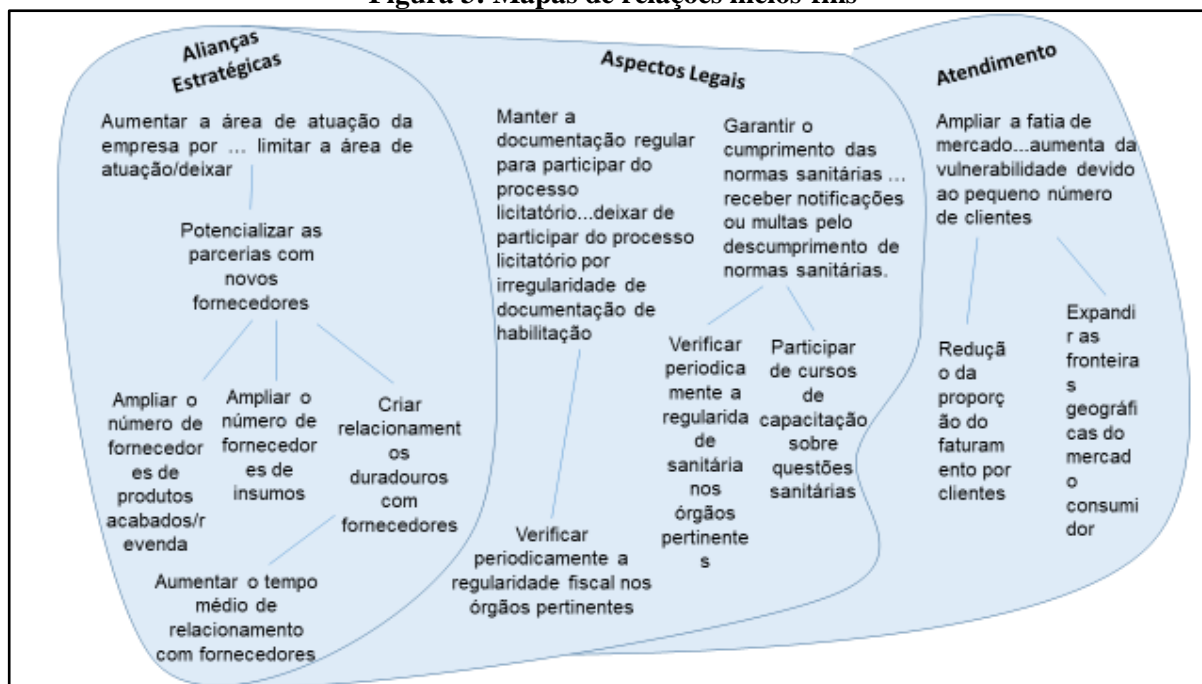
Tabela 1 - Elementos Primários de Avaliação e conceitos orientados à ação

EPAs	Conceitos
Fornecedores	Garantir o recebimento de produtos licitados em tempo hábil ... não cumprimento do contrato de fornecimento junto ao órgão público (cliente)
Clientes (órgãos públicos)	Manter a documentação regular para participar do processo licitatório ... deixar de participar do processo licitatório por irregularidade de documentação de habilitação .
Agentes Fiscalizadores	Garantir o cumprimento das normas sanitárias ... receber notificações ou multas pelo descumprimento de normas sanitárias.
Parceiros	Aumentar a área de atuação da empresa por meio de parcerias para fornecimento fora da sede/fornecer produtos para empresas na sede para empresas fora da sede... limitar a área de atuação/deixar de firmar parcerias para aumento do faturamento.

Fonte: Elaborada pelos autores

Com o intuito de visualizar as principais áreas de preocupação do decisor quanto ao capital relacional da empresa, os conceitos orientados à ação foram organizados em *clusters*, onde foi possível identificar três grandes dimensões de análise, são eles: atendimento, aspectos legais e alianças estratégicas. A Figura 3 exibe o mapa de relações meios-fins para o *cluster* capital relacional, que engloba essas três áreas de preocupação, sendo agrupados a partir do questionamento, junto ao decisor sobre as formas de alcançar cada um dos conceitos fundamentais elencados.

Figura 3: Mapas de relações meios-fins



Fonte: Elaborada pelos autores

A construção de *clusters* dá suporte para o início da estrutura hierárquica de valor, capaz de expressar a visão do decisor sobre a solução do problema. Assim, cada *cluster* é agrupado de forma ampla como Pontos de Vista Fundamentais (PVFs), que são decompostos em níveis mais específicos de entendimento, denominados como Pontos de Vista Elementares (PVEs). O PVF Atendimento foi detalhado no PVE Cliente, o PVF Aspectos Legais foi dividido nos PVEs Fiscais e Sanitários e o PVF Alianças Estratégicas foi subdividido em Fornecedores e Canais de Distribuição.

A última etapa da Fase de Estruturação foi a elaboração dos descritores, que permitem elaborar escalas ordinais dos PVEs mais específicos, com o intuito de dar suporte à avaliação de desempenho. Os descritores definidos para cada ponto de vista elementar estão dispostos na Tabela 2.

Quadro 2 - Descritores para cada Ponto de Vista Fundamental

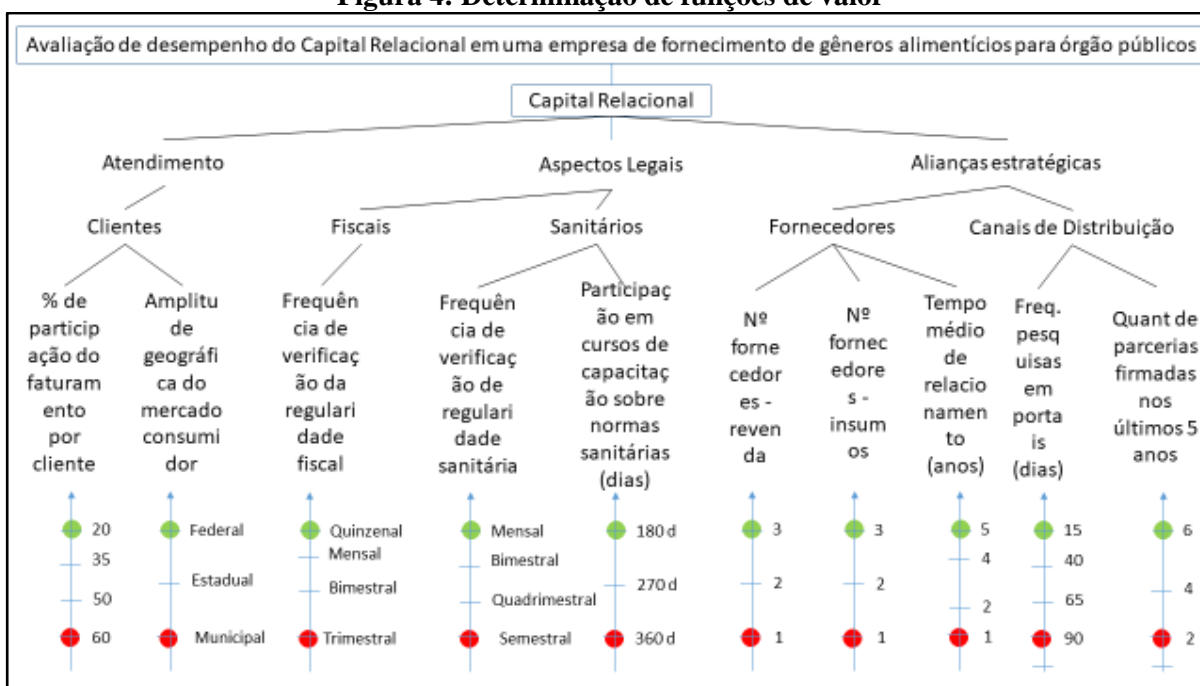
Ponto de Vista Elementar (PVE)	Descritor
Cliente	Proporção (%) do faturamento por cliente
	Amplitude geográfica do mercado consumidor
Aspectos Legais - Fiscais	Frequência de verificação da regularidade fiscal
	Frequência de verificação de regularidade sanitária
Aspectos Legais - Sanitários	Participação em cursos de capacitação sobre normas sanitárias (dias)

Fornecedores	Número de fornecedores - revenda
	Número de fornecedores - insumos
	Tempo médio de relacionamento (anos)
Canais de Distribuição	Frequência de pesquisas em portais (dias)
	Parcerias firmadas nos últimos 5 anos

Fonte: Elaborada pelos autores

Logo na sequência, a partir de discussões entre decisor e facilitador, foi estabelecido níveis de referência do que se considera excelente (acima do ponto verde, Neutro (entre os ponto verde e vermelho) e comprometedor (abaixo do ponto vermelho (Figura 4). Para o descritor Amplitude Geográfica do Mercado Consumidor, por exemplo, a visão do decisor considera que, manter-se com o atendimento em nível municipal é uma situação comprometedor, no nível estadual é uma situação neutra e no nível nacional é excelente. A partir da definição desses níveis pelo decisor, transformam-se as escalas ordinais em cardinais e inicia-se a fase de Avaliação do modelo.

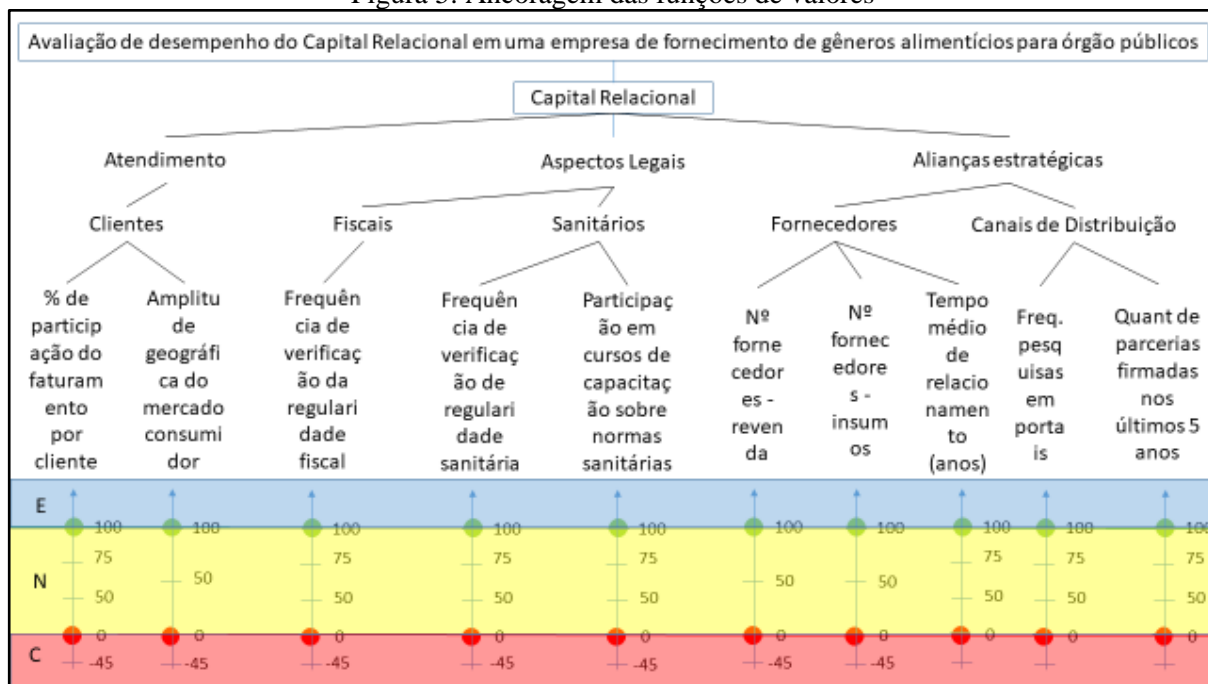
Figura 4: Determinação de funções de valor



Fonte: Elaborada pelos autores

Para que exista equivalência na mensuração das propriedades dos descritores, foi preciso converter os valores quantitativos das funções de valores para uma escala de 0 a 100, de modo que os valores menores que 0 (área vermelha) reflita uma situação comprometedor, valores entre 0 e 100 (área amarela) uma situação neutra e valores maiores que 100 (área azul) um desempenho excelente, conforme Figura 5.

Figura 5: Ancoragem das funções de valores



Fonte: Elaborada pelos autores

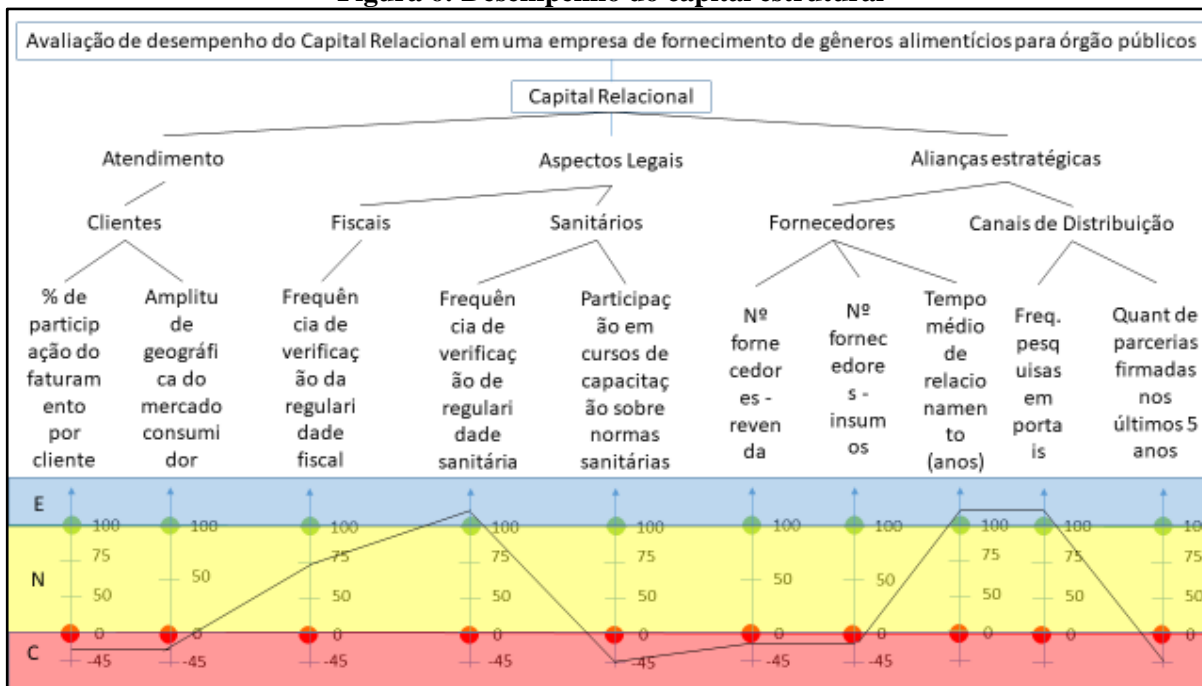
No modelo MCDA-C desenvolvido no presente trabalho, não foi necessário calcular uma pontuação para estabelecer uma avaliação global do modelo, já que este procedimento é utilizado apenas quando se pretende comparar diferentes perfis de desempenho, o que não se aplica neste estudo de caso, que busca analisar o status-quo do capital relacional da empresa analisada com o intuito de prover o apoio da decisão para gerir e potencializar o desempenho do capital relacional da organização. Diante disso, com base na percepção do decisor, foi possível identificar o status quo que permitisse identificar quais os descritores apresentaram desempenho comprometedor, neutro ou excelente. Essa informação encontra-se na linha plotada na base da Figura 6. Destacam-se apenas os descritores com um desempenho comprometedor, já que eles requerem recomendações com o objetivo de melhorar o desempenho do capital relacional da organização.

Para o PVE Cliente a empresa apresenta desempenho comprometedor para o descritor que mostra a participação do faturamento da empresa por cliente (100% do faturamento total para cada cliente, pois a empresa possui apenas 1 contrato vigente). A empresa também apresenta desempenho comprometedor para o descritor que mede a amplitude geográfica do mercado consumidor (municipal). Outro descritor que apresenta desempenho comprometedor ocorre no PVE Aspectos Legais Sanitários no que se refere à participação de cursos que trata sobre o aperfeiçoamento de normas sanitárias (o último curso foi realizado há dois anos). O PVE Fornecedores apresenta um desempenho comprometedor na quantidade de fornecedores de produtos destinados à revenda e também de insumos (ambos com média de um fornecedor para cada produto). O PVE Canais de Distribuição encontra-se em estado comprometedor na quantidade de parcerias firmadas nos últimos 5 anos (uma parceria ao longo do período).

Com o intuito de atingir um melhor desempenho para o capital relacional da empresa analisada, o facilitador realizou recomendações para cada descritor que apresenta desempenho

comprometedor. A Tabela 3 mostra essas recomendações assim como o status quo e a situação esperada após a implementação das ações sugeridas.

Figura 6: Desempenho do capital estrutural



Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 3 - Ações recomendadas para os elementos com desempenho comprometedor

Descritor	Ação recomendada	Situação atual	Situação após a implantação das recomendações
Proporção do faturamento total por cliente	1- Viabilizar o Certificado de Registro Cadastral (ou similar) para o fornecimento em diversos órgãos nos três entes da federação. 2- Contratação de uma empresa prestadora de serviço de captação e representação em licitações.	100%	20%
Amplitude geográfica do mercado consumidor	1-Realizar buscas semanais em sites de órgãos públicos para levantamento e acompanhamento de processos licitatórios em nível municipal, estadual	Municipal	Nacional

	e federal.		
Participação em cursos de capacitação sobre normas sanitárias	1- Busca semestral de informações sobre atualização nas leis, decretos, notas técnicas, guias e comunicados disponíveis nos sites dos órgãos de regulamentação sanitária municipal, estadual e federal, sobre a produção e comercialização de alimentos. 2- Pelo menos uma vez ao ano, participar de cursos sobre boas práticas na produção de alimentos. 3- Pelo menos uma vez ao ano, participar de cursos sobre tecnologias na produção de alimentos.	2 anos	Semestral
Número de fornecedores (revenda)	1-Realizar cotações de preço em diversos fornecedores da marca. 2-Cadastramento de novos fornecedores.	1 fornecedor	3 fornecedores
Número de fornecedores (insumos)	Realização de cotações de preço em diversos fornecedores da marca. 2- Cadastramento de novos fornecedores.	1 fornecedor	3 fornecedores
Parcerias firmadas nos últimos 5 anos	1- Elaboração e apresentação de proposta de parceria de apoio logístico para o atendimento de demandas de empresas de outros municípios e estados. 2- Elaboração e apresentação de proposta de parceria de apoio logístico para o fornecimento em outros estados e municípios	1 parceira	6 parcerias

Fonte: Elaborada pelos autores

A título de exemplo, para o descritor “Proporção do Faturamento Total por Cliente”, foram identificadas 2 ações com o objetivo de reduzir a dependência de um único cliente como fonte de receita, como atualizar/efetuar o cadastramento junto à órgãos públicos (clientes) que o exigem como pré-requisito para participar de processos licitatórios para o fornecimento dos produtos que a empresa atua e a contratação de uma empresa de prestação de serviços de captação e representação em processos licitatórios. As ações propostas visam reduzir a proporção do faturamento total da empresa para cada cliente de 100% para, no máximo 20%, ou seja, cinco clientes ativos. O mesmo procedimento foi realizado para todos os descritores que apresentaram desempenho comprometedor.

É importante salientar que a fase de recomendação não deve ser entendida como uma etapa de determinação de ações otimizadoras do desempenho da organização, mas um suporte de apoio para que o decisor implemente ações com o intuito de melhorar seu desempenho em determinada área, de acordo com o aprendizado gerado ao longo de todo o MCDA-C e considerando o ponto de vista do próprio decisor sobre o objeto analisado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a importância do capital relacional, como uma dimensão do capital intelectual e seu papel na geração de vantagem competitiva nas organizações, o presente trabalho desenvolveu uma ferramenta de apoio à gestão do capital relacional em uma empresa fornecedora de gêneros alimentícios localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná.

Por meio do desenvolvimento de todas as etapas da metodologia MCDA-C, o trabalho foi capaz de gerar conhecimento para o decisor, uma vez que seu caráter construtivista leva em consideração suas perspectivas, tanto na concepção do problema, como na formulação das ações para o seu enfrentamento. Neste sentido, a aplicação no modelo permitiu conhecer o status quo do capital relacional da organização, identificando tanto as áreas em que o desempenho é satisfatório, assim como aquelas que requerem a aplicação de políticas específicas para melhorá-las.

Embora a Metodologia MCDA-C busque priorizar a visão do decisor, a pesquisa qualitativa com a utilização de entrevista guiada está sujeita, mesmo em pequena escala, aos pontos de vista e visão de mundo do pesquisador que, neste caso, desempenhou o papel de facilitador no desenvolvimento de todo o processo de aplicação da ferramenta.

Ao interpretar os resultados da fase de recomendação de ações onde o desempenho não se mostraram satisfatórios, foi importante considerar que suas implementações não devem ser encaradas como maximizadoras de resultados, mas como sugestões que podem ou não serem colocadas em prática pelo decisor.

Como limitações, o modelo foi desenvolvido apenas para a empresa estudada e sua aplicação em outras organizações requer adaptações necessárias para contextos de outros decisores. Outra limitação foi analisar apenas uma das dimensões do capital intelectual, não abordando, de maneira direta, o desempenho do capital humano, estrutural e outras classificações disponíveis na literatura.

Portanto, pesquisas futuras podem ampliar a investigação da gestão do capital intelectual nas suas diversas dimensões, tanto em organizações que atendem às demandas do setor públicas, como aquelas que com foco no setor privado, principalmente as empresas que não têm seu capital aberto na bolsa de valores.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. **Academy of management review**, v. 28, n. 1, p. 13-33, 2003.

BEATTIE, Vivien; SMITH, Sarah Jane. Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. **The British Accounting Review**, v. 45, n. 4, p. 243-254, 2013.

CHAHAL, Hardeep; BAKSHI, Purnima. Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 11, n. 1, p. 52-70, 2014.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In.: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA : Sage, 2018.

DE PABLOS, Patricia Ordonez. Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. **Journal of intellectual capital**, 2003.

EDVINSSON, Leif; SULLIVAN, Patrick. Developing a model for managing intellectual capital. **European management journal**, v. 14, n. 4, p. 356-364, 1996.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International transactions in operational Research**, v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, N. G.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; & VIANNA, W. B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. **Pesquisa operacional**, v. 30, p. 125-152, 2010.

ENSSLIN, L.; LONGARAY, A. A. Uso da MCDA-C na avaliação de desempenho das atividades de trade marketing de uma indústria do setor farmacêutico Brasileiro. In: **Encontro de Administração da Informação**, 4.; 2013, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: EnADI, 2013.

FARZANEH, Mandana et al. Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. **Journal of Business Research**, v. 148, p. 47-59, 2022.

GINESTI, Gianluca; CALDARELLI, Adele; ZAMPELLA, Annamaria. Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. **Journal of Intellectual Capital**, 2018.

GREER, Charles R.; LUSCH, Robert F.; HITT, Michael A. A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. **Academy of Management Perspectives**, v. 31, n. 2, p. 137-158, 2017.

GROULX, L. Contribuições da pesquisa qualitativa a pesquisa social. In: POUPART, J. et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 4 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014. p. 95-124.

GUTHRIE, James; RICCERI, Federica; DUMAY, John. Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. **The british accounting review**, v. 44, n. 2, p. 68-82, 2012.

LONGARAY, André Andrade et al. Using MCDA-C to assess the organizational performance of industries operating at Brazilian maritime port terminals. **Operations Research Perspectives**, v. 6, p. 100-109, 2019.

KRISTANDL, Gerhard; BONTIS, Nick. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

MOLODCHIK, Mariya; SHAKINA, Elena; BYKOVA, Anna. Intellectual capital transformation evaluating model. **Journal of Intellectual Capital**, 2012.

OBEIDAT, U. et al. The effect of intellectual capital on competitive advantage: the mediating role of innovation. **Management Science Letters**, v. 11, n. 4, p. 1331-1344, 2021

PESIC, Marija Andjelkovic; MILIC, Vesna Jankovic; STANKOVIC, Jelena. Application of VRIO framework for analyzing human resources'role in providing competitive advantage. **Tourism & Management Studies**, p. 575-586, 2013.

RADJENOVIĆ, Tamara; KRSTIĆ, Bojan. Intellectual capital as the source of competitive advantage: the resource-based view. **Facta Universitatis. Series: Economics and Organization**, p. 127-137, 2017.

RICHARDSON R. J, et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed São Paulo (SP): Atlas; 2007.

SALVI, Antonio et al. Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 160, p. 120228, 2020.

TREMBLAY, M. A. Prefácio: Reflexões sobre uma trajetória pessoal pela diversidade dos objetos de pesquisa. In: POUPART, J. et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 4 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014. p. 9-30.

O OLHAR DA ÁGUA: DUAS MENTES EMPREENDEDORAS POR TRÁS DE UMA STARTUP E O DILEMA DO SUSTENTO

Mariana Piovezani Moreti
Fabrizio Meller da Silva

RESUMO

Trata-se de um caso de ensino, com o objetivo de discutir aspectos iniciais da atividade empreendedora de base tecnológica, a partir da vivência das empreendedoras entrevistadas, cuja real identidade foi omitida. O cenário se desenrola por meio da trajetória de Bárbara e Catharina (nomes fictícios), que após se desiludirem com o sonho da estabilidade profissional, resolveram empreender e fundaram uma startup de registro de provas digitais. Ocorre que, a startup só teria sucesso se houvesse dedicação intensiva ao projeto, o que demandaria tempo e dinheiro. Assim, o maior dilema da história da startup surgiu: como sustentar a empresa e os próprios empreendedores em um projeto que ainda não gera lucro? Esse dilema está apresentado sob o olhar das empreendedoras e os caminhos por elas tomados, os quais servem para reflexões como proposta de ensino em aulas de empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo tecnológico. Bootstrapping. Plano de negócios.

1 INTRODUÇÃO

Barbara e Catharina idealizaram a solução que escalaria seus conhecimentos e habilidades, validaram o problema que queriam solucionar no mercado, fizeram apresentações em grandes capitais do Brasil e em uma semana estavam sendo contactadas por grandes grupos interessados no projeto. Eles tinham meses de oceano azul, mas demoraram tanto para colocar a solução no ar que perderam o momento ideal. Mas, o cenário ainda era muito promissor e elas sabiam que se não se dedicassem exclusivamente ao desenvolvimento do projeto perderiam a chance de suas vidas.

As duas empreendedoras tiveram suas carreiras trilhadas dentro do tradicionalismo da estabilidade profissional, mas ambas não se viam encaixadas nesses ambientes estáticos e sempre buscaram uma forma de diferenciação no mercado. Elas tiveram seus caminhos profissionais cruzados no ano de 2015 quando lançaram a Forall, uma empresa em que Barbara trabalhava com design e Catharina com desenvolvimento de “branding”. Mas a dupla percebeu que o mercado mudaria e sentiram a necessidade da reinvenção e da escalabilidade de um negócio.

A partir de um problema vivenciado por um cliente na Forall, Bárbara e Catharina visualizaram a oportunidade de ouro: utilizar ferramentas tecnológicas para registro de provas digitais de forma segura e confiável. Foi assim que surgiu no ano de 2019 a Truth.

Acontece que o ritmo do mercado de tecnologias é acelerado e a dedicação ao projeto precisava ser intensa, o que demandaria exclusividade da equipe à Truth. Mas, como se dedicar a um projeto que precisa de investimentos e não rende lucros? Como elas se sustentariam?

Assim, o texto é dividido em: a) caso de ensino, que apresenta a trajetória das protagonistas como proposta de ensino e, ao final, conta com reflexões que podem ser utilizadas em sala de aula; b) notas de ensino, onde são propostos os temas aos professores, sugestão de dinâmicas, bibliografia e conceitos.

2 CASO DE ENSINO

2.1 PARA QUE EMPREENDER?

Bárbara cresceu em uma família de funcionários públicos cuja preocupação principal sempre foi a estabilidade, por isso nunca se imaginou empreendendo “eu era desestimulada a empreender, minha mãe achava um risco muito grande”, diz ela. Contudo, apesar de algumas tentativas de fugir do risco do empreendedorismo, ela não se via encaixada nesse tipo de trabalho. “Durante a CLT aprendi a ser a melhor funcionária. Naquela época eu achava que conhecimento técnico era 60% de um negócio e o restante ‘é o resto’.” Ela se formou em Design, fez especialização em cinema e outra em moda e mídia.

Após 10 (dez) anos trabalhando como funcionária celetista, Bárbara se incomodou com a estagnação e falta de desafios e, se sentindo tecnicamente preparada para iniciar o próprio negócio, pediu demissão no ano de 2015 para iniciar uma nova jornada em sua vida.

Ao lado da trajetória de Bárbara está a de Catharina, também nascida em uma família de não empreendedores, ela começou a trabalhar aos 17 (dezessete) anos de idade em uma loja na área de informática, passou por uma imobiliária e cursou faculdade de Administração de Empresas.

Catharina conta com uma habilidade autodidata que a ajudou a desenvolver características multipotenciais, como a capacidade de programar, “foi a programação que me sustentou durante a faculdade”, conta ela. “Trabalhei em um projeto que era um sistema para

auxiliar a manutenção de navios que tinha um potencial tremendo na época, só que os donos não tinham muita visão de negócio, então não decolou”. Esse tipo de situação, aliada a visão e sentimento de que programar era “estressante as vezes”, levou Catharina a se dedicar ao Marketing e aceitar um trabalho na agência de um amigo, iniciando uma pós-graduação na área. Além disso, ela passou a oferecer consultoria, mas teve muita dificuldade porque parecia muito nova e as pessoas não lhe davam o crédito necessário para esse tipo de trabalho, “essa coisa de ter cara de mais nova vira uma vantagem agora, antes era um empecilho profissional”, compartilha Catharina.

Na sequência, Catharina saiu da agência de marketing e passou a dar aula na faculdade. Nesse meio tempo, iniciou um mestrado em Administração de Empresas com uma bolsa de estudos. Inquieta e insatisfeita com as aulas que ministrava na faculdade, Catharina aproveitou mais uma vez sua característica autodidata para aprender a arte do Design: “se consultoria não dá certo vou entregar algo que dê para entregar na mão. Comecei a aprender Design. Eu comprei três mil reais de livros na Amazon sobre Design Gráfico e li tudo. Fui ficando bom nesse negócio”. De início, Catharina fazia alguns trabalhos “freelancer”, mas o crescimento foi tão rápido que logo precisou abrir uma sala e se formalizar enquanto empresa.

Com o desligamento de Bárbara do seu antigo emprego e a decisão de Catharina em abrir seu próprio negócio, as duas se conectaram profissionalmente dando início a empresa chamada Forall. No começo, Bárbara trabalhava com design corporativo e Catharina com “branding de marca”. Nessa fase “dividiam apenas o mesmo CNPJ”, contam elas.

Aí a gente viu que podia juntar as duas em uma só e fazer um projeto completo para as empresas. Então, a gente entendia de posicionamento de mercado, marketing, público-alvo, entendia qual era o melhor canal, o melhor caminho; a gente alinhava com o cliente desde o discurso e como é que seria a melhor abordagem; trabalhava com o ‘branding’, ou seja, a identidade visual, site e passava para a parte física. Então a gente fez isso com mais de 300 (trezentos) clientes. Depois disso vimos que nem sempre os pequenos empresários estavam preparados para fazer grandes transformações em suas empresas. Começamos a focar em clientes maiores e aí começou a dar certo, nós começamos a usar nosso potencial e conhecimento.

Enquanto estava na Forall, Bárbara se inscreveu em um intercâmbio profissional na intenção de aprender um pouco mais sobre sua profissão em outro país. Aprovada, ela foi para fora do país “focada especialmente em aprender técnicas construtivas, coisas que poderiam agregar para a minha profissão” e “aprendeu que tudo era igual, que era preciso aprender a ser empresária”. Diferente do que imaginava, Bárbara entendeu sobre “enxergar mais longe que outras pessoas, porque a parte técnica do negócio é o mínimo que o mercado espera, uns 10% e não 60% como eu imaginava”, conta ela.

Em terra estrangeira, Bárbara foi aconselhada por grandes empresários sobre o ponto chave de sua visita: “entenda o que os outros empresários que você está visitando fizeram que deu certo”. Em uma das visitas, um senhor de uns 70 (setenta) anos estava fritando Fish and Chips para seu neto aconselhando Bárbara, ele disse que a classe para a qual ela estava olhando lá, extremamente bem-sucedida, representava apenas 1% (um por cento) do país e que ela tinha que aprender a enxergar mais longe. “Olhe como uma águia, você tem que voar mais longe e olhar para onde ninguém está vendo. Se você fizer o que todo mundo faz, você não terá espaço no mercado”, dizia ele. Depois de voltar de viagem, Barbara descobriu que o senhor que lhe aconselhava é um empresário extremamente famoso, que tem negócios em quatro países diferentes.

Olhando para toda sua experiência, Bárbara entendeu a importância de se desenvolver como empreendedora e iniciou um programa das Nações Unidas estabelecido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento para promover a criação de pequenas e médias empresas sustentáveis, inovadoras e internacionalmente competitivas.

Eu demorei um ano para ter coragem de fazer o curso porque eu me enchia de desculpas. Fiz o curso e aprendi. Aprendi o seguinte: além de enxergar mais longe

você tem que assumir a responsabilidade de tudo que você faz e buscar oportunidades. Você tem que tirar a bunda da cadeira e validar as coisas no mercado.

Alguns meses depois de finalizar o curso, Bárbara foi convidada para participar do Startup Weekend¹. “Eu nem sabia o que era, nunca tinha ouvido falar sobre startups. Isso foi em 2016. Eu entrei porque era do Google, muito barato e eu poderia recrutar programadores”. Durante o evento ela entendeu de uma vez por todas a importância de validar as ideias no mercado e conversar com os clientes. “Isso foi essencial. Essas coisas que parecem óbvias, que você assiste e lê em livros, você precisa vivenciar para interiorizá-las” e acrescenta “meu perfil é de aprendiz, eu adoro aprender coisas novas, mas aplicar isso na prática sempre foi difícil. Eu precisei de alguém me desafiando. Fazer esses cursos comportamentais foi importante”.

Após toda essa experiência, Bárbara e Catharina concordaram que a Forall precisava mudar. Apesar de terem entendido que focar em clientes maiores funcionava para o negócio deles, ainda trabalhavam sem escalabilidade, todos os projetos eram de “boutique” e dependiam tecnicamente dos sócios. Bárbara relata:

E se a gente ficar doente? Como iremos fazer esse trabalho de `boutique`? Além disso, dependemos de gente altamente qualificada. A gente capacitou 23 pessoas que passaram pela nossa empresa e era sempre um desafio. E quando eu voltei do exterior eu vi o futuro 4 anos antes. Eu falei para a Catharina que se a gente continuasse nesse trabalho perderíamos o negócio daqui seis anos porque não vai existir mais isso. Aí apareceu o Workana, Canva, dentre outros programas que quebram o galho.

Da mesma forma que Bárbara, Catharina declara que “a gente previu que esse mercado de propaganda e branding que a gente estava atuando iria cair bastante. A Bárbara foi para fora do país e veio com uma mentalidade que reafirmou esse cenário”. Nesse momento, Bárbara e Catharina começaram a pensar em soluções escaláveis.

2.2 EM PARALELO: O DESPERTAR DE HABILIDADES

Catharina e Bárbara se envolveram em diversos projetos e passaram por formações em áreas profissionais variadas, o que pode parecer falta de foco em um primeiro momento. Por algumas vezes Catharina conta que indagou sobre essa ausência de direcionamento, mas para ela:

O engraçado é que nos últimos anos eu vi as coisas se encaixarem, porque você entender de tecnologia, design e negócios junto te torna uma pessoa capaz de criar soluções, literalmente. Você tem noção de todas as áreas possíveis. Quando você vai criar um produto digital você tem a noção da experiência do usuário e da viabilidade do negócio. Então quando você faz o design da tela você está pensando na tecnologia e no negócio; quando você faz o sistema você está pensando no design e no negócio, de forma que tudo vai se ligando na sua cabeça para fazer aquilo acontecer.

A amplitude do conhecimento deu às sócias, por fim, uma visão “macro” de um negócio e do que é preciso para empreender. Bárbara concorda com essa variedade que agrega valor e declara: “com o Design eu aprendi a entender gente. Na pós eu aprendi como utilizar a imagem para comunicar algo e a negociar com clientes”, todas as habilidades foram fundamentais para que ela interiorizasse características empreendedoras.

Em uma de suas vivências, Bárbara compartilha um momento desafiador enquanto cursava empreendedorismo. Ela precisava vender determinado produto e abordou um antigo cliente na saída do banco. A tentativa foi frustrada e Bárbara se sentiu péssima no momento, “ele praticamente me ignorou”. Após a frustração inicial, ao retornar ao espaço de treinamento, Bárbara entendeu que ela precisava compreender como o mercado funcionava:

¹ O Startup Weekend é um evento global que acontece em um final de semana em que empreendedores tem o desafio de validar uma ideia de negócio até o término do final de semana. Saiba mais em https://pt.wikipedia.org/wiki/Startup_Weekend.

É isso que eu tinha que aprender. Primeiro, eu entrei com a abordagem errada. Se eu estivesse no lugar dele provavelmente faria a mesma coisa. Segundo, se ele está bravo ou me ignorou não é problema meu. Eu preciso passar por isso. Se eu não passar por isso eu não vou conseguir empreender porque eu vou criar barreiras em lugar que não existe.

Todo esse crescimento foi essencial para a visualização de oportunidades e desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Bárbara conta que com essas vivências viu suas leituras técnicas fazerem sentido na prática, como um estudo de caso do MIT sobre a cantora Madonna e sua veia empreendedora que havia lido anteriormente. Ela observou que a artista sempre usou muito sua rede de contatos e isso parecia um tanto quanto absurdo na época, “imagina que eu vou pedir uma indicação para uma amiga, ela é minha amiga”. Depois, Bárbara se indagou: “mas qual é o problema? Não é ofensivo. Desde que seja legal, esteja de acordo com os meus princípios e valores.” Esse tipo de articulação é fundamental e precisa estar clara para todo mundo. “Não é uma questão de ser interesseiro, é de ser interessado e muito transparente”.

Além da articulação estratégica e transparente da sua rede de contatos, Bárbara percebeu a importância da mentoria:

Como o empreendedorismo não faz parte da minha família, eu comecei a ir atrás de referências. Fiz uma lista e fui conversar com todas as pessoas da minha região que estavam ao meu alcance e que eu admirava. Eu perguntava para elas: o que você está fazendo? Me conta sua história, como você chegou até aqui? Todos eles me abriram as portas e eu fui aprendendo, mas para além disso todos eles me perguntavam: como eu posso te ajudar? Eles me indicaram livros e várias outras coisas e foi assim que eu fui vendo através dos exemplos (...) isso é uma coisa que você tem que praticar.

Assim como Bárbara, Catharina também passou por desconstruções e foi se desenvolvendo como empreendedora. Ela conta que quando saiu da faculdade:

A impressão que tinha era de que só uma empresa grande conseguia fazer coisas, que você sozinho não. A mentalidade que eu tinha que talvez a maioria das pessoas tenha é que após formados a gente tem que trabalhar e trabalhar. Mas daí você vê que vender inteligência é uma tarefa árdua e talvez injusta porque você vende a sua inteligência, sua capacidade e aquilo não se replica. A gente mata um leão por semana e o leão volta toda semana para tentar te matar. A gente passou muito tempo tendo esse perfil até entendermos esse outro mundo.

O desenvolvimento de habilidades empreendedoras é algo possível. Para Bárbara algumas pessoas nascem com determinadas facilidades, mas o empreendedor nato não existe, é preciso prática, dedicação e muita constância. Segunda ela, é o meio que irá influenciar e definir essas características. “E como o meio influencia muito, eu me enfiar nesses meios. Hoje, os meus amigos mais próximos são empreendedores. Antes eu falava para um monte de gente que não me entendia, hoje eu falo para e com um monte de pessoas que me entendem”, relata Bárbara. É pelo treino que o empreendedor vai sendo construído “hoje tem coisas que eu faço que são naturais, mas que foram habilidades adquiridas”, ela compartilha..

2.3 O OLHAR DA ÁGUA

Bárbara e Catharina não paravam de pensar em como mudar o negócio deles, “como a gente pode escalar nosso negócio? Como a gente pode escalar nosso conhecimento e habilidades?”, elas se perguntavam. Foi a partir de um problema vivido por uma cliente da Forall que ambas visualizaram uma oportunidade.

Catharina e Bárbara haviam desenvolvido um projeto de ‘branding’ para determinado cliente e o orientaram a fazer o registro da marca perante o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Sem dar importância para o conselho, o pedido não foi formalizado na autarquia e alguns anos depois terceiros começaram a usar a marca dos clientes, o logotipo,

tudo. “Isso começou a causar muito problema e a gente teve que começar a correr atrás dos e-mails de três anos atrás para conseguir provar a anterioridade”, contam elas.

Vivendo essa situação, Bárbara e Catharina iniciaram uma pesquisa de mercado para entender como os advogados registravam esse tipo de material e concluíram que o procedimento disponível era unicamente a ata notarial - “é arcaico, difícil, demorado, é caro, é trabalhoso”. Vendo esse cenário, elas se questionaram: “não tem outra forma de fazer isso?”. A partir desses questionamentos sobre o registro de provas digitais foi que em 2019 surgiu a Truth, uma startup que surgiu para facilitar o registro de provas de fatos ocorridos na Internet.

Mas o processo de desenvolvimento da Truth passou por diversas etapas. Catharina divide que:

A sensação que eu tive no início do projeto era de muita solidão. Imagina se estivesse caindo um asteroide na terra e só você enxergando, você gritando ‘olha lá, tá caindo’, mas todo mundo te olhando e te achando um louco. Então, a impressão que eu tive no início do projeto é que ninguém acreditava que esse negócio ia para frente. Você fica na dúvida se você está louco ou se você é inovador. Quanto mais disruptivo é, mais difícil é saber.

Além disso, Catharina expõe que ela e Bárbara tinham muito medo no início, porque a solução que apresentavam poderia representar um desconforto aos cartórios que elaboram atas notariais.

Tínhamos um medo tremendo de sermos esmagadas pelos tabeliões. Medo de que não poderíamos falar que éramos melhores do que uma ata notarial. E com o tempo, falando com muita gente da área do direito fomos recebendo pitadinhas de conhecimento que nos permitiram construir argumentos. Hoje nós podemos dizer que somos mais seguros do que ata notarial. A ata notarial foi criada por uma necessidade sistêmica do Estado há 100 anos atrás, mas é um sistema desatualizado.

Todas as aflições que Bárbara e Catharina sentiam com o projeto refletiam o medo da tomada de risco. Afinal, elas tinham uma empresa (Forall) que funcionava bem e lhes sustentava, além de serem profissionais formados e com experiência em suas respectivas áreas, de forma que é muito difícil seguir um caminho completamente desconhecido.

Em que pese todos os desafios, Catharina conta que insistiu no projeto porque viu “na Truth uma empresa que constrói, que gera lucro, sem destruir nada. A gente não explora a miséria das pessoas, a gente não explora o vício”. Elas identificaram algo que fez muito sentido para ambas. “Quando eu estou fazendo alguma coisa que faz sentido para mim, que é coerente com o meu sentido ético, parece que a coisa vai, o meu melhor sai”, compartilha Catharina.

Bárbara retorna um pouco no tempo e destaca que quando na Forall elas colocaram como missão da empresa “impactar positivamente com nosso conhecimento e habilidades”. Na Truth “vimos que nossa missão de vida é alinhada com esse objetivo, mas potencializado”.

2.4 O DILEMA DO SUSTENTO

O A solução que Bárbara e Catharina idealizaram era perfeita: alinhada aos seus propósitos, escalável, havia sido validada pelo mercado e elas detinham as competências e habilidades necessárias. Agora, era desenvolver a solução.

Ocorre que, a solução começou a ser desenvolvida em conjunto com o trabalho que ambas desempenhavam na Forall. “A gente conseguiu achar uma ideia escalável, só que a gente tinha o trabalho convencional, tínhamos a outra empresa. Então quando sobrasse tempo, quando desse, quando tivéssemos uma folga a gente se dedicaria” conta Bárbara. E nesse ritmo de cada pé em um barco, “nós percebemos que havíamos perdido o ‘timing’ de um negócio anterior, antes de pivotar, porque a gente não estava se dedicando à startup”.

O que aconteceu? Validamos no mercado, tinha tudo. A gente fez ‘pitches’ em São Paulo, em uma semana grandes ‘players’ começaram a conversar com a gente, a Record veio

conversar com a gente. Um mês depois, os grandes ‘players’ do mercado ofereceram de graça o que a gente estava oferecendo com um preço baixíssimo. A gente tinha meses de oceano azul, mas demoramos tanto para colocar a solução no ar que a gente perdeu.

A importância de colocar uma solução no mercado no momento correto é fundamental para o desenvolvimento e ganho de vantagem competitiva nos negócios. A percepção de perda que Catharina e Bárbara tiveram nesse momento as fez entender sobre a necessidade de focar mais no projeto. Contudo, qual caminho seguir? Deveriam abandonar a Forall e focar no projeto? Cada um se dedicaria a um projeto especificamente? O grande problema é que o sustento de ambos vinha da Forall. “Como vamos nos sustentar?”, Bárbara perguntava.

“É muito fácil você se dedicar ao ‘full time’ em um negócio quando você tem certeza que ele vai dar certo. Quando há dúvida de que a coisa toda pode ser jogada na lama é muito estressante”, compartilha Catharina. E apesar de toda a certeza de que o projeto fazia sentido, Bárbara e Catharina tinham muitas dúvidas, especialmente com relação ao reconhecimento e confiança do público-alvo. “Tínhamos certeza de que o projeto fazia sentido, nós estávamos melhor que qualquer outra solução até no contexto internacional, só que esse povo não enxerga. Será que vai dar certo?”, Catharina se questionava.

3 CONCLUSÃO

A partir do caso, propõem-se as seguintes questões:

1. Quais vivências foram fundamentais para que o empreendedorismo fosse considerado uma alternativa para as carreiras de Bárbara e Catharina?
2. Quais características/habilidades desenvolvidas pelas personagens foram essenciais para iniciar um novo negócio? Quais características/habilidades são essenciais ao empreendedor(a)?
3. Quais os maiores desafios no início de um negócio inovador, especialmente entre a ideia e o desenvolvimento da solução?
4. Quais os fatores que levaram Bárbara e Catharina a questionarem sobre o futuro da Truth? Quais são os aspectos positivos e negativos entre largar um negócio em andamento e iniciar um projeto inovador?
5. Qual caminho Bárbara e Catharina escolheram e como foi feito o plano de negócio?

4 REFERÊNCIAS

Entrevista com os empreendedores por M.P. Moreti, 2020. [Gravação]

ANEXO 1 - NOTAS DE ENSINO

1 PROPÓSITO E OBJETIVO

O caso foi escrito para ser usado em aulas de Empreendedorismo. Ele é adequado tanto para cursos de graduação, pós-graduação quanto cursos livres. O desenvolvimento dos personagens e os dilemas que enfrentaram durante o processo de amadurecimento pessoal e do negócio fazem parte da jornada empreendedora, por isso esse caso pode ser usado como uma ferramenta educacional dentro das salas de aula, mas também em programas de treinamento, aceleração e/ou incubação de Startups.

O caso trabalha os seguintes conceitos:

- a) Características do empreendedor e a importância de desenvolver habilidades com a prática, o que foi fundamental para Bárbara e Catharina identificarem oportunidades e terem condições de iniciar um novo projeto. O caso discute, a partir das origens e vivência das empreendedoras, como elas foram adquirindo as habilidades necessárias para empreender.
- b) Identificar oportunidades de negócios a partir de experiências do dia a dia. Com uma mente empreendedora, que questiona e busca soluções, Bárbara e Catharina identificaram a partir de uma situação problemática vivenciada por uma cliente a possibilidade de desenvolver uma ferramenta tecnológica.
- c) Considerações sobre a geração e gestão de negócios inovadores que dependem de forte dedicação dos idealizadores, especialmente porque no início a solução precisa ser desenvolvida, ou seja, programada, o que exige horas de trabalho e dinheiro, sem que a empresa esteja lucrando. Trata-se de um momento extremamente delicado para o empreendimento e para os empreendedores.

1.2 FONTE DE INFORMAÇÕES

O caso é verídico, mas nomes, datas e locais foram alterados a pedido das partes envolvidas e para preservar o anonimato. As informações utilizadas foram coletadas a partir de fontes primárias e secundárias. Entre as fontes primárias foram ouvidas as sócias fundadoras da startup, aqui nomeadas, Truth: Bárbara e Catharina. As fontes secundárias foram matérias de jornais e sítios eletrônicos.

1.3 SUGESTÃO DE PERGUNTAS

1. Quais vivências foram fundamentais para que o empreendedorismo fosse considerado uma alternativa para as carreiras de Bárbara e Catharina?
2. Quais características/habilidades desenvolvidas pelas personagens foram essenciais para iniciar um novo negócio? Quais características/habilidades são essenciais ao empreendedor(a)?
3. Quais os maiores desafios no início de um negócio inovador, especialmente entre a ideia e o desenvolvimento da solução?
4. Quais os fatores que levaram Bárbara e Catharina a questionarem sobre o futuro da Truth? Quais são os aspectos positivos e negativos entre largar um negócio em andamento e iniciar um projeto inovador?
5. Qual caminho Bárbara e Catharina escolheram e como foi feito o plano de negócio?

1.4 PONTOS PARA DISCUSSÃO/ANÁLISE EM SALA DE AULA

Os professores/instrutores podem organizar as discussões a partir de um ou mais dos pontos abaixo: a) empreendedorismo tecnológico inovador e sua dinâmica; b) aspectos sobre o comportamento empreendedor e a formação dos empreendedores; c) gerenciamento do início de um negócio.

1.4.1 Sugestão de plano de aula

- a) Empreendedorismo tecnológico inovador e sua dinâmica

O professor/instrutor pode guiar a classe em uma conversa sobre o significado de empreendedor/empreendedorismo e a importância do conhecimento empreendedor ao longo da vida. Como ponto de partida, pode utilizar as vivências de Bárbara e Catharina, essencialmente as motivações e desafios que tiveram até o despertar empreendedor, como por exemplo a viagem de Bárbara para o exterior, onde ela foi para aprender sobre técnicas de design e entendeu que deveria aprender mais sobre empreendedorismo. Outro exemplo é de Catharina, que ao trabalhar como programadora em um projeto sobre navios, observou que o negócio não iria adiante porque os donos não tinham o olhar empreendedor sobre o projeto, isso fez com que ele questionasse as suas próprias vivências profissionais.

Segundo Fernando Dolabela (2008, p. 23 – 25) entender esses conceitos e definições é fundamental para identificar e desenvolver potenciais empreendedores nos indivíduos. Ele propõe que “o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”, enquanto empreendedorismo, livre tradução do termo em inglês *entrepreneurship*, “é um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar”. Ainda, “a pessoa aprende a ser empreendedora no convívio com outros empreendedores”.

Paulo Yazigi Sabbag (2018, p.203) utiliza-se do economista Joseph Schumpeter para conceituar empreendedor como aqueles que “realizam combinações novas” e por isso esteve durante muito tempo associado a atividade inventiva. Todavia, as inovações não precisam necessariamente ser invenções, mas a introdução de algo novo em determinado espaço, atividade, produto entre outros. Sabbag (2018, 225) também aponta que para os economistas “empreendedor é aquele que cria negócios ou entidades sociais. A natureza do seu trabalho é inovar, portanto, enfrentando o desconhecimento, incerteza e risco”.

Para além, o professor/instrutor pode iniciar uma discussão crítica sobre a cultura empreendedora (para Fernando Dolabela [2008, p. 29] “o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto de hábito, práticas e valores das pessoas”, enraizada em países desenvolvidos, como Estados Unidos, e a estrutura brasileira trabalhista. Ponderar que as características brasileiras se diferenciam por elementos culturais, mais essencialmente pelas diferenças econômicas. Por isso, o medo de “tomar risco” é mais alto no Brasil e a opção pela estabilidade e direitos trabalhistas são buscados pela maioria da população.

Um estudo realizado pela Endeavor (?), com apoio metodológico da EY e da SEDI, aponta a complexidade burocrática e a falta de uniformidade dos processos entre regiões brasileiras: a) no Brasil são necessários, em média, 129 dias para abrir uma empresa, variando de 24, em Uberlândia (MG), até 304, em Caxias do Sul (RS), e outros 153 dias para se regularizar um imóvel; b) um empreendedor brasileiro precisa preencher, em média, 7,6 fichas nos demonstrativos de apuração do ICMS, sendo que essa quantidade varia entre 3 e 19 fichas, dependendo do estado; c) no que diz respeito à complexidade, o estudo aponta que, entre janeiro de 2012 e dezembro de 2014, foram publicados, em média, 202 decretos de atualizações tributárias por estado, ou seja, 5,6 novos decretos para o empreendedor acompanhar todo mês.

A realidade brasileira também se mostra alarmante quando comparada às cidades dos Estados Unidos. No início deste ano, a Câmara de Comércio Norte Americana lançou um estudo que avaliou o ambiente regulatório de 10 cidades no país. A maioria das cidades apresentou um tempo entre 5 a 8 dias para abertura de empresas, e a cidade em que o processo é mais demorado, Chicago, são 32 dias. (p. 18)

Após essas identificações, o professor/instrutor pode direcionar a classe ao conhecimento do empreendedorismo tecnológico inovador, especialmente com relação às Startups, tratando da teoria (o que é uma Startup; quais as principais características; o que é escalabilidade e porque os negócios de base tecnológica têm essa função) e solicitando aos alunos ajuda para identificar pontos no texto que apresentem indícios de como a dinâmica inovadora acontece. Um ponto extremamente interessante é a agilidade com que as coisas devem acontecer nesse cenário e a importância de ter uma equipe alinhada e dedicada para que as soluções saiam do papel.

O marco legal das startups e empreendedorismo inovador entrou em vigor no Brasil por meio da Lei Complementar nº 182, de junho de 2021 e estabelece definições, princípios e diretrizes fundamentais sobre o tema. Destaca-se o artigo 4º da referida lei, que define startups como “as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados”.

Erick Fontanele Nybo (2016, p. 32) elenca os principais elementos característicos de uma startup:

- a) Encontra-se em estágio inicial no desenvolvimento dos negócios empresariais
- b) Marcada pela ausência de processos internos e organização
- c) Possui perfil inovador
- d) Existe um significativo controle de gastos e custos
- e) Utilização de capacidades próprias e complementares dos sócios fundadores para funcionamento da startup
- f) Operacionalização por meio de um MVP
- g) O produto ou ideia explorado é escalável
- h) Necessidade de capital de terceiros para operação inicial

Um dos principais elementos da startup é a escalabilidade, ou seja, a capacidade de oferecer seu produto para uma quantidade cada vez maior de pessoas, aumentando sua base de clientes e, consequentemente, seu faturamento, sem comprometer o orçamento da empresa e sem sacrificar a qualidade do seu produto, experiência ou atendimento. (Marques, 2021)

Muitas vezes quem usa um banco digital (Nubank) ou *app* (aplicativo) de mobilidade (Uber) que oferece serviços por preços inferiores aos dos players tradicionais não entende como esses serviços conseguem sobreviver. Ao conhecer o conceito de escalabilidade é possível compreender: essas empresas são aquelas que encontraram seu market-fit e otimizaram todos os aspectos dos seus produtos para que pudessem ter crescimento acelerado sem ter custos crescendo na mesma proporção. (Marques, 2021)

As novas tecnologias vêm proporcionando a escalabilidade tratada acima, por isso os empreendimentos de base tecnológica se destacam no mercado e crescem com tanta velocidade. Victor Marques (2021) cita como exemplo o Software as a Service (SaaS), que são naturalmente escaláveis, pois:

Oferecer um software como serviço não implica em aumentar seus custos, dessa forma, aumentar sua base de clientes aumenta sua receita recorrente, mas o custo para desenvolver o software para os clientes futuros é zero. Claro, é necessário continuar investindo para oferecer novas funcionalidades, mas, em teoria, os custos de desenvolvimento para oferecer seu software para 1 empresa ou 100 empresas, deve ser o mesmo.

Portanto, a tecnologia tem papel fundamental nos negócios escaláveis.

b) Aspectos sobre o comportamento empreendedor e a formação dos empreendedores

O caso ilustra a importância do desenvolvimento de habilidades empreendedoras e o quanto foi essencial para Bárbara e Catharina terem condições de iniciar um negócio e posteriormente se desafiarem em uma Startup. Sugere-se que o professor/instrutor peça aos alunos que identifiquem habilidades inerentes aos mesmos, aquelas que foram desenvolvidas e eventuais lacunas (qual característica falta para um time dos sonhos?).

Tabela 1 – Exemplo

HABILIDADES INERENTES	HABILIDADES INERENTES
BARBARA	CATHARINA
Dedicada, focada; Gosta de desafios; Estudiosa; Visionária; Projetista.	Autodidata; Multipotencial; Inquieto; Entendia de programação, design e marketing.

É interessante que o professor/instrutor engaje os estudantes na discussão sobre quais traços de personalidade e habilidades técnicas cada empreendedor trouxe para o negócio e que foi essencial ao sucesso do time. A criação de uma lista pode ser uma dinâmica atraente:

Tabela 2 – Exemplo

HABILIDADES ADQUIRIDAS BÁRBARA	HABILIDADES ADQUIRIDAS CATHARINA
Assumir responsabilidades; Buscar oportunidades (usar rede de contatos); Ser articuladora; Ser transparente; Usar o ecossistema a seu favor; Tomar riscos calculados; Resiliência; Negociação.	Capacidade de conectar as áreas do conhecimento; Visão “macro”; Negociação.

A lista de habilidades que faltam aos empreendedores e que poderiam ser desenvolvidas devem ser sugeridas pelos alunos, tal como: liderança, gerenciamento de equipe, experiência em tomada de decisões financeiras, como escalar ou extinguir um negócio. Qualquer sugestão da classe deve vir acompanhada da sugestão sobre como desenvolver referida habilidade.

Fernando Dolabela (2008, p. 31-32), ao citar Timmons (1994) e Hornaday (1982), apresenta uma relação das principais características dos empreendedores. A seguir, algumas delas:

- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- Tem perseverança e tenacidade.
- Tem sempre autocomprometimento. Crê no que faz.
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
- Traduz seus pensamentos em ações.
- Sabe fixar metas e atingi-las.
- É líder.

c) Gerenciamento do início de um negócio

Iniciar um negócio, seja ele uma Startup ou não, exige planejamento, especialmente planejamento financeiro. Quando se trata de um projeto inovador e de base tecnológica os desafios são ainda maiores.

Apesar de acreditarem e terem validado a ideia, Bárbara e Catharina tinham muitos medos relacionados ao projeto da Truth, mas os principais eram: compreensão do público-alvo e retaliação pelos tabeliões. Os anseios em um projeto desse porte dificultam o gerenciamento e a tomada de decisões.

Os empreendedores tinham uma empresa que os sustentava e lucrava, a Forall. Mas, em virtude da dinâmica do ecossistema de inovação, a Truth necessitava de dedicação da dupla. Como planejar a extinção de uma empresa que dá lucro para dedicação integral a algo que precisa ser criado?

Os estudantes podem debater algumas razões para a dedicação exclusiva dos empreendedores à Truth (Startup) ou não. O professor/instrutor pode desenhar um quadro de prós e contras e sugerir que os alunos pensem em outros pontos além dos elencados:

Tabela 3 – Exemplo

PRÓS	CONTRAS
<p>Desenvolver a solução enquanto é nova e não perder o “timing” do negócio;</p> <p>Escalabilidade: quanto mais rápido o projeto for desenvolvido, mais rápido ele se tornará escalável, ou seja, reproduzido rapidamente;</p> <p>Propósito: o projeto cumpre um propósito tanto para os empreendedores quanto para a sociedade;</p> <p>Novas oportunidades: ao se dedicarem exclusivamente ao projeto, as oportunidades de crescimento, investimento, parceria e criação de autoridade têm a tendência de acontecer mais rápido;</p> <p>Independência: o modelo de negócio replicável independe da inteligência de uma única pessoa.</p>	<p>Financeiro do projeto;</p> <p>Financeiro pessoal;</p> <p>Comodidade;</p> <p>Segurança;</p> <p>(...)</p>

Os professores/instrutores podem conduzir uma discussão com a classe sobre como proceder no início de um negócio, tratar sobre planejamento, ferramentas disponíveis para realização de planos de trabalho, plano financeiro, plano de negócios, entre outros. Como no caso de ensino apresentado o dilema dos personagens se desenvolveu sob o aspecto financeiro, a sugestão é de que o plano financeiro seja o foco.

Nesse sentido, é importante o professor/instrutor fazer considerações sobre os aspectos financeiros do início de uma Startup, ou seja, como construir um negócio do zero sem nenhum dinheiro ou aporte externos, bem como sobre a tomada de risco calculado e possibilidade de investimento.

Esse controle de custo e gastos e utilização do máximo da capacidade individual dos sócios é denominado de *bootstrapping* para diminuir custos e focar na criação e manutenção do produto/serviço oferecido.

O bootstrapping permite que empresas nascentes possam buscar oportunidades sem possuir recursos consideráveis e sem mobilizar valores vultuosos junto a financiadores externos. As estratégias de bootstrapping podem tomar duas formas: (i) minimização da necessidade de financiamento por meio da obtenção de recursos a baixo custo; e (ii) aquisição de recursos sem a intervenção de bancos ou financiamento por meio de disposição de participação societária. Especificamente, estas estratégias incluem o financiamento por meio dos próprios fundadores, minimização de contas a receber, empréstimo de recursos, atraso de pagamentos, baixo investimento de capital e financiamentos subsidiados. (NYBO, 2006, p. 31)

Para finalizar, sugere-se que o professor/instrutor questione seus alunos sobre qual o caminho que eles pensam que os personagens tomaram em razão do dilema financeiro.

1.4.2 O que aconteceu com as empreendedoras?

Quando Bárbara e Catharina perceberam que era impossível desenvolver a solução da Truth sem dedicação intensa, optaram por retirar Catharina da Forall. Ela passaria a desenvolver a solução da Truth em tempo integral e Bárbara continuaria em ambos os projetos até que fosse possível extinguir a Forall. A partir dessa decisão, Catharina ficou dois anos desenvolvendo a primeira versão da Truth até que a Forall começou a decrescer organicamente, foi quando Bárbara passou a se dedicar mais à Truth.

Questionadas sobre a pior decisão que tomaram, Bárbara diz que “foi demorar muito tempo para fechar o negócio da Forall e não me dedicar tempo integral ao projeto. A gente

perdeu aí um ano”. Além disso, ela compartilha um conselho que recebeu de um investidor, o qual gostaria de ter ouvido antes: “não deixa chegar no zero o seu negócio. Quando você tiver uns trezentos mil reais ainda, fecha. Com essa grana você consegue se sustentar”.

Bárbara conta que na Forall eles tinham esse dinheiro em caixa que poderia sustentá-los até que a Truth gerasse receita. “Se nós tivéssemos encerrado ela, fechado as portas e falado para os clientes ‘olha, a gente não vai fazer mais nada’, com esses trezentos mil que ele sugeriu a gente teria trabalhado tranquilamente e não teríamos os perrengues que a gente teve”. Portanto, apesar da tomada de risco ser difícil, poderia ter acelerado e facilitado a vida dos empreendedores.

Mas apesar das escolhas e inúmeros desafios, a Truth é um sucesso. Hoje, Bárbara e Catharina estão totalmente dedicadas à Startup.

2 REFERÊNCIAS

Alberton, A., & Silva, A. B. da. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, 22 (5), 745-761. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

Brasil. (2021). Lei complementar nº 182, institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm

Chimenti, P. C. P. S. (2020). Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, 24 (5), 376-379. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>

Dolabela, F. (2008). **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante.

Endeavor Brasil. (?). **Burocracia nos negócios**: os desafios de um empreendedor no Brasil. Recuperado da Endeavor Brasil: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1446898916Ambiente+Regulat%C3%B3rio_02_af_online+%281%29.pdf

Faria, M., & Figueiredo, K. F. (2013). Casos de ensino no Brasil: uma análise bibliométrica e diretrizes para autores. **Revista de Administração Contemporânea**, 17 (2), 176-197. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84025732004>

Marques, V. (2021). **O que é escalabilidade?** Startse. Recuperado de <https://app.startse.com/artigos/o-que-e-escalabilidade>

Meller da Silva, F., & Ortiz, R. C. (2020). Um ensaio teórico sobre a aceleração da aprendizagem através de um método para resolução de casos de ensino. In Silva, C. R. M. **Aplicação prática da Administração na economia global**. (175-195). Ponta Grossa, PR: Atena Editora. Recuperado de <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/39218>

Nybo, E. F. (2016). Memorando de entendimento para pré-constituição de uma startup. In Judice, L.P., & Nybo, E.F. **Direito das startups**. (29-38). Curitiba: Juruá.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. (2021, 04 junho). **Conheça as 100 Startups To Watch 2021**. Recuperado de <https://revistapegn.globo.com/Startups-to-Watch/noticia/2021/06/conheca-100-startups-watch-2021.html>

Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. **Rev. adm. contemp.**, 11 (2), 213-234. doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012>

Sabbag, P. Y. (2018). **Inovação, estratégia, empreendedorismo e crise**. Rio de Janeiro: Alta Books.

PREPARO DIGITAL: UMA ANÁLISE DO SETOR DE TECNOLOGIA DE MARINGÁ A PARTIR DOS IMPACTOS DA PANDEMIA

**Giullia D'andrea Rubini
Vitor Nogami
Vitoria Aparecida do Prado Guedes**

RESUMO

O surgimento da Pandemia do Covid-19 impactou empresas e indivíduos que tiveram que aprender a viver de forma remota, tornando a digitalização uma condição necessária para sociedade, seja para trabalhar ou executar tarefas simples do dia a dia. Nesse contexto, o setor de tecnologia foi um dos que mais se beneficiou por já estar introduzido no meio digital, provocando seu crescimento em diversos setores. Dessa forma, neste trabalho foi estudado o preparo digital das empresas de tecnologia de Maringá – PR, a partir dos impactos da pandemia e levando em consideração os fundamentos e orientações que o Marketing 5.0 propõe. Com este objetivo, cinco empresas do ramo foram entrevistadas de forma on-line a partir de um questionário quantitativo. Diversas análises foram feitas a partir dos resultados obtidos e verificou-se que todas as empresas possuem preparo digital adequado, enquanto seus clientes ainda nem tanto. Boa parte deles, pertencentes às gerações X e Baby Boomers, ainda prefere um contato pessoal e individual com as empresas. Sendo assim, foram traçadas algumas sugestões a fim de reforçar sua liderança digital. Conclui-se ainda que, o setor de tecnologia em si está em uma posição ótima em relação aos demais, preparado digitalmente para os impactos da pandemia, porém ainda é preciso migrar seus clientes do contexto tradicional físico para mundo digital.

Palavras-chave: Consumidor digital. Marketing digital. Mídias sociais. Pandemia. Tecnologia.

1 INTRODUÇÃO

Após mais de dois anos desde o início da pandemia do Covid-19, é indiscutível a forma como o e-commerce e a tecnologia avançaram e evoluíram durante este período, juntamente à consolidação da internet. Em 2020, com a necessidade de quarentenas e isolamento social, o consumo digital cresceu, o que fez com que o consumidor comum, que antes saía de sua residência para comprar o que fosse, se tornasse o consumidor digital (COSTA, 2022).

Segundo o SEBRAE (2021), “consumidor digital” é o indivíduo que compra produtos ou serviços por meio de uma “rede on-line”. Nela, ele se comunica à uma rede de fornecedores e colaboradores. O consumidor digital também é aquele que se relaciona, na maior parte do tempo, via sites, redes sociais e dispositivos tecnológicos.

É possível identificar uma crescente nos conteúdos digitais que são disparados nas redes sociais dos mais diversos nichos, assuntos, setores, públicos, ideais. E hoje, mesmo com uma flexibilização considerável nas regras de isolamento, onde as pessoas já podem sair de casa com segurança, o consumo digital vem crescendo cada vez mais (UP2Place, 2022).

Tal acontecimento gera uma oportunidade para alguns comércios e uma problemática para outros: muitos lojistas souberam aproveitar a situação e migraram para o e-commerce, onde alavancaram suas vendas. Já outros não conseguiram executar essa migração com êxito e suas vendas baixaram ou foram à falência (NASSIF, CORRÊA, ROSETTO, 2020).

Um levantamento de dados com mais de 1.000 empresas foi realizado pela SmartHint. “[...] O faturamento do e-commerce brasileiro em 2022, nos 5 primeiros meses do ano, obteve um impressionante aumento de 785% em comparação com o mesmo período em 2019, [...]” (D’ARC, 2022). No segundo ano de pandemia, o e-commerce no Brasil chegou a faturar R\$161 bilhões, o que representa um aumento de 27% em relação a 2020. (D’ARC, 2022).

Segundo Gonçalves (2022), o e-commerce, ainda no primeiro trimestre de 2022, já cresceu cerca de 12,59%, se comparado ao mesmo período do ano anterior. Esse número foi obtido através do índice MCC-ENET (índice de acompanhamento do desempenho do comércio varejista on-line brasileiro), que foi elaborado pela Neotrust, empresa responsável por auditar e monitorar o e-commerce brasileiro. Tal crescimento levou o consumidor digital a ter comportamentos antes não percebidos, como por exemplo, achar conforto no on-line e não comprar mais nada de forma presencial.

Neste trabalho é possível analisar o comportamento do consumidor e das empresas, tanto interna quanto externamente, do ramo de tecnologia de Maringá. Trata-se de um estudo realizado em duas esferas: da estrutura da empresa e da relação digital que a empresa tem com seu cliente. Será de grande importância aos novos empreendedores da cidade que querem seguir o ramo da tecnologia, como também dará visibilidade às grandes oportunidades que Maringá oferece neste setor.

O presente trabalho busca apresentar o marketing que as empresas examinadas aplicam e como essas se comportam em relação ao cliente digital. A fim de que possa concluir, para cada empresa, se o marketing utilizado é eficaz ou se há necessidade de ser reformulado. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Pensando no problema a ser resolvido, tem-se alguns questionamentos: as empresas do ramo de tecnologia de Maringá utilizam algum método de Marketing eficaz? Se sim, o modelo proposto por Kotler seria melhor, ou não? Se não, é válido sugerir algumas propostas pertinentes ao ramo e às empresas.

Problema: Como se caracteriza o Marketing Digital das empresas do ramo de tecnologia em Maringá, a partir dos impactos da pandemia, de acordo com os critérios do Marketing 5.0.?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING 5.0

Segundo Magalhães (2021), o Marketing que conhecemos hoje passou por diversas mudanças ao longo dos anos em decorrência às alternâncias no comportamento das pessoas. Foram 5 fases até chegar no Marketing 5.0, a começar pela Era dos Produtos (Marketing 1.0), que focava na criação do produto para depois pensar em estratégias pertinentes onde o consumidor pudesse obtê-lo.

Na Era do Consumidores (Marketing 2.0), com a entrada de novos concorrentes no mercado, os consumidores passaram a comparar os produtos, dessa forma essa era pesquisa arduamente as necessidades e preferências dos clientes. Posteriormente, na Era dos Valores (Marketing 3.0), o marketing passou a considerar as mudanças do comportamento do consumidor, ressaltando a experiência e o valor que determinado produto vai ter para o cliente. Já na Era da Tecnologia (Marketing 4.0), o marketing combinou interações on-line e off-line com empresas e consumidores, utilizando da tecnologia como ferramenta atrativa. Nesta Era o Marketing Tradicional e o Marketing Digital coexistem, disputando a atenção do consumidor (MAGALHÃES, 2021).

Na passagem do Marketing 4.0 para o Marketing 5.0 fica clara a mudança que ocorreu na época. A sociedade começou a ser bombardeada por informações vindas de todas as fontes possíveis, há o anseio por ter um telefone móvel, um smartphone a todo custo, para estar sempre conectado e em qualquer lugar. Além disso, o celular expressava status, visibilidade, poder e sociabilidade (MAGALHÃES, 2021).

Na Era das Tecnologias (Marketing 5.0), temos o resgate do poder de tomada de decisão do cliente final, protagonizando dentro do processo produtivo do mercado. Chamando atenção para a consciência de consumo, onde este se preocupa cada vez mais com seu bem-estar social, justiça e ética. (MAGALHÃES, 2021).

Este dispositivo já não serve somente para fazer e receber ligações ou enviar mensagens. Agora você pode comprar produtos, fazer chamadas de vídeo, acessar as últimas notícias, ler jornais e e-books, acompanhar as redes sociais, tudo na palma da mão (ARAUJO, 2022).

No Marketing 4.0 tivemos o “poder de decisão” em ênfase. Já o mais recente Marketing 5.0 vai trazer o protagonismo da “interação” como foco, onde a sociedade passa a fazer parte dos processos produtivos. Há cinco gerações vivendo no mesmo ambiente e época, onde seus comportamentos e suas preferências contrastantes agora têm um papel fundamental no mercado (MAGALHÃES, 2021; KOTLER, 2021).

2.1.1 Preparo Digital das Empresas

De fato, a tecnologia vem transformando o mundo mecânico em um mundo digital. Com os smartphones, o acesso à informação está cada vez mais fácil e rápido, em quase todos os lugares do mundo. (VAZ, 2008). O e-commerce vem crescendo cada dia mais. Desde que começamos a ter acesso a marketplaces na palma da mão, ficou muito simples e rápido para o consumidor comprar qualquer coisa, na hora que quiser e sem precisar sair de casa para isso.

2.1.1.1 Conceitualização de Marketing Digital

Assim como no marketing tradicional, no digital é fundamental saber o que o consumidor deseja, necessita e o que de fato ele busca, em termos de aparência, funcionalidade, impacto ambiental, ideologia da marca. O marketing digital atua através das mídias digitais, promovendo produtos e marcas com o uso de estratégias planejadas para cada um deles (ARANTES; SANTOS; FILHO; SOUZA, 2022).

As ações promocionais não ocorrem de maneira tradicional, agora é o próprio consumidor que vai procurar a marca ou empresa que deseja consumir. As redes sociais e todo o impacto que elas causam no comportamento do consumidor explicitam essa inversão do marketing e como elas funcionam de forma eficaz (ARANTES; SANTOS; FILHO; SOUZA, 2022).

O Marketing Digital é cada vez mais influente na vida do consumidor, de forma a mudar o seu comportamento social e digital, dentro de casa e no trabalho, em uma festa ou no mercado. (MAGALHÃES, 2021). Toda essa influência, foi instaurada aos poucos, e que agora está mais intensa do que nunca, traz muitos benefícios à sociedade, de modo que inclui o consumidor no papel de espectador passivo e alvo das transformações digitais, que moldam as ações das pessoas (OPPEWAL; HUYBERS; CROUCH, 2015).

2.1.1.2 Ferramentas de Marketing Digital

Com o crescimento do Marketing Digital, podemos entender que ele é muito mais do que uma ferramenta. Além disso, temos diversos instrumentos que, quando aliados ao mesmo, auxiliam na captação de novos clientes. Um exemplo dessas ferramentas é a geolocalização. A partir dela, as redes sociais bombardeiam o consumidor com anúncios promocionais que estão ao seu redor, em sua cidade ou região (ARANTES; SANTOS; FILHO; SOUZA, 2022).

Outras ferramentas que estão a favor do Marketing Digital são as mídias sociais, automação de marketing, pay per clicks, e-mail marketing, blogs, landing pages, dispositivos de pesquisa, SEO, marketing de conteúdo. Alguns exemplos práticos são: Google Analytics, Google Search Console, RD Station, SimilarWeb, Hotjar, Google Tag Manager, Buzzsumo, Keyword.io, Hootsuite, Unbounce, Mailchimp, Sumome, King Host e Moz (BALLARIN, 2021).

- SEM (Search Engine Marketing): conjunto de instrumentos de suporte às atividades de Marketing Digital, através da internet. Usado como ferramenta de pesquisa a fim de aumentar o nível de tráfego e a visibilidade de sites (GUERREIRO, 2022).
- SEO (Search Engine Optimization): ferramenta que otimiza os mecanismos de busca e melhora o ranking de pesquisas em sites como Google. Utiliza palavras-chave a fim de posicionar os sites de marcas no topo das listas de pesquisas (SILVA, 2020).
- SEA (Search Engine Advertising): ferramenta paga de anúncio direto que permite o alcance de público mais qualificado e certo (GUERREIRO, 2022).
- SMO (Social Media Optimization): construção do fator “confiança”, ferramenta gratuita que destaca os conteúdos nas redes sociais (GUERREIRO, 2022).
- Google Ads: ferramenta de divulgação de produtos ou serviços, através de anúncios pagos via mídias digitais. De fácil integração, trabalha com quatro

meios de comunicação: anúncios de texto, gráficos, vídeos e aplicativos (FREITAS, 2019).

- Facebook Ads: ferramenta ofertada pela rede social Facebook, onde as marcas podem anunciar seus produtos ou serviços de forma paga (MARCELINO, 2020).
- Instagram: rede social que incorporou uma espécie de “vitrine digital” acompanhada de e-commerce, onde as marcas podem divulgar seus serviços e produtos e o espectador é direcionado direto ao site para finalizar a compra (MORAIS; BRITO, 2020).

2.1.2 Preparo Digital dos Clientes

2.1.2.1 Comportamento do Consumidor Digital

Para Garção (2022), entender os fatores que influenciam a tomada de decisão dos consumidores é de extrema importância para as empresas atuantes no mercado hoje, visto que existem elementos antecedentes à decisão de compra do consumidor. O cenário do comportamento e a história de aprendizagem são dois fatores que possuem grande influência no momento da tomada de decisão da compra. (OLIVEIRA, 2006)

O cenário do comportamento consiste no ambiente em que a possibilidade da compra está envolvida. Este cenário gera um conjunto de estímulos físicos, temporais, sociais e regulatórios, que interferem de forma positiva ou negativa na decisão de compra do consumidor. Já a história de aprendizagem, compreende os padrões de comportamento de consumo de cada pessoa (GARÇÃO, 2022).

Conforme Souza (2022), a publicidade espontânea se trata de um formato de marketing detentor de maior confiança e credibilidade para com os consumidores. É o famoso boca a boca, uma divulgação orgânica entre as pessoas que possui bastante eficiência.

Com as revoluções digitais que o mundo sofreu, criou-se o marketing de influência, que hoje é um dos trabalhos mais bem pagos existentes. Onde o influenciador contratado faz uma propaganda de um produto/serviço X em suas redes, de modo que não pareça ser, de fato, uma propaganda. Assim, o influencer cria uma ponte entre o produto e o público alvo, impactando de maneira positiva seus seguidores e revertendo esse impacto na compra do produto/serviço X (DE SOUZA, 2022).

2.1.2.2 Marketing de Relacionamento

Segundo Bretzke (1999), o Marketing de Relacionamento utiliza as mesmas ferramentas que o Marketing de tipo tradicional, mas se diferencia fazendo o uso das mesmas de forma sistemática, ambientada e ajustada às atividades habituais das organizações. Ele atua em tempo real, de forma contínua sobre o mercado, aumentando o impacto que é direcionado ao público alvo, pois seus componentes trabalharão de maneira coordenada em “ciclos de comunicação”, onde cada transmissão de mídia tem seu papel integrado ao mix do marketing, criando uma ligação com o consumidor.

Para Silva (2022), quando se tem a intenção de desenvolver um relacionamento sólido com o cliente, é preciso agregar valor e influência ao produto ou serviço divulgado. Mas, esse processo deve ser uma via de mão dupla, onde há um ganha-ganha na relação entre o cliente e

a empresa. E para isso, faz-se necessário conhecer as necessidades e preferências do público alvo.

De acordo com Marque (2021), o marketing de relacionamento detém caráter estratégico dentro das organizações, uma vez que trata-se de uma estratégia elaborada e aperfeiçoada a longo prazo, dentro do relacionamento com mútuos benefícios para o cliente e para a empresa. Tal fato pode levar à uma vantagem competitiva da empresa que possui bom relacionamento com o cliente, sobre outras que o relacionamento com seu público não é tão consolidado.

2. 2 Impactos da Pandemia na área da Tecnologia

Constata-se um aumento considerável nas vendas feitas por meio do e-commerce durante a pandemia, muito por conta do isolamento e home office que passaram a fazer parte do dia a dia do consumidor, mas também devido às estratégias de marketing digital que inúmeras empresas adotaram para conquistar novos clientes. (ELIAS; SILVA, 2022).

A fim de conter a propagação do vírus Covid-19, os governos determinaram inúmeros decretos e medidas que restringiram a circulação de pessoas nas ruas, a quarentena e o isolamento social. Sem saída, mesmo aqueles que antes da pandemia não estavam habituados a fazer compras on-line, naquele momento precisariam até mesmo “fazer o mercado” através de aplicativos. Dentro deste contexto, não havia outra alternativa senão as empresas mudarem suas estratégias de marketing, se adaptando por completo para o meio digital. (ELIAS; SILVA, 2022).

Segundo Cruvinel (2020), a compra on-line cresceu 32,6% no mês de março de 2020, ápice da pandemia, especificamente em marketplaces nichados, que vendiam ao consumidor final, algum tipo específico de produto. Entretanto, não foram todas as empresas incluídas nesta alta de vendas, já que muitas não modificaram suas ferramentas para atuar no meio digital e acabaram ficando para trás, ao mesmo tempo que aquelas que conseguiram migrar para o digital, puderam aproveitar de seus benefícios.

2.3 Setor de tecnologia

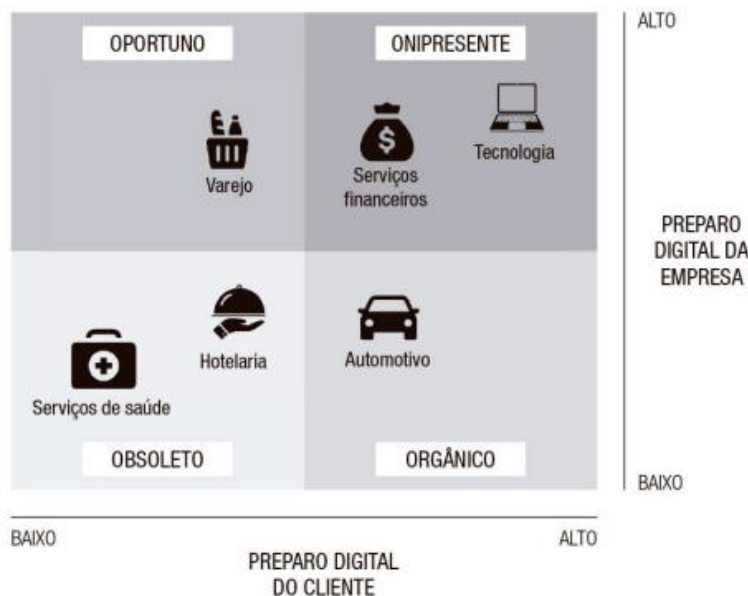
Levando em consideração a tabela abaixo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021), é possível identificar a posição atual do setor de tecnologia, onde tanto o preparo digital do cliente, quanto o preparo digital da empresa são altos, se encaixando no quadrante “onipresente”. Tal quadrante é onde todas as empresas desejam estar, visto que os impactos da pandemia foram sentidos com menor impacto pelas organizações que se encontram nessa classificação.

O quadrante “obsoleto” envolve os setores que mais foram atingidos durante o período da pandemia, onde as empresas dos setores de hotelaria e serviços de saúde estavam menos preparadas devido à grande parte de seus processos requerer interações físicas difíceis de serem substituídas.

No quadrante “oportuno” estão aquelas empresas do setor do varejo que investiram na digitalização de seus processos, porém, não obtiveram sucesso na migração de seus clientes para o digital. Já no quadrante “orgânico” encontramos, por exemplo, empresas do setor automotivo, que foram as mais impactadas durante a pandemia por dois motivos: primeiro, que

a chance de seus clientes migrarem para o digital é baixa e, segundo, pois essas empresas não estavam preparadas para enfrentar a crise.

Figura 1: Preparo digital por setor



Fonte: Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021.

Apesar de todos os setores acima serem os mais atingidos pela pandemia, o setor da tecnologia foi o mais capacitado dentro do contexto do isolamento social. Plataformas de streamings, bancos digitais e aplicativos de delivery são exemplos de negócios digitais que alavancaram seu crescimento no período pandêmico, visto que o indivíduo poderia assistir tudo o que quisesse na tv, resolver qualquer pendência bancária e ao mesmo tempo fazer a compra de mercado sem sair de casa e se expor ao vírus.

Segundo o CODEM (2022), Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá, o número de estabelecimentos de serviços de Tecnologia e Informação cresceu muito na região. Em 2019 haviam 611 estabelecimentos, já no final de 2020 o número saltou para 755. A partir do Relatório TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), também do CODEM, é possível perceber a evolução no número de postos de trabalho nesse setor em Maringá, quando em 2019 haviam 3.691, e ao final de 2020, este número foi para 4.261, justamente quando a pandemia teve seu “boom”.

Atualmente, existem quase 1.000 empresas do ramo de tecnologia em Maringá, dentre micro, pequenas, médias e grandes empresas. Mesmo empresas que não são do ramo estão começando a se inserirem nesse mercado devido à demanda durante e após a pandemia. Diversos eventos de tecnologia são realizados mês a mês na cidade, introduzindo cada vez mais a população neste meio e dando indícios do forte crescimento do setor na região.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Levando em conta o problema de pesquisa do presente estudo, que tem como foco analisar, dentro de um cenário de pós pandemia, a posição atual das empresas do ramo de tecnologia de Maringá em relação ao preparo digital do setor, a coleta de dados foi feita através de questionário qualitativo.

Porém, o total de 18 perguntas eram de natureza quantitativa, onde para cada “sim” era acumulado 2 pontos. Por exemplo, para uma resposta “sim”, a empresa acumula 2 pontos, para “parcialmente”, 1 ponto, e, para uma resposta “não”, 0 pontos. De forma a acumular no máximo 18 pontos em cada quadro de perguntas, que foram dois, 9 perguntas a respeito do preparo digital da empresa e, 9 perguntas sobre o preparo digital do cliente.

Dessa forma, foi realizado um diagnóstico digital envolvendo empresas de softwares e também foram empresas de tecnologia de segmentos diferentes de software, como marketing digital e suporte e serviços para computadores.

O diagnóstico foi feito em duas dimensões a fim de explorar a empresa internamente e externamente, com seus clientes. A primeira consiste no preparo digital da empresa, onde foram analisadas questões sobre a experiência digital do cliente, infraestrutura e a organização digital da empresa. A segunda consiste na relação digital que a empresa tem com seu cliente, focando no seu preparo digital e explorando questões sobre a base de clientes digitais, a jornada digital do cliente e a propensão do cliente a virar digital.

2.3 COLETA

A coleta de dados foi realizada de forma on-line e em horário combinado com o entrevistado de cada empresa. Foram feitas entrevistas estruturadas e por vídeo chamada, onde o questionário foi aplicado a um membro de cada empresa que se sentiu confortável para participar, individualmente.

Tabela 1 – Características das empresas entrevistadas

Tabela 1 – Exemplo						
Características da empresa	ON SAFETY	FISCAL I.O	MATERA	DB1	MENTORSTEC	
Número de funcionários	13	23	1000	800	16	
Tempo de atuação	9 anos	5 anos	30 anos	20 anos	13 anos	
Principais clientes	Indústrias e prestadoras de serviços.	Agronegócio, contabilidade e indústrias.	Magazine Luiza, Itaú, C6.	Empresas de grande porte.	Telecomunicação, distribuidoras de alimentos.	
Principais produtos e serviços	Software de gestão de segurança e a saúde do trabalho.	Software de busca de documentos fiscais eletrônicos.	Pix, Ted, softwares bancários.	Hub personalizado de integração de marketplaces.	Consultorias em BI, softwares personalizados.	

É possível perceber uma diferença nas empresas que estão há mais tempo no mercado em relação à quantidade grande de funcionários. Como é o caso da Matera e da DB1, com uma média de 1000 e 800 funcionários, respectivamente.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE

Após a coleta de dados, foram realizadas diversas análises sobre os resultados obtidos e também sobre dados secundários advindos de notícias do ramo após a pandemia. Os dados qualitativos obtidos através das entrevistas foram transformados em dados quantitativos para uma análise mais precisa e eficiente.

Logo abaixo, a tabela 2 mostra os resultados a respeito do preparo digital em relação às empresas:

Tabela 2 – Preparo digital das empresas entrevistadas

	Preparo digital da empresa	ON SAFETY	FISCAL I.O	MATERA	DB1	MENTORSTEC
Experiência digital do cliente	A empresa consegue interagir digitalmente em grande parte da jornada do cliente.	2	2	2	2	2
	Todos os pontos de contato digitais podem ser integrados em uma experiência do cliente sem ruídos e sem descontinuidade.	2	2	2	2	1
	A empresa consegue criar valor e gerar receita por meio de modelos de negócios digitais.	2	2	2	2	2
Infraestrutura Digital	Estão disponíveis tecnologias para coletar, armazenar, gerir e analisar em tempo real um grande volume de dados de clientes.	2	2	2	2	2
	Os processos são digitalizados e passam por adequação ao novo modelo de negócios digital.	2	2	2	2	2
	Está implementada a digitalização de ativos físicos, como prédios, frota e equipamentos, por meio da internet das coisas (IoT). Quando os hardwares/ produtos tangíveis estão conectados entre si.	1	1	1	2	2
Organização digital	A maioria dos funcionários foi empoderada com ferramentas digitais de trabalho remoto e colaboração virtual.	2	2	2	2	2
	A geração de talentos digitais, como cientistas de dados, projetistas de experiência do usuário e arquitetos de TI, é uma prioridade-chave.	2	1	2	2	2
	Existe uma forte cultura digital que permite a sintonia entre os gerentes e os talentos digitais.	2	2	2	2	2

TOTAL	17	16	17	18	17
-------	----	----	----	----	----

Na tabela 2 é possível perceber uma pontuação alta para todas as empresas, considerando o valor máximo possível de 18 pontos. Todas elas se mostraram preparadas digitalmente e para combater a crise da pandemia, período que na verdade foi benéfico para o setor de tecnologia.

Já a tabela 3 expõe o preparo digital com foco no cliente:

Tabela 3 – Preparo digital dos clientes das empresas entrevistadas

	Preparo digital do cliente	ON SAFETY	FISCAL I.O	MATERA	DB1	MENTORSTEC
Base de clientes digitais	A maior parte da base de clientes é das gerações Y e Z, atendidas digitalmente.	1	0	0	1	0
	A maioria dos clientes já interage e faz transações com a empresa via plataformas digitais.	2	2	2	1	2
	Ao consumir ou usar produtos e serviços, pede-se que o cliente interaja com interfaces digitais.	2	2	2	2	2
Jornada digital do cliente	A jornada do cliente já é parcial ou inteiramente on-line (webrooming ou showrooming).	2	2	2	2	1
	Os pontos de contato físicos que causam frustração no cliente podem ser trocados ou aprimorados por tecnologias digitais.	2	0	0	2	0
	Pela internet, disponibiliza-se ao cliente um tesouro de informações para que ele tome decisões bem informadas por conta própria.	2	1	2	2	0
Propensão do cliente a virar digital	O cliente considera desnecessária, irrelevante e sem valor a interação física com a empresa.	1	2	0	0	0
	Produtos e serviços são considerados menos complicados, o que reduz o risco e problemas de confiança.	2	1	0	2	2
	Maior incentivo para o cliente migrar para o digital: preços melhores, mais opções, qualidade e conveniência.	2	2	2	0	2
TOTAL		16	12	10	12	9

A partir dos resultados acima, percebe-se que a tabela 3 apresenta resultados menores em relação à tabela 2, ou seja, as empresas estão mais bem preparadas digitalmente do que os clientes.

Considerando a Figura 1 “Preparo digital por setor” Kotler; Kartajaya; Setiawan, (2021), mencionada no subtópico 2.3 Setor de tecnologia, possível então, verificar em qual posição cada uma das empresas analisadas encontra-se atualmente, dentro dos quadrantes disponíveis.

Figura 2: Preparo digital do setor de tecnologia



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das posições definidas para cada empresa estudada, foi possível encaminhá-las para possíveis recomendações. Para as empresas com resultados parecidos e que ficaram no mesmo quadrante, a sugestão pode ser parecida. Já para as empresas que obtiveram resultados distintos e se posicionaram em diferentes quadrantes, foi preciso analisar suas características e principais pontos negativos, a fim de indicar estratégias eficazes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021)

4.2 PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS

Levando em consideração as respostas obtidas através das entrevistas, foi possível notar que a soma de pontos de todas as empresas chegou muito perto do máximo alcançável de 18 pontos. Essa pontuação mostra que todas elas se encontram em uma posição digitalmente boa, dentro do quadrante “onipresente”.

O que chamou mais a atenção dentro da infraestrutura digital das empresas foi a questão que trata dos ativos físicos das mesmas, sobre a digitalização por meio da internet das coisas, onde a maioria das empresas pontuou 1, ou seja, parcialmente. O que leva à reflexão do motivo

pelo qual os ativos das empresas não estão 100% na nuvem ainda. Algumas delas levantaram o ponto da segurança, se algo vier a acontecer, a empresa ainda tem, um “porto seguro” físico, que as deixam tranquilas quanto à perda de dados.

Ao analisar as empresas individualmente, dentro do bloco “Preparo Digital da Empresa”, todas se saíram bem, pontuando alto, o que mostra, de acordo com os autores Kotler; Kartajaya; Setiawan (2021), que elas estão na posição correta do mercado atual, onde a maioria das empresas gostaria de estar. O ramo da tecnologia por si só já ajuda nessa colocação, pois foi um dos que menos sofreu com a pandemia do covid-19.

Segundo as empresas entrevistadas, a pandemia não prejudicou nenhuma delas, pelo contrário, alavancou o crescimento de todas, seja pela infraestrutura que já era totalmente remota ou híbrida, seja pela clientela se preocupando cada vez mais em atender o cliente de forma digital. Em sua maioria, todas já trabalhavam de forma remota, mesmo que híbrido com presencial, então os funcionários já tinham os aparelhos e ferramentas necessários para trabalhar em casa, e quem não tinha, a empresa forneceu, seguindo a linha de raciocínio dos autores Kotler; Kartajaya; Setiawan (2021).

Além da parte estrutural que estava preparada digitalmente com plataformas integradas de comunicação digital, as empresas também cresceram em relação às vendas e lucratividade, visto que durante a pandemia sua base de clientes aumentou e conseqüentemente, a demanda.

4.3 PREPARO DIGITAL DOS CLIENTES

Se comparado com o bloco anterior, neste as empresas pontuaram menos. Ao tratarmos sobre o preparo digital dos clientes, é possível identificar alguns motivos que decaem a pontuação das empresas, sendo eles: 1) Base de clientes e 2) Pontos de contato físicos.

Começando pelo primeiro ponto que trata a base de clientes das empresas, foi questionado se a maior parte da base pertence às gerações Y ou Z, antenadas digitalmente, que nasceram a partir de 1980. As respostas ficaram em negativo ou parcial pelo fato do contato com essas empresas normalmente ocorrer com alguém que já está na cúpula, que exerce um cargo superior, em que sua grande maioria é ocupado por pessoas com idade mais avançada, pertencentes às gerações X e Baby Boomers, nascidos a partir de 1960 e 1940, respectivamente, da mesma forma que o autor Magalhães (2021) mencionou.

O segundo motivo refere-se aos pontos de contato físicos entre empresa e cliente, e no bloco de Preparo Digital dos Clientes temos duas perguntas sobre esse tema, sendo assim, vamos discuti-las em duas partes: 1) os pontos de contato físicos que causam frustração no cliente podem ser trocados ou aprimorados por tecnologias digitais; e 2) o cliente considera desnecessária, irrelevante e sem valor a interação física com a empresa.

A primeira questão nos leva a reflexão sobre a jornada digital do cliente, se é realmente necessário que haja interação física ou se é possível transformar toda a interação digital. Como a maioria das respostas foi de cunho negativo, conclui-se que estes clientes não se sentem frustrados quando há um ponto de contato físico dentro de sua jornada digital, ou seja, eles ainda preferem que haja, e talvez não só um. Algumas empresas relataram que ainda há clientes que preferem fazer toda a jornada em contato com algum funcionário, ou que este visite o cliente pessoalmente.

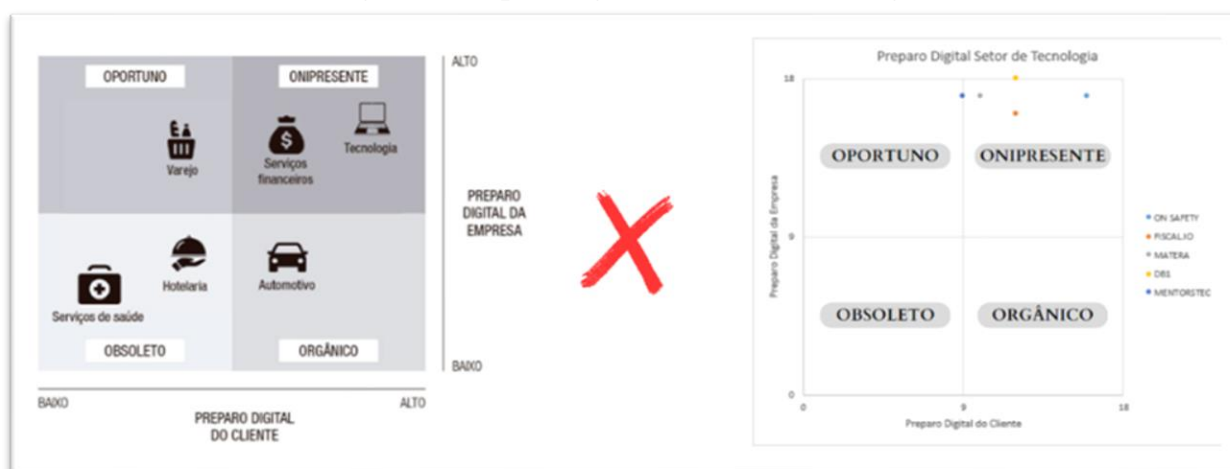
Já na segunda pergunta, foi indagado às empresas se seus clientes consideram desnecessária e irrelevante a interação física com a empresa. A maior parte das respostas também foi negativa. Sendo assim, estes clientes ainda não estão preparados para migrar 100% ao digital, de forma que acham relevante e necessária a interação física com a empresa.

Então, seguindo a mesma linha de pensamento dos autores Kotler; Kartajaya; Setiawan (2021), o cliente ainda não está pronto para migrar por inteiro ao digital, a empresa também não consegue ser 100% digital. Ou ela começa a focar em outros tipos de clientes, mais avançados digitalmente, ou permanece junto aos clientes atuais. Essa decisão deve ser analisada junto ao gestor, que vai verificar os planos futuros da empresa e examinar o que é mais viável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise realizada dos dois blocos individualmente, é necessário que se faça uma análise empresa por empresa a partir da posição que cada uma ficou no Gráfico 1.

Figura 3: Preparo digital do setor de tecnologia



Ao comparar o gráfico ideal com o gráfico obtido através do estudo, visualiza-se que as empresas se encontram no quadrante ideal que lhes foi proposto no livro Marketing 5.0. O quadrante onipresente diz respeito às empresas que estão mais bem preparadas para se tornar digital, lidar com as políticas de distanciamento social, conseguir migrar sua base de clientes para o digital e a manter-se lá.

Mesmo dentro de um cenário bom, cada empresa possui suas especificidades dentro do setor de Tecnologia, conseqüentemente cada uma ficou em uma determinada posição dentro do quadrante. Dessa forma, deve ser feito uma avaliação personalizada em cada empresa, onde será verificado a sua capacidade de tornar-se digital e também a propensão de seus clientes a migrarem para o digital.

Analisando as posições de cada empresa, a On Safety ficou em melhor posição em relação às demais. Ela atingiu a maior parte dos pontos nos dois eixos do gráfico, mostrando que tanto ela, quanto seus clientes, estão prontos para migrarem 100% para os canais digitais.

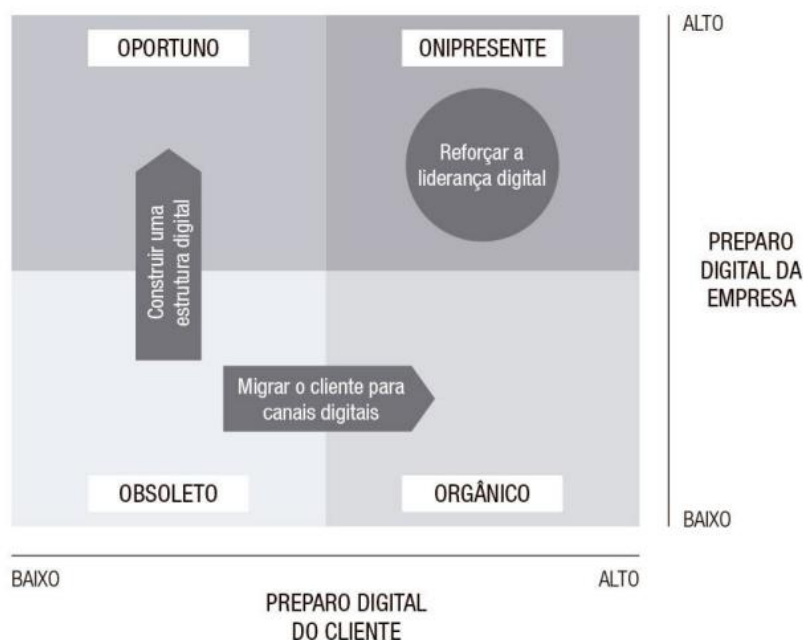
As empresas Fical.IO e DB1 estão bem posicionadas em sua infraestrutura, mas ainda precisam que seus clientes estejam aptos também. Já a Matera ficou quase no meio do caminho em relação ao Preparo Digital do Cliente, enquanto a MentorsTec ficou literalmente na metade. Por mais que a Matera e a MentorsTec estejam com a infraestrutura pronta para o digital, seus clientes ainda não.

Dessa forma, essas empresas que ainda têm consumidores que preferem a interação física e têm pouca ou nenhuma motivação para migrar para o digital, precisam usar de estratégias que incentivem sua base de clientes a aderir o digital, como por exemplo: incentivos instantâneos como cashback, descontos e promoções dentro das plataformas digitais;

substituição de processos frustrantes, como espera em filas, incompetência durante a interação humana e perda de tempo.

Conforme Figura 3 abaixo, para as empresas do setor de tecnologia que se encontram dentro do quadrante “onipresente”, uma das estratégias principais é reforçar a liderança digital, pois a pressão de novas entrantes neste quadrante é cada vez maior, conduzindo as empresas a integrar tecnologias mais avançadas e elevar o nível da experiência do cliente.

Figura 3: As estratégias de digitalização



Fonte: Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021

Para Kotler; Kartajaya; Setiawan (2021), algumas ferramentas são essenciais para reforçar a liderança digital nas empresas, a primeira delas consiste na next tech, que usa da IA - Inteligência Artificial para aprimorar as ações de marketing, por exemplo uso de chatbots. A junção de IA, internet das coisas, biometrias e sensores pode impulsionar a entrega de contato físico digitalmente pelas empresas, de forma personalizada para cada consumidor.

A experiência do cliente vem se tornando cada vez mais uma prioridade para as empresas do ramo de tecnologia, uma jornada sem atritos e interrupções com valor agregado superior é o que consiste a nova CX - Customer Experience. Onde a empresa dispõe a nova CX em graus diferentes, o informativo, o interativo e o imersivo. Por fim, a terceira ferramenta que substancia a liderança digital em uma empresa é ser uma marca digital-first, ou seja, posicionar todos os recursos à disposição do cliente digital, centrar tudo aquilo que for digital antes do restante. Para isso, todo o pessoal e todos os processos da empresa devem estar aptos ao digital (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

A respeito da pesquisa, houveram algumas limitações durante o momento das entrevistas que ocasionou em ter poucas empresas respondentes do questionário. Foram contatadas 20 empresas do ramo de Maringá, e destas apenas 5 participaram da entrevista. Algumas das outras empresas retornaram com uma objeção de que não seria possível participar da entrevista pois não tinham agenda.

Por fim, ao final deste trabalho pode ser apresentado algumas propostas de pesquisas futuras dentro do tema atual, como por exemplo pesquisar empresas de tecnologia de cidades

vizinhas de Maringá, ou até mesmo da capital do Paraná, comparando o tamanho das cidades com a elocução das empresas durante a pandemia.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Cleber de. **A heterogeneidade de gerações tem relação de causalidade com os conflitos existentes e recorrentes no ambiente empresarial atual**. 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/handle/10438/32019>>. Acesso em: 5 set. 2022
- BALLARIN, Rafaella Ramos. **A aplicação de ferramentas do marketing digital como elemento estratégico em MICR**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/60529>>. Acesso em: 20 set. 2022.
- BRETZKE, Miriam. **O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia da informação e marketing**. 1999. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4404>>. Acesso em: 5 set. 2022.
- CRESCER o número de consumidores digitais no comércio. **Sebrae**, 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/crece-o-numero-de-consumidor-digital-no-comercio.f279d4e233c9a710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20consumidor%20digital%20%C3%A9%20aquele,sociais%2C%20sites%20e%20dispositivos%20tecnol%C3%B3gicos>>. Acesso em: 3 set. 2022.
- RELATÓRIO TIC 2022. **CODEM**, 2022. Disponível em: <<https://www.codem.org.br/relat%C3%B3rios>>. Acesso em: 30 out. 2022.
- COSTA, Mariana. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021**. Estado de Minas - Economia, 2022. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2022/02/02/internas_economia,1342064/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021.shtml>. Acesso em: 26 set. 2022.
- CRUVINEL, Ilton Belchior. **Marketing digital em tempos de pandemia digital marketing in pandemic times**. Gestão & Tecnologia Faculdade Delta. Goiânia, 2020. Disponível em: <<https://www.faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57>>. Acesso em: 12 set. 2022.
- D'ARC, Tânia. E-commerce no Brasil: características e principais dados do mercado. **SmartHint**, 2022. Disponível em: <<https://www.smarthint.co/ecommerce-no-brasil/>>. Acesso em: 3 set. 2022
- DE SOUZA, Silmara Regina. Marketing de influência e os influenciadores digitais. **Revista E&S**, 2022. Disponível em: <<https://revistaes.com.br/wp-content/uploads/2022/09/30.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2022.
- ELIAS, Alisandra Dantas; SILVA, Rogerio Sales. Os Impactos da Pandemia do Covid-19 em Micro e Pequenas Empresas de Imperatriz-MA/The Impacts of the Covid-19 Pandemic on Micro and Small Businesses in Imperatriz-MA. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 275-296, 2022.
- FREITAS, Lucas Martini. Marketing Digital: Estudo de caso sobre ferramentas digitais de auxílio no marketing. **Sistemas de Informação-Florianópolis**, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/10937>>. Acesso em: 19 out. 2022.
- GARÇÃO, Catarina Filipa Duarte. **O Comportamento do consumidor após a COVID-19**. 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/6960>>. Acesso em: 14 set. 2022.
- GONÇALVES, Giuliano. Em alta, e-commerce cresce 12,59% no primeiro trimestre de 2022, aponta mcc-enet. **E-commerce Brasil**, 2022. Disponível

em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/em-alta-e-commerce-cresce-1259-no-primeiro-trimestre-de-2022-aponta-mcc-enet>>. Acesso em: 5 set. 2022.

GUERREIRO, João Fernandes. **Marketing digital: estratégias para impulsionamento comercial das organizações**. 2022. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/6490>>. Acesso em: 19 out. 2022.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

MAGALHÃES, Patrícia Gonçalves. **Marketing digital na empresa Novos Canais**. Universidade Portucalense, Portugal. 2021 Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11328/3801>>. Acesso em: 5 set. 2022.

MARCELINO, Juliana Azevedo. O Marketing Digital com a integração da ferramenta do Facebook Ads. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 6, n. 3, 2020. Disponível em: <<http://reinpeconline.com.br/index.php/reinpec/article/view/633>>. Acesso em: 19 out. 2022.

MARKETING digital: tendências de consumo pós pandemia. **UP2Place**, 2022. Disponível em: <<https://www.up2place.com.br/marketing-digital-tendencias-de-consumo-pos-pandemia/>>. Acesso em: 26 set. 2022.

MARQUE, Valquiria Campeão. **A Empatia como Princípio do Marketing de Relacionamento**. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/11880>>. Acesso em: 19 out. 2022.

Morais, N. S. D. ., & Brito, M. L. de A. . (2020). **Marketing digital através da ferramenta Instagram**. *E-Acadêmica*, 1(1), e5. Disponível em: <<https://www.eacademica.org/eacademica/article/view/5>>. Acesso em: 19 out. 2022.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608263>>. Acesso em: 26 set. 2022.

OLIVEIRA, Leandro Sanchez de. **Aquisição e retenção de clientes sob a perspectiva do marketing de relacionamento**. 2006. Disponível em: <<https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1152/1/LEANDRO%20SANCHEZ%20DE%20OLIVEIRA.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2022.

OPPEWAL, Harmen; HUYBERS, Twan; CROUCH, Geoffrey I. **Tourist destination and experience choice: A choice experimental analysis of decision sequence effects**. *Tourism Management*. v. 48. 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517715000023>>. Acesso em: 12 set. 2022.

SILVA, José Hailton Alves da. **Marketing de relacionamento com o cliente: uma reflexão sobre a importância da fidelização**. São Luís: Centro Universitário UNDB, 2022. Disponível em: <<http://repositorio.undb.edu.br/handle/areas/755>>. Acesso em: 19 out. 2022.

SILVA, Vinícius José De Souza et al. Planejamento de Marketing Digital. Paracatu: Revista Científica da Faculdade Atenas, 2020. Disponível em: <http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/PLANEJAMENTO_DE_MARKETING_DIGITAL.pdf>. Acesso em: 19 out. 2022.

SOUZA, Débora. **Marketing de Influência: a ascensão em 2022**. Part, 2022. Disponível em: <<https://part.com.br/marketing-de-influencia-a-ascensao-em-2022/>>. Acesso em: 14 set. 2022.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital**. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2008.

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA E ESTRATÉGIA DIGITAL E EMPRESAS DE VAREJO DIGITAL

Guilherme de Albuquerque Duarte
Lair Barroso Arraes Rocha Silva
Natalia Maria Simões Silva

RESUMO

As pessoas, enquanto profissionais que exercem alguma atividade dentro de uma organização, têm na Internet uma fonte ampla de informações e recursos para pesquisar, analisar, interagir e criar as suas próprias opiniões antes de tomar uma decisão de compra. Este comportamento é amplamente discutido na literatura sobre comércio eletrônico e comportamento do consumidor. Este trabalho se propõe a entender como essa relação das pessoas com a internet pode fazer diferença nas decisões de compra e venda corporativas do mercado de Consultoria e Estratégia Digital de Tecnologia da Informação. Através da comparação da utilização de práticas de marketing digital, foram coletados dados de ferramentas de SEO e da rede social Instagram das 5 (cinco) empresas líderes de comércio eletrônico no Brasil e de 5 (cinco) empresas globais de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital. Esse comparativo permitiu verificar o que as empresas do segundo grupo podem aprender com as empresas do primeiro. Outro fator importante foi a relevância da participação da geração “Millennials” no mercado de trabalho futuro e sua relação com as mídias sociais.

Palavras-chave: Marketing. Digital. Consultoria. Instagram. Varejo.

1 INTRODUÇÃO

O relatório setorial da BRASSCOM, Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação [TIC] e de Tecnologias Digitais, associação que tem como objetivo promover o setor de [TIC], Tecnologia da Informação e Comunicação, Governo Digital (2021), junto aos poderes públicos, clientes públicos e privados e outras entidades representativas. O documento publicado em 19/10/2021, mostra que a produção setorial do Macrossetor de [TIC] do Brasil no ano de 2021 é de R\$ 597,8 bilhões (quinhentos e noventa e sete bilhões e oitocentos milhões de reais). Isso representa 6,9% do PIB (Produto Interno Bruto) do país e teve um crescimento nominal positivo de 18,3% (dezoito vírgula três por cento) do ano de 2020 para o ano de 2021, responsável por 1,90 milhão (1 milhão e novecentos mil) empregos (BRASSCOM, 2021).

O mesmo relatório setorial aponta o volume de R\$ 127,9 bilhões (cento e vinte e sete bilhões e novecentos milhões de reais) nos subsetores de software e serviços, para os mercados internos e externos somados no Brasil (BRASSCOM, 2021).

Dentro deste subsetor (software e serviços) existe a participação de empresas globais de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital. São empresas que atuam no mercado B2B (*Business to Business*) com um portfólio de soluções que ajuda os executivos dos seus clientes a entender, visualizar e articular o digital como uma estratégia de negócios e implementá-la em toda a empresa, permitindo a otimização dos negócios atuais, abrindo oportunidades para

adaptar e transformar as organizações para um crescimento sustentável futuro (DELOITTE, 2022; EY, 2022).

Tendo apresentado a importância do setor, faz-se importante contextualizá-lo no que diz respeito à utilização do marketing digital como estratégia de posicionamento junto ao consumidor. Gabriel e Kiso (2020) propõem que o desenvolvimento de estratégias eficientes para atender o mercado é essencial para a sustentabilidade de uma organização. Nesse sentido, a ciência que, geralmente, estuda o mercado é a mercadologia, também conhecida como marketing. Quanto mais eficazes forem as ações nesse campo, maior a probabilidade de sucesso do negócio.

A MarTech (2022) fez um mapeamento de mais de 10.000 (dez mil) soluções existentes no mercado, que cresceu 24% (vinte e quatro por cento) desde a última observação de 2020 e teve uma explosão de 5.223% (cinco mil duzentos e vinte e três por cento) desde a primeira observação em 2021.

Essa abundância de tecnologias e plataformas digitais pode oferecer um cenário fértil para as mais diversificadas ações de marketing. Tais soluções, geralmente, oferecem a possibilidade de mensuração devido ao ambiente digital e possibilitam um aumento exponencial da publicação e exposição de conteúdos e soluções instantâneas em tempo real. Importante destacar que a utilização destas ferramentas de marketing digital são muito mais comuns no relacionamento B2C (*business to consumers*) e muito menos utilizadas no relacionamento B2B (*business to business*), o que pode ser evidenciado na prática (SETKUTE; DIBB, 2022) e nas observações teóricas sobre o assunto (PANDEY; NAYAL; RATHORE, 2020). Esforços têm sido feitos para que gerentes repensem suas estratégias digitais para aquisição de clientes B2B e aprimoramento de vendas (VIEIRA et al., 2019), entretanto, mais investigação faz-se necessária.

Assim, este trabalho tem como objetivo comparar a presença digital: site e redes sociais (Instagram) das empresas globais de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital no Brasil, com as empresas de comércio eletrônico no Brasil, através de utilitários digitais disponíveis e gratuitos. As empresas de comércio eletrônico foram escolhidas para a comparação, devido a sua relevância econômica (CARDOSO; MASSUDA, 2019) se assemelhar com o setor de TIC. Com isso busca-se, através de observações empíricas, compreender as diferenças e verificar possibilidades de utilização não, ou pouco, exploradas por parte das empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gabriel e Kiso (2020) apresentam a discussão sobre ser necessário conhecer bem as novas ferramentas que podem ser usadas nas estratégias de marketing digital, combinando diversos tipos de tecnologia, como site + blog + Instagram (páginas, incluindo mobile e rede social). Isso acontece, pois, embora algumas empresas B2B usem o marketing digital, a maioria não consegue aproveitar todos os seus benefícios (PANDEY; NAYAL; RATHORE, 2020).

Nesse sentido, é possível perceber que enquanto áreas como comunicação de marketing digital e gerenciamento de vendas, testemunharam um desenvolvimento maior, atividades como sistemas de suporte à decisão, fatores críticos de sucesso, orientação de marketing eletrônico (EMO), etc., foram menos explorados (PANDEY; NAYAL; RATHORE, 2020).

Assim, estudar ferramentas e estratégias, são importantes na construção de conhecimento neste campo. Entretanto, devido a um número elevado destas, faz-se importante escolhê-las de acordo com os objetivos pretendidos.

Stephen (2015) apresenta uma proposição que as pessoas estão se expondo mais nas mídias digitais e sociais, inclusive em seus papéis como consumidores, enquanto procuram por informações sobre produtos, compra, consumo, e ao se comunicar com os outros sobre suas

experiências. A rede social Instagram é comumente utilizada para compartilhar fotos e vídeos, através dela, as pessoas também podem comunicar-se de forma ampla e emitir a sua opinião sobre conteúdos compartilhados. Instagram é a sétima maior plataforma de mídia social do mundo e é usado para comercializar produtos empresariais (APRIYANI et al., 2018).

Além do Instagram, Baye et al. (2016), propõe que os varejistas estão explorando uma forma de obter mais tráfego nas suas páginas através da utilização de técnicas de *Search Engine Optimization* [SEO] onde a posição de uma página na resposta da pesquisa orgânica, de palavras-chave no Google dependem da relevância do site classificada pelos algoritmos do mecanismo de busca.

O [SEO] é uma técnica de otimização de um site (página da internet) para alcançar uma posição mais elevada nos motores de busca quando inserindo sua pesquisa por palavra-chave enquanto procura qualquer conteúdo nos mecanismos de pesquisa. O objetivo é fazer com que o conteúdo da página seja facilmente classificado em um resultado de pesquisa nos motores de busca como Google (ISKANDAR; KOMARA, 2018).

Desta forma, este trabalho foca em dados coletados através da plataforma Instagram e das técnicas de SEO e serão descritas no tópico subsequente.

3 METÓDOS

A pesquisa comparativa foi realizada utilizando dois métodos: pesquisa documental e Netnografia. Em relação à Netnografia, Kozinets (2014) propõe que a esta consiste na realização de pesquisa observacional participante baseada em trabalho de campo online. Foram utilizadas comunicações mediadas por computador como fonte de dados para tentar chegar à compreensão e o mapeamento de representação etnográfica de um fenômeno cultural ou comunal.

Os dados foram coletados durante seis meses na Plataforma Instagram. Informações como número de seguidores, quantidade de publicações, quantidade de seguidores e número de usuários seguindo o perfil das empresas também foram levantados, adicionalmente à análise dos posts e conteúdos postados. Essa coleta foi realizada através de acesso direto ao perfil das empresas na própria rede social, feita de forma manual. Veirman et al. (2017) traz para discussão a influência da quantidade de seguidores no Instagram e os seus impactos positivos e negativos nas marcas das empresas, adicionando à discussão qualitativa, aspectos numéricos no que diz respeito ao engajamento.

Em relação à pesquisa documental, Gil (2022) apresenta esta como um método que se vale de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação, relatos de pesquisas, material elaborado para fins de divulgação, documentos iconográficos como fotografias, quadros e imagens, e registros estatísticos.

Nesta pesquisa, os dados que foram coletados através de ferramentas de [SEO] que são:

- “Ranking”, indicador absoluto observado através de medições utilizando a ferramenta proposta por Nasomyont e Wisitpongphan (2014) chamada SEOquake. Segundo Baye et al. (2016), a classificação de um varejista em uma página de resultados é um fator importante impulsionador de seus acessos orgânicos onde uma melhoria de 1% na classificação pode levar a 1,3% mais acessos orgânicos para a página dessa empresa. Quanto mais palavras ou termos chave forem direcionadores para o conteúdo da página da empresa, mais alta poderá ser a posição no “ranking” de resultado da página de resultados do mecanismo buscador.
- “BackLinks”, indicador absoluto de quantidade de páginas na internet que fazem referência a página pesquisada. Quanto maior a quantidade de “BackLinks” válidos, mais relevante será a sua classificação para o “ranking” de resultado dos mecanismos de busca. (NASOMYONT; WISITPONGPHAN, 2014).

A Tabela 1 contém as ferramentas que foram utilizadas para coleta de dados:

Tabela 1. Ferramentas e métricas utilizadas

Nome	Métricas
SEOquake	Google “Index”; “Root Domain BackLinks”;
SEMRUSH	Google “Index”; “Root Domain BackLinks”
Moz Link Explorer	“Links” Internos; “Links” Externos
Google Page Speed	“PageSpeed Insights”
AnswerThePublic	“Related Topic”
Instagram	Publicações; Usuários Seguidores

Fonte: Nasomyont eWisitpongphan (2014); Alsmadi e Taylor (2019); Zia e Mushtaq (2021); Barbar e Ismail (2019); González (2021); Apriyani et al. (2018).

Desta forma, metodologicamente, esta pesquisa expande Vieira et al (2019), ao utilizar-se de outros mecanismos de busca orgânica além do Google trends.

Tendo apresentado o método e forma de coleta de dados, apresentamos as empresas pesquisadas, escolhidas conforme justificativa de relevância econômica em seus setores, conforme anteriormente justificado.

A Tabela 2 apresenta as empresas globais de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital que foram pesquisadas, seus nomes, país sede, receita no último ano fiscal reportado, quantidade de profissionais e quantidade de países presente.

Tabela 2: empresas globais de serviços de consultoria e estratégia digital

Nome	País sede	Receita reportada no último ano fiscal	Quantidade de profissionais	Quantidade de países presente
Accenture	Irlanda	US\$ 50,5 Bi	624.000	120
Capgemini	França	€ 18,16 Bi	325.000	50
Deloitte	Estados Unidos	US\$ 59,3 Bi	411.951	150
EY	Reino Unido	US\$ 45,4 Bi	365.399	129
IBM	Estados Unidos	US\$ 57,35 Bi	282.100	175

Fonte: Accenture (2022); Capgemini (2022); Deloitte (2022); EY (2022); IBM (2022).

Para efeito de comparação, foram coletados os dados: Nome, País sede, posição no “ranking” de vendas online e receita líquida das 5 (cinco) maiores empresas em vendas online (comércio eletrônico) do varejo brasileiro conforme Tabela 3 abaixo. O comércio eletrônico ou e-commerce é o processo de compra e venda de produtos por meios eletrônicos, como aplicativos móveis e Internet (MARTHA; KISO, 2020).

Tabela 3: maiores empresas em vendas online

Nome	País sede	Posição no “ranking” de vendas online	Receita líquida vendas e-commerce 2021
Magazine Luiza	Brasil	1	R\$ 26.688.664.000,00
Americanas	Brasil	2	R\$ 19.107.000.000,00
Via	Brasil	3	R\$ 16.825.621.780,00
GFG Latam (Dafiti)	Reino Unido	4	R\$ 4.318.000.000,00
Amazon	Estados Unidos	5	R\$ 3.832.733.000,00

Fonte: SBVC (2022).

Por fim, no que diz respeito à análise comparativa dos dados, estes foram compilados e analisados através do IRAMUTEQ (KLANT 2021) e feita uma análise de conteúdo (BARDIN,

1977). Em relação à ética, todos os dados são estavam disponíveis para acesso livre e gratuito nas páginas de redes sociais e sites institucionais.

4 RESULTADOS

A compra de soluções (composto de serviços e software) no mercado organizacional deve envolver uma tomada de decisões cuidadosa e muitas vezes complexa, que envolve fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais com critérios racionais e técnicos. Esta compra é realizada pelo consumidor organizacional na figura do comprador organizacional, um ser humano sujeito às suas próprias peculiaridades, ainda que dentro de um mercado organizacional que geralmente é mais racional e tem diretrizes comerciais específicas (ROCHA; TREVISAN, 2017).

Rocha e Trevisan (2017) apresentam uma discussão onde fatores decisivamente críticos, ligado às influências no comportamento do consumidor organizacional, são o nível de padronização e variação dos produtos. Em mercados nos quais os produtos são extremamente parecidos e padronizados, por exemplo, arroz, açúcar, petróleo, e outras *commodities*, fatores subjetivos de decisão de compra tendem a ter maior importância, como emoção e personalidade do comprador e do vendedor. Entretanto, quanto mais especializada for a compra, caso dos Serviços de Consultoria e Estratégia Digital, os fatores ambientais e organizacionais tendem a ter mais peso em relação a critérios racionais e técnicos.

Utilizando as ferramentas de medição SEO Quake e SEMRUSH já citadas no item anterior Material e Métodos, foram coletados os indicadores abaixo descritos na tabela 1.

Os resultados encontrados, foram organizados nas tabelas 4 e 5 a seguir.

Tabela 4: indicadores dos domínios de internet das empresas varejistas selecionadas

Nome	Google “Index” (M*)	“Root Domain Backlinks” (M*)	“Links” Internos	“Links” Externos	Página da Internet Observada
Magazine Luiza	13,5	5,04	229	125	https://www.magazineluiza.com.br/
Americanas Via	15,2	15,9	130	38	https://www.americanas.com.br/
Dafiti	3,66	2,8	336	64	https://www.casasbahia.com.br/
Amazon	1,7	30,9	464	37	https://www.dafiti.com.br/
	14,5	92,9	294	28	https://www.amazon.com.br/

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nota: * Milhões.

Tabela 5: indicadores dos domínios de internet das empresas de serviços de consultoria e estratégia digital selecionadas

Nome	Google “Index” (M*)	“Root Domain Backlinks” (M*)	“Links” Internos	“Links” Externos	Página da Internet Observada
Accenture	0,072	19,7	122	15	https://www.accenture.com/br-pt
Capgemini	0,172	16,1	169	4	https://www.capgemini.com/br-pt/
Deloitte	0,34	42,3	285	17	https://www2.deloitte.com/br/pt.html
EY	0,286	20,0	382	19	https://www.ey.com/pt_br
IBM	12,9	331	58	8	https://www.ibm.com/br-pt

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nota: * Milhões.

Ao compararmos os indicadores de Google “Index” das páginas principais das empresas líderes de varejo no Brasil da Tabela 4 e com os indicadores das páginas das empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital selecionadas da Tabela 5, pode-se notar que com exceção da empresa IBM, as páginas das empresas Accenture, Capgemini, Deloitte e EY, não atingem 21% do valor do menor índice das empresas de varejo, Dafiti com 1,7 Milhões, sendo a Deloitte a melhor colocada entre as 4 com 0,34 milhões que corresponde a 20% da Dafiti.

Ao encontrar esses resultados, foi observado que o indicador quantitativo Google “Index” não é suficiente para entendimento da diferença de resultados estimados de busca de 80% entre os dois grupos de empresas. Nota-se também, que os indicadores “Root Domain Backlink” e “Links” Internos não possuem um padrão que denote uma diferença entre os dois grupos de empresas observados.

Já o indicador de “Links” Externos denota um padrão onde o grupo de empresas de comércio eletrônico possuem em média mais que duas vezes a quantidade de “Links” Externos das empresas do outro grupo. Isso pode indicar uma característica de ecossistema de negócios mais forte das empresas de comércio eletrônico, onde os produtos ou serviços oferecidos nas suas páginas estão fazendo referência externa (“Link” Externo) a páginas de parceiros de negócio que estão inseridos no modelo comercial de comércio eletrônico.

Os serviços de consultoria e estratégia digital, por sua vez, dependem mais da força de trabalho interna das empresas (colaboradores consultores) e seus produtos, serviços e ofertas não direcionam o público para referências externas (“Links” Externos) no mesmo volume que as empresas de comércio eletrônico.

A observação acima está em linha com o conceito de Ecossistemas de Negócios proposta por Graça; Camarinha-Matos (2021), onde as organizações membros que participam de um ecossistema de negócios digitais formam mutuamente relações benéficas e simbióticas que permitem a Co criação de valor que é maior do que o valor que cada empresa em suas capacidades enquanto organização pode trazer. Empresas de comércio eletrônico realizam operações comerciais através da venda de seus próprios produtos ou de produtos vendidos e entregues por parceiros de negócio.

Sendo assim, foi iniciada uma coleta qualitativa através da ferramenta AnswerThePublic citada na seção Material e Métodos, trata-se de uma ferramenta de [SEO] capaz de organizar e classificar tópicos relevantes em sua base de dados e sugerir quais são os tópicos (possíveis perguntas) que estão sendo pesquisados pelo público em geral, onde a resposta está relacionada ao produto, marca ou serviço. A ferramenta é capaz de gerar relatórios através dessa base de dados por país e idioma, neste caso, foi selecionado o idioma português do Brasil e o país Brasil (ANSWERTHEPUBLIC, 2022).

Os resultados coletados através dos relatórios da ferramenta AnswerThePublic podem ser encontrados nas Tabelas 6 e 7.

Observando os dados da tabela 6, nota-se que os tópicos mais pesquisados estão relacionados a produtos comercializados pelas empresas através das suas páginas da internet, como celular, geladeira, livros, calçados, tênis, bolsas, sandália. Outro tópico presente no relatório da tabela 6 são relacionados a serviços como telefone, cartão, fatura e mercado.

Já na tabela 7, pode-se notar que os tópicos mais pesquisados estão relacionados a empresa enquanto empregadora, são tópicos comuns vagas, salários, “glassdoor” (website de colaboração, onde funcionários podem colocar seu ponto de vista, avaliação e média salarial), e localidades. Dentre as empresas analisadas nessa modalidade, a única exceção foi a IBM, onde foram encontrados 2 tópicos relativos a serviços comercializados pela empresa como “cloud” e “Watson” (IBM, 2022).

Esse comparativo denota que com exceção da IBM em 25% dos casos (2 de 8 tópicos) e a EY em 1 caso (auditoria), o público não deve utilizar as ferramentas de busca para pesquisar sobre produtos e serviços das empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital.

Tabela 6: tópicos (8) sugeridos pela ferramenta answerthepublic relacionados aos nomes das empresas de comércio eletrônico selecionadas.

Nome	Tópico #1	Tópico #2	Tópico#3	Tópico #4	Tópico #5	Tópico #6	Tópico #7	Tópico #8
Magazine Luiza	magazine luiza site	magazine luiza celular	magazine luiza telefone	magazine luiza ações	magazine luiza cartão	magazine luiza geladeira	magazine luiza trabalhe conosco	magazine luiza fatura
Americanas	americanas empresas	americanas site	americanas marketplace	americanas express	americanas celular	americanas lojas	americanas mercado	americanas marketplace login
Via (Casas Bahia)	casas bahia digital	casas bahia celular	casas bahia fatura	casas bahia site	casas bahia telefone	casas bahia manaus	casas bahia geladeira	casas bahia cartão
GFG Latam (Dafiti)	dafiti site	dafiti bolsas	dafiti tenis	dafiti tenis feminino	dafiti sandália	dafiti telefone	dafiti calçados	dafiti santa lolla
Amazon	amazon prime	amazon prime video	amazon brasil	amazon music	amazon usa	amazon livros	amazon prime gaming	amazon video

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 7: tópicos (8) sugeridos pela ferramenta answerthepublic relacionados aos nomes das empresas de serviços de consultoria e estratégia digital selecionadas.

Nome	Tópico #1	Tópico #2	Tópico #3	Tópico #4	Tópico #5	Tópico #6	Tópico #7	Tópico #8
Accenture	accenture brasil	accenture vagas	accenture genew	accenture alexandre dumas	accenture song	accenture recife	accenture santander	accenture bh
Capgemini	capgemini start	capgemini brasil	capgemini glassdoor	capgemini salário	capgemini vagas	capgemini blumenau	capgemini start login	capgemini portugal
Deloitte	deloitte vagas	deloitte brasil	deloitte connect	deloitte touche tohmatsu	deloitte rj	deloitte glassdoor	deloitte curitiba	deloitte campinas
EY	ernst young sao paulo	ernst young glassdoor	ernst young trainee	ernst young vagas	ernst young cnpj	ernst young jk	ernst young auditoria	ernst young brasil
IBM	ibm cloud	ibm brasil	ibm watson	ibm hortolandia	ibm militar	ibm tutoia	ibm pc	ibm spss

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Outra análise realizada foi a análise das páginas dos dois grupos de empresas através da ferramenta PageSpeed Insights citada na seção Material e Métodos. Essa ferramenta faz uma análise na estrutura técnica das páginas das empresas simulando dois tipos de acesso, navegador (dispositivos como “notebooks” e “desktops”) e telefone celular ou dispositivo móvel como “tablets” (PAGESPEED, 2022).

Através da análise técnica, a ferramenta retorna um diagnóstico sobre as páginas analisadas estarem aprovadas, ou seja, aderentes as melhores práticas de navegação pré-definidas na ferramenta pelo desenvolvedor (Google) ou se a página está reprovada. Para efeito desse trabalho, foi considerado somente o resultado do relatório ao executar a ferramenta de diagnóstico “PageSpeed Insights”, no entanto é importante ressaltar que a ferramenta, além do diagnóstico, traz uma quebra do que foi encontrado em diversos itens técnicos e sugestões de correção caso a caso. Estes itens técnicos estão fora do escopo desta análise e não foram detalhados na coleta de dados. Os resultados podem ser encontrados nas tabelas 8 e 9 a seguir.

Tabela 8: relatório da ferramenta pagespeed insights sobre as páginas das empresas de comércio eletrônico

Nome	Dispositivo Móvel	Computador	Página da Internet Observada
Magazine Luiza	Reprovado	Reprovado	https://www.magazineluiza.com.br/
Americanas	Reprovado	Aprovado	https://www.americanas.com.br/
Via	Reprovado	Reprovado	https://www.casasbahia.com.br/
GFG Latam (Dafiti)	Reprovado	Reprovado	https://www.dafiti.com.br/
Amazon	Aprovado	Aprovado	https://www.amazon.com.br/

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tabela 9: relatório da ferramenta pagespeed insights sobre as páginas das empresas de serviços de consultoria e estratégia digital

Nome	Dispositivo Móvel	Computador	Página da Internet Observada
Accenture	Reprovado	Reprovado	https://www.accenture.com/br-pt
Capgemini	Reprovado	Aprovado	https://www.capgemini.com/br-pt/
Deloitte	Reprovado	Aprovado	https://www2.deloitte.com/br/pt.html
EY	Reprovado	Reprovado	https://www.ey.com/pt_br
IBM	Reprovado	Reprovado	https://www.ibm.com/br-pt

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Através da comparação dos resultados das Tabelas 8 e 9, observou-se que apenas 1 empresa, a Amazon, teve a sua página aprovada pela ferramenta de análise técnica nas suas duas versões (Dispositivos Móveis e Computador).

Além dela, somente a empresa Americanas teve a sua versão de Computador aprovada e as empresas Capgemini e Deloitte tiveram as suas páginas em versão de Computador aprovadas. Todas as demais empresas e versões foram reprovadas pela ferramenta. Esse comparativo mostra que a estrutura técnica de página não é fator relevante para o comércio eletrônico no Brasil, onde a única empresa (Amazon) que teve as suas duas versões de páginas aprovadas pela ferramenta “PageSpeed Insights”, que é fornecida pelo buscador líder absoluto do mercado de buscadores (Google) com mais de 75,71% das visitas no mercado americano (SEMRUSH, 2022). Sendo um dos objetivos deste estudo, buscar utilização de melhores práticas de marketing digital utilizadas pelas empresas de comércio eletrônico no Brasil, que possam servir de exemplo a ser explorado pelas empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital selecionadas, não pode ser considerado o fator técnico analisado pela

ferramenta “PageSpeed Insights” fornecida pelo Google, PageSpeed (2022), como um fator relevante neste momento.

Buscando uma relação dos dados observados das tabelas 4 a 7 com a proposta de Baye et al. (2016) onde os varejistas estão explorando uma forma de obter mais tráfego nas suas páginas através da utilização de técnicas de [SEO] onde a posição de uma página na resposta da pesquisa orgânica, de palavras-chave no Google, dependem da relevância do site classificada pelos algoritmos do mecanismo de busca, foram selecionados termos-chave para realizar buscas na ferramenta de pesquisa Google relacionados aos produtos e serviços oferecidos pelos dois grupos de empresas. Os resultados das respectivas posições da resposta da pesquisa (“ranking”) podem ser encontrados nas tabelas 10 e 11 abaixo.

Tabela 10: busca por termos-chave de comércio eletrônico no google conforme posições

Termo pesquisado	Magazine Luiza	Americanas	Via	GFG Latam (Dafiti)	Amazon
"telefone celular"	Quinto	Patrocinado	Terceiro	Não	Não
"geladeira"	Patrocinado	Sétimo	Primeiro	Não	Não
"Camiseta"	Não	Não	Não	Primeiro	Não
"livro"	Não	Sétimo	Não	Não	Primeiro
"perfume masculino"	Patrocinado	Patrocinado	Patrocinado	Não	Patrocinado

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tabela 11: Busca por termos-chave de serviços de consultoria no Google conforme posições

Termo pesquisado	Accenture	Capgemini	Deloitte	EY	IBM
"serviços de consultoria de ti"	Não	Não	Não	Não	Patrocinado
"serviços especializados de consultoria"	Não	Não	Não	Não	Não
"Serviços de Consultoria e Estratégia Digital"	Não	Não	Não	Primeiro	Não
"serviços digitais de ti"	Não	Não	Não	Não	Não
"Serviços digitais de consultoria"	Não	Não	Não	Segundo	Não

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Comparando os resultados das Tabelas 10 e 11 acima, podemos notar que os produtos e serviços comercializados pelas empresas de comércio eletrônico ocupam, na maior parte dos casos, posições de destaque nas páginas de resultados do mecanismos de buscas Google, seja por anúncio patrocinado, quando a empresa contrata “palavras-chave” junto ao mecanismo de busca para figurar no espaço destinado a buscas patrocinadas na página de resultados ou relevância do tema para o algoritmo de indexação dos resultados, figurando na primeira página de resultados da ferramenta de busca Google.

Já os termos relativos aos serviços de consultoria e estratégia digital, não trazem as empresas selecionadas na primeira página de resultados da ferramenta de busca Google, com exceção da empresa [EY] que apareceu duas vezes e a empresa [IBM] que apareceu uma vez como resultado patrocinado. Esta comparação sugere que existe um espaço a ser explorado pelas empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital com relação ao conteúdo exposto em suas páginas na internet de forma a facilitar a indexação pelo algoritmo dos mecanismos de busca (por exemplo Google), esta observação está em linha com o proposto por Baye et al. (2016) para as empresas varejistas.

A exploração final das técnicas de marketing digital selecionadas para o escopo do trabalho diz respeito a utilização da rede social Instagram. Torres (2018) faz uma provocação

sobre a escolha dos consumidores, que passaram a escolher os seus produtos e serviços baseados em recomendações, testemunhos e manifestações (“Like”, “Dislike”) publicadas de forma ampla e para todos os participantes da rede social. Essas manifestações tidas como espontâneas e públicas, permitem conhecer, perguntar, fazer comparações, tecer comentários e disseminar a opinião de cada um sobre a sua experiência com um produto, prestação de serviço, impressões sobre marcas e percepção sobre empresas.

Damázio (2019) apresenta o comportamento do consumidor brasileiro, mesmo aqueles que não estão antenados e conectados, ainda são extremamente influenciados por grupos sociais. O padrão proposto do consumidor brasileiro é o de reconhecimento da necessidade, na sequência o despertar para uma busca de informações sobre o produto, serviço, marca ou empresa. Sendo o próximo passo a avaliação de alternativas e a decisão final do que, onde e como comprar.

Damázio (2019) propõe que o entendimento dos fatores que ativam esse o reconhecimento da necessidade pelas pessoas, e a capacidade de publicar e evidenciar informações sobre seus produtos, serviços e marca passa a ser fundamental para as empresas que buscam estar à frente no mercado e que procuram uma intimidade que estabeleça uma relação de confiança com seus clientes. O resultado da coleta das informações dos indicadores de Publicações e Usuários Seguidores foi feito a partir dos perfis oficiais das empresas e pode ser observado nas Tabelas 12 e 13 a seguir.

Tabela 12: Indicadores dos perfis das empresas de comércio eletrônico no Instagram

Empresa	Publicações	Usuários Seguidores (Milhões)	Data	Perfil no Instagram
Magazine Luiza	2765	6,0	13-10-2022	@magazineluiza
Americanas	2760	13,2	13-10-2022	@americanas
Via (Casas Bahia)	1983	3,3	13-10-2022	@casasbahia
GFG Latam (Dafiti)	6745	5,1	13-10-2022	@dafiti
Amazon	1.000	1,5	13-10-2022	@amazonbrasil

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tabela 13: Indicadores dos perfis das empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital no Instagram

Empresa	Publicações	Usuários Seguidores (Milhões)	Data	Perfil no Instagram
Accenture	1254	0,0435	13-10-2022	@accenturebrasil
Capgemini	199	0,0074	13-10-2022	@capgemini
Deloitte	889	0,0332	13-10-2022	@deloittebrasil
EY	1996	0,0333	13-10-2022	@eybrasil
IBM	-	-	13-10-2022	Não foi encontrado perfil Brasil

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Através dos resultados obtidos nas Tabelas 12 e 13 acima, podemos observar que a quantidade de Publicações das empresas de comércio eletrônico é 300% quando comparamos os perfis das empresas com maior número de publicações de cada grupo (@dafiti comparado com @eybrasil). O perfil @eybrasil e o @accenturebrasil superam o perfil @amazonbrasil em número de publicações e o @eybrasil está 13 publicações a frente do perfil @casasbahia.

O indicador “Usuários Seguidores” de todas as empresas de comércio eletrônico está acima de milhões de usuários, enquanto nas empresas do outro grupo, nenhum conseguiu romper a barreira de 0,05 (cinquenta mil). MacLennan et al. (2014) faz uma exploração onde pode ser verificado que conteúdos publicados na internet podem influenciar nas decisões de compra das pessoas reforçando a responsabilidade das empresas na gestão dos canais de comunicação da Internet onde a rede social Instagram está inserida.

Longo e Saxena (2020) trazem para discussão que os interesses pessoais podem ser refletidos pelas marcas (na forma dos seus respectivos perfis) que as pessoas seguem no Instagram. Algumas marcas de prestígio são escolhidas na busca de pertencer a um determinado grupo social. A discussão propõe ainda que a geração “millenials” pode estar, cada vez mais, ciente de sua identidade privada e podem vir a expressar a sua identidade pessoal através das suas preferências pelas marcas, produtos e serviços, atribuindo assim, uma relação de importância com os ideais das marcas que tenham correspondência aos seus próprios valores.

A geração “Millenials” pode ser definida como as pessoas nascidas entre os anos de 1981 e 1998, também são conhecidas como geração “Y”. Podem ser consideradas como uma geração diversificada com tendência a comportamentos mais enérgicos, conhecedores de tecnologia, socialmente conscientes e usuários massivos de videogames e mídias sociais, onde no Brasil, 82% das pessoas desta geração fazem uso de mídias sociais ao passo que a média internacional é de 37%. No mercado de trabalho do Brasil, esta geração “Millenials” ou “Y” poderá representar 46% da força de trabalho até o ano de 2020 e 75% até o ano de 2025 (TROTТА ET AL., 2019)

Trazendo a discussão para o contexto corporativo realizada pelo consumidor organizacional proposto por Rocha e Trevisan (2017) no contexto da relação entre empresas, Diba et al. (2019) apresentam uma discussão em que as mídias sociais (onde os perfis de internet e os perfis do Instagram estão incluídos) não deveriam ser pensados como um canal de interação comum, mais um meio de interagir com os clientes ou mais uma ferramenta de gestão de marca, devem sim, ser encarados como um conjunto de todas essas funções e outras que possam vir a surgir, a reputação da empresa nas redes sociais pode vir a refletir fatores intangíveis como sua boa vontade, valor da marca e confiança. Variáveis como credibilidade e tratamento justo nas relações comprador-vendedor influencia a confiabilidade e o sucesso das transações entre empresas. O processo de compra dentro de uma organização pode ser visto como a combinação de elementos individuais e organizacionais diretamente ligados aos processos de tomada de decisão. O comportamento de compra envolve indivíduos que tomam decisões em interação com outras pessoas, dentro e fora de suas organizações.

As redes sociais dão aos clientes acesso imediato às informações relativas às ofertas de vários fornecedores, parceiros de negócio e até a experiências de outros compradores. Esses clientes também dependem cada vez menos de fontes tradicionais como feiras, eventos, catálogos, publicações e envios por correspondência ou publicidade aberta. O papel da força de vendas como um canal informativo está sendo alterado para canais digitais mais facilmente gerenciados pelo marketing. Empresas em que a força de vendas esteja pronta para atender clientes em diferentes pontos de suas jornadas, poderão explorar melhor as ferramentas digitais, alocar vendas e recursos de marketing com mais sucesso e poderão estimular a colaboração, influenciando compradores de forma positiva, reforçando a relação entre pessoas e empresas, através da conexão e compartilhamento das informações apropriadas com suas partes alvo (DIBA ET AL., 2019).

5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Através deste estudo inicial conclui-se que as empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital focadas no setor de TIC selecionadas podem aproveitar melhores práticas das

empresas de comércio eletrônico no mercado brasileiro. Como sugestão, este tema pode ser explorado mais a fundo para outros segmentos que atuam no mercado B2B como Microempresas Individuais e empresas de prestação de serviços B2B em geral. A exposição de conteúdo focado nos interesses do cliente e não na descrição técnica da solução ou capacidade da empresa pode trazer benefícios como visto no comparativo das Tabelas 4 a 7. As empresas de varejo tiveram entre seus tópicos mais buscados, produtos e serviços oferecidos em suas páginas da internet, tanto móveis como tradicionais. Enquanto isso, as empresas do outro grupo estão sendo ligadas à sua identidade digital de empregadoras e não prestadoras de serviço.

Outro ponto que pode ser destacado é a exposição das empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital dentro de um ecossistema de negócios digitais, a melhoria aqui pode ser realizada através da maior exposição de produtos ou serviços de parceiros de negócio dentro das páginas de internet dessas empresas, contribuindo para o volume de visitas e tópicos pesquisados, o que aumentará o engajamento e confiança. As observações dos aspectos técnicos de velocidade de carregamento e configuração das páginas da internet nas suas versões para dispositivos móveis ou tradicionais (Tabelas 8 e 9) não trouxeram melhores práticas a destacar entre os grupos para o mercado brasileiro.

Na análise de tópicos buscados e suas respectivas posições no “ranking” da página de resultados da ferramenta de busca, pode-se notar um alinhamento muito mais forte das empresas de comércio eletrônico que as empresas do outro grupo, vale destacar que as páginas destas empresas possuem muito conteúdo técnico sobre as suas capacidades, nomes de produtos específicos, acrônimos de tecnologia, não necessariamente esses são termos que os usuários enquanto pessoas e compradores organizacionais possuem o conhecimento para buscar.

O comparativo da rede social Instagram, deixa claro uma exploração massiva das empresas de comércio eletrônico neste canal. Notou-se que houve um foco na aquisição de usuários seguidores (da casa de milhões) que assim recebem conteúdo e podem se conectar a empresa e as marcas de uma forma mais intensa. O crescimento e a representatividade da geração “Y” ou “Millenials” enquanto força de trabalho no Brasil aumenta a relevância das redes sociais, podendo refletir um comportamento similar ao já observado no comércio eletrônico para as relações organizacionais, ambas as relações representam a confiança que as pessoas conseguem construir e manter entre as partes. É possível que essa geração replique nas empresas o comportamento de compra, que tem na sua vida pessoal, ou seja, a figura do comprador corporativo, enquanto pessoa, poderá ser influenciado pelas suas impressões das redes sociais (Instagram, por exemplo) na hora de tomar decisões de avaliação e compra.

Tabela 14: Resumo dos resultados encontrados

Empresa	Empresas de Comércio Eletrônico	Empresas de Consultoria de TI
Técnicas de [SEO]	Abundância de “links” externos, estrutura de ecossistema	Foco no portfólio de serviços próprios
Estrutura de Páginas Desktop e “Mobile”	4 de 5 reprovadas na análise do PageSpeed Insights “Mobile”	5 de 5 reprovadas na análise do PageSpeed Insights “Mobile”
Tópicos relacionados	Destaque para os produtos oferecidos	Destaque para as vagas de emprego
Termos-chave buscados	Presença nas primeiras posições da página de busca, uso de anúncios padronizados	Baixa presença nas primeiras posições da página de busca, baixa utilização de anúncio patrocinado
Publicações e Usuários seguidores no Instagram	Foco no número de seguidores (milhões) publicações constantes de produtos e ofertas-	Foco institucional, funcionários seguidores publicações corporativas

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Através deste estudo comparativo inicial, concluiu-se que existe oportunidade das empresas de Serviços de Consultoria e Estratégia Digital, não restrito a elas, e que poderiam servir de referência inicial para prestadores de serviço B2B, são elas:

- Revisão das estruturas de páginas de internet e “mobile” mais aderentes as práticas de ecossistema, com referências a parceiros de negócio, auxiliando os clientes a encontrar soluções, não somente o seu portfólio de serviços;
- Mencionar temas e tópicos na linguagem do cliente e não no seu próprio linguajar técnico;
- Incorporar a figura do consumidor organizacional na sua estratégia de canais digitais, entendendo a relevância das redes sociais para os “Millenials”;
- O processo de tomada de decisão dentro de uma organização envolve a combinação de elementos individuais (pessoais) e organizacionais que são avaliados através dos canais digitais, não somente conteúdo institucional;

6 REFERÊNCIAS

ACCENTURE. 2022. **Annual Report 2021**: 21. Disponível em:

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-165/accenture-fiscal-2021-annual-report.pdf>>. Acesso em: 26 set 2022.

ALSMADI, IZZAT ; TAYLOR, ZW. Does Size Matter? **An Evaluation of Institutional Internet “Ranking” Metrics**. 2019. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3441943>. Acesso em: 20 set 2022.

ANSWERTHEPUBLIC. **AnswerThePublic**. 2022. Disponível em:

<https://answerthepublic.zendesk.com/hc/en-us>. Acesso em: 13 out 2022.

APRIYANI, HANNY; ISDAYANTI, ISDAYANTI; USMAN, OSLY. **Influence of Promotion Through Social Media Instagram, Brand Awareness, Brand Equity, Brand Loyalty to Purchasing Decisions**. SSRN Electronic Journal, Jakarta, Indonesia. 2018. Disponível em: <https://pt.booksc.org/book/75019250/664413> . Acesso em: 19 set 2022.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO [BRASSCOM].. **Relatório Setorial**. 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/relatorio-setorial-de-tic/>. Acesso em: 11 set 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ; tradução Luís Antero Reto,. Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 3 reimp. da 1 edição de 2016.

BARBAR, A. ; ISMAIL, A.. **Search Engine Optimization (SEO) for Websites. Proceedings of the 2019 5th International Conference on Computer and Technology Applications – ICCTA**. 2019. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1145/3323933.332407> . Acesso em: 20 set 2022.

BAYE, MICHAEL R.; DE LOS SANTOS, BABUR; WILDENBEEST, MATTHIJS R.. **Search Engine Optimization: What Drives Organic Traffic to Retail Sites?.** **Journal of Economics & Management Strategy** vol. 25. 2016. Disponível em: <https://pt.booksc.org/book/59987028/575ade>. Acesso em: 19 set 2022.

CAPGEMINI. **Integrated Annual Report: 13-16. 2022. 2021.** Disponível em: <https://investors.capgemini.com/en/file/22947?download=1>. Acesso em: 26 set 2022.

CARDOSO, S.; KAWAMOTO, M. H.; MASSUDA, E. M. Comércio eletrônico: o varejo virtual brasileiro. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, 24(1), 117-134. 2019.

DAMÁZIO, L F. (ORG.).. **É só marketing?: mais que isso!: é sobre tudo o que você precisa saber para conquistas mercados e clientes.** Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil. 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788571440401>. Acesse em: 19 outubro 2022.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED [DELOITTE]. **2022 Global Impact Report.** 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-report-home.html>. Acesso em: 26 set 2022.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED [DELOITTE]. **Digital Strategy Services.** 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/solutions/gx-digital-strategy-consulting-services.html>. Acesso em 11 set 2022.

DIBA, H.; VELLA, J.M.; ABRATT, R. "**Social media influence on the B2B buying process**". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 7, pp. 1482-1496. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0403>. Acesso em: 17 outubro 2022.

ERNST & YOUNG GLOBAL LIMITED [EY]. **Digital Strategy Consulting.** 2022. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/digital/digital-business-strategy-consulting. Acesso em 11 set 2022.

ERNST & YOUNG GLOBAL LIMITED [EY]. **EY Value Realized 2022.** 2022. Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/global-review/2022/ey-value-realized-2022-v3.pdf. Acesso em: 26 set 2022

GABRIEL, M; KISO, R. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias.** 2. ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597025859>. Acesso em: 11 set 2022.

GIL, A.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 7ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 19 set 2022.

GONZÁLEZ, C. **Uso del SEO y Big Data en Pymes. Apoyo en situaciones de crisis, pandemia y confinamiento.** Universidad Francisco de Vitoria. Pozuelo de Alarcón, Madrid, Espanha. 2021. Disponível em: <http://ddf.v.ufv.es/bitstream/handle/10641/3041/12%20Usos%20del%20SEO...%20Cynthia%20Reina%20Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 out 2022

GRAÇA, P. ; CAMARINHA-MATOS, L. M. "**Performance indicators for collaborative business ecosystems—Literature review and trends,** ": 116, 237-255. In: *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516304541>. Acesso em: 18 out 2022

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES [IBM]. **2021 IBM Annual Report**. 2022.

Disponível em:

https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2021.pdf. Acesso em: 26 set 2022.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES [IBM]. **IBM Cloud**. 2022. Disponível em:

<https://www.ibm.com/br-pt/cloud>. Acesso em: 18 out 2022.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES [IBM]. **IBM Watson**. 2022. Disponível em:

<https://www.ibm.com/br-pt/watson>. Acesso em: 18 out 2022.

ISKANDAR, M S; KOMARA, D. **Application Marketing Strategy Search Engine Optimization (SEO)** In: IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 407. 2018. Disponível em:

<https://pt.booksc.org/book/73065850/f63f10> . Acesso em: 19 set 2022.

KLANT, L. M.; DOS SANTOS, V. S. O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo-estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. **Research, Society and Development**, 10(4). 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.13786>.

KOZINETS, R V. **Netnografia**. Editora Penso, Porto Alegre, RS, Brasil. 2014. Disponível em:

[http://biblioteca.pecege.org.br/asp/plataforma_digital.asp?codigo=1073093&i"Index"=1&obra=51405&iIdioma=0](http://biblioteca.pecege.org.br/asp/plataforma_digital.asp?codigo=1073093&i). Acesso em: 19 set 2022.

MARIJKE, V.; VEROLINE, C. ;LISELOT, H. **Marketing through Instagram influencers : the impact of number of followers and product divergence on brand attitude**. International Journal of Advertising, 36(5):798-828. 2017. Disponível em: doi: 10.1080/02650487.2017.1348035. Acesso em: 26 de set 2022.

MARTECH IS MARKETING [MARTECH]. **The 2022 martech landscape shows the space growing towards 10,000 solutions**. 2022. Disponível em: <https://martech.org/the-2022-martech-map-shows-the-space-growing-towards-10000-solutions/>. Acesso em: 11 set 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA [GOVERNO DIGITAL]. **Conceito de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação**. 2021. Disponível em:

<<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/conceito-de-solucao-de-tic>>. Acesso em: 12 set 2022.

NASOMYONT, T ; WISITPONGPHAN, N.. **A Study on the Relationship between Search Engine Optimization Factors and Rank on Google Search Result Page**. 2014. Disponível em: <https://pt.booksc.org/book/41075335/9d34f3>. Acesso em: 19 set 2022.

PANDEY, N., NAYAL, P.; RATHORE, A.S. "Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 35 No. 7, pp. 1191-1204. 2020. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>

PAGESPEED. **Guia Google PageSpeed Insight**. 2022. Disponível em: <https://developers.google.com/speed/docs/insights/v5/about>. Acesso em: 13 out 2022

ROCHA, M D A; TREVISAN, N. **Comportamento de compra e consumo em B2B**. p. 33-42. In: **Comportamento de compra e consumo em B2B**. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil. 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547222611>. Acesso em: 11 set 2022.

SEMRUSH. **SEMRUSH Toolkit**. 2022. Disponível em: <https://pt.semrush.com/kb/806-seo-toolkit>. Acesso em: 13 out 2022

SEMRUSH. **What Are the Top Search Engines Today?**. 2022. Disponível em: <https://www.semrush.com/blog/search-engine-list/>. Acesso em: 17 outubro 2022

SEOQUAKE. **SEO PARAMETERS**. 2022. Disponível em: <https://www.seoquake.com/guide/parameters/index.html>. Acesso em: 13 out 2022

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO [SBVC]. **“Ranking” das 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro 2022: 148**. 2022. Disponível em: https://sbvc.com.br/bfd_download/”ranking”-das-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-2022-sbvc/. Acesso em: 26 set 2022.

SETKUTE, J., & DIBB, S. “Old boys' club”: Barriers to digital marketing in small B2B firms. **Industrial Marketing Management**, 102, 266-279. 2022.

STEPHEN, ANDREW T. **The role of digital and social media marketing in consumer behavior**. Elsevier, Reino Unido. 2016. Disponível em: <https://pt.booksc.org/book/48810781/f6aadf>. Acesso em: 19 set 2022.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**. 2ed. Editora Novatec, São Paulo, SP, Brasil. 2018.

TROTTA, E ; SIMÕES, G ; FERRAZ, A. **“Millennials Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil”**. ItaubBA Research Institute, São Paulo, SP, Brasil. 2019. Disponível em: <https://www.itaubresearch.com/User/ReadEmailLink/?guid=d1763af8-0273-4e46-861f-5d7e86274173&cid=003460000101tZ7AAI>. Acesso em: 17 out 2022.

VEIRMAN, M; CAUBERGHE, V; HUDDERS, L. Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. **International journal of advertising**, v. 36, n. 5, p. 798-828, 2017.

VIEIRA, V. A.; DE ALMEIDA, M. I. S.; AGNIHOTRI, R.; DA SILVA, N. S. D. A. C., & ARUNACHALAM, S. In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 47, 1085-1108, .2019.

ZIA, S. ; MUSHTAQ, M. **Search Engine Optimization by Moz Link Explorer and Google PageRank: a Study of International Digital Library Websites: 157 – 172**. 2021 Aligarh, Uttar Pradesh, India.

PREPARAÇÃO DIGITAL DOS CONSUMIDORES E DE EMPRESAS DO SETOR DE REVENDA DE AUTOMÓVEIS EM MARINGÁ

Vitoria Aparecida do Prado Guedes
Vitor Nogami

RESUMO

O presente trabalho tem como **objetivo geral** analisar o preparo digital das empresas do setor automotivo de Maringá, a partir dos impactos da pandemia, de acordo com os critérios do Marketing 5.0. Também será contemplado, como objetivos específicos O estudo se baseou em uma estratégia qualitativa, por meio de entrevistas de maneira descritiva, buscando analisar os resultados empírico à luz da teoria referente ao Marketing 5.0 A coleta de dados para a pesquisa foi realizada na cidade de Maringá, que está situada na região Noroeste do Estado do Paraná, no sul do Brasil. De acordo com os dados obtidos, foi possível identificar os quadrantes aos quais as oito empresas entrevistadas se encontram, sendo sete empresas no quadrante “onipresente”, e uma no quadrante “obsoleto”. Foi identificado que a experiência das empresas de revendedoras de automóveis está mais avançada do que se pensava, com o setor e os clientes mais bem preparados para fazer o processo de compra de automóveis toda de forma digital. Sendo um contraponto, as empresas estudadas se encontram no quadrante onipresente e não no quadrante orgânico, como o livro Marketing 5.0 havia dito anteriormente.

Palavras-chave: Revendedoras de automóveis. Marketing 5.0. Preparação digital.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o conceito e as ferramentas de marketing foram evoluindo para acompanhar e atender as diferentes gerações, necessidades e demandas que transformavam-se junto com o mundo. A tecnologia e globalização foram se desenvolvendo até chegar no cenário que conhecemos hoje, com grande parte da população conectada, com mais facilidade para buscar informações e procurar serviços e produtos de forma online, que acompanhe as novas exigências das pessoas. Essas profundas transformações provocadas pela evolução, geram também as transformações tecnológicas que aceleram e revolucionam as forças produtivas, inserindo novas técnicas cada vez mais incorporadas a processos produtivos, produtos e serviços. Na visão de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) a aplicação de tecnologias que mimetizam o comportamento humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente é a definição do marketing 5.0, que justamente trabalha e desenvolve as novas tecnologias e suas combinações.

A importância de entender as aplicações do marketing 5.0, é justamente porque as empresas, assim como as pessoas, são constantemente afetadas diretamente pelas mudanças que ocorrem no mundo e que influenciam a forma como as tecnologias e operações de marketing funcionam. Então clientes, fornecedores, concorrência, legislações, situações econômicas e políticas podem interferir diretamente no desenvolvimento da organização e de seus clientes, pois suas demandas individuais e coletivas também mudam e é possível observar que segundo Rocha (1999) apud Abreu (2022), alterações no comportamento dos consumidores são, muitas vezes, o resultado de adaptações a mudanças ambientais.

Nesse sentido, evidencia-se um forte fator que afetou diretamente as organizações nos últimos anos, forçando-as a realizarem mudanças pontualmente ligadas aos negócios, que foi a pandemia de Covid-19. A pandemia iniciou-se em 2019 mas chegou ao Brasil, de acordo com dados do Ministério da Saúde, com seu primeiro caso notificado em 26 de fevereiro de 2020, e conforme ressalta Salisu e Vo (2020) apud Avelar, Ferreira, Silva (2020) a necessidade de isolamento social, a ruptura de cadeias de suprimentos, a menor confiança do consumidor, dentre outros eventos associados à pandemia, afetaram as empresas globalmente.

Além dos impactos causados na saúde, a pandemia gerou impactos sociais, econômicos, culturais, políticos e históricos inestimáveis (FIOCRUZ, 2020). Nas organizações, atingiu diversos setores diferentes, principalmente os que tiveram uma alta exposição a esses riscos. As medidas de isolamento social de acordo com Dweck (2020) causam impactos econômicos tanto na oferta quanto na demanda por produtos e serviços, resultando na diminuição ou até mesmo interrupção da produção (CNI, 2020). Foi necessário o foco na colaboração para ajudar as organizações desenvolverem novas ideias, resolver problemas, e até mesmo repaginar a forma de negócio.

Um dos setores profundamente afetados pela pandemia, foi o setor automobilístico. Caracterizado por ser um oligopólio, estrutura de mercado na qual existem características como fortes barreiras de entrada (e saída) e poucas firmas com concentração possível de compradores (KUPFER, 2020). Passando por pontos altos e baixos em território nacional, de acordo com Barros e Pedro (2012), no começo dos anos 2000 a indústria automotiva foi desafiada a manter sua capacidade ocupada para reduzir os custos fixos e os prejuízos que a inflação do início dos anos 90 causou. A produção de veículos populares foi importante para amenizar os efeitos negativos que o setor enfrentava, o principal fator de crescimento da indústria automotiva do país foi o mercado interno, possibilitando comparar o mercado brasileiro com outros de alto

potencial de crescimento como China, Rússia e Índia (BARROS; PEDRO, 2012). O setor automotivo vinha se recuperando desde 2018 e com a pandemia, a pausa na produção de veículos novos fez com que o mercado ficasse 28,6% abaixo do volume de vendas (nacionais e importados) no acumulado de 2020 em relação ao ano anterior, segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). **Com essas informações, foi levantado a questão de como o aumento de compra e venda de veículos usados influenciou no setor de revendas de automóveis em Maringá?**

2.MARKETING 5.0

É necessário levar em consideração ao pensar nas inovações tecnológicas nas organizações a realidade do consumidor para qual as estratégias são direcionadas e qual público quer atingir. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) dizem que o marketing no mundo digital não se baseia apenas em mídias e canais digitais e que existe um fosso digital que separa aqueles que têm acesso à internet daqueles que não tem. Criou-se o conceito de pontos de contato híbridos - físicos e digitais, com o intuito de acessar a maioria dos clientes. Para Graham et al. (2005), a empresa que está se inserindo no marketing digital deve entender as necessidades de seus consumidores e as expectativas criadas por eles, para estar um passo à frente de seus concorrentes, pois, o que seu público procura é satisfazer seus próprios desejos e quem oferece isso como estratégia no mercado atual obterá êxito.

O marketing já passou por diversas eras que serviram de desenvolvimento para a maneira como o conhecemos hoje, como revelado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) existem transições entre marketing (1.0) que era centrado no produto, o marketing (2.0) que era voltado para o consumidor até o marketing (3.0) voltado para o ser humano. Os processos do consumidor em evoluir de apenas buscar custo ou benefício para escolher marcas que garantem uma satisfação espiritual, além da funcional e emocional. Com essa mudança de mentalidade, as organizações passam a demonstrar uma maior preocupação com problemas sociais e ambientais do mundo.

No marketing (4.0), que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016) estabelece a diferença entre marketing no mundo físico para o marketing digital, onde é possível identificar que as aplicações da tecnologia vão muito além da simples distribuição de conteúdo nas mídias sociais. De acordo com Torres (2009) a internet transformou o marketing de tal maneira que independente se sua empresa está inserida nesse meio, seus consumidores estão. Destaca-se então, o Marketing 5.0, para revelar que a tecnologia é imprescindível para que os profissionais possam se comunicar e entregar valor aos clientes. A entrega de valor para o consumidor pode ser fortalecida quando há a aplicação de tecnologias que buscam em alguma medida imitar o ser humano no processo criativo, produtivo e comunicativo.

O marketing 5.0, de acordo com Kotler Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), encaixa-se no conceito *next tech*, um grupo de tecnologias utilizadas para emular as capacidades do profissional de marketing humano. As empresas que exploram estrategicamente o marketing 5.0 estão mais predispostas a conseguir colocar a tecnologia à serviço da estratégia, visando o conceito de que a tecnologia do futuro é aplicada para ajudar os profissionais de marketing a criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente.

2.1 MARKETING DIGITAL

Segundo Kotler (2010), a popularização do mundo digital causa impacto no comportamento de consumidores e produtores, e conseqüentemente, também no marketing. Com o surgimento dos canais digitais, foi possível um maior detalhamento sobre preferências dos consumidores, visão sobre determinados produtos e serviços, assim como acompanhar as

demandas de formas mais assertivas. Então, o efeito desses comportamentos possibilitou o investimento em novos modelos de publicidade online, com o propósito de influenciar em compras e contratações de serviços com anúncios mais atrativos, análise de impacto nas redes sociais e diversas novas formas de chegar ao consumidor. Para Torres (2009) o marketing digital pode ser segmentado para facilitar suas ações da seguinte forma: marketing de conteúdo, marketing viral, marketing de mídias sociais, e-mail marketing, pesquisa on-line, publicidade on-line e monitoramento. Cada um desses segmentos agrega de alguma forma para uma ligação entre empresa-cliente.

Segundo Torres (2009), o marketing de mídias sociais são sites que possibilitam a criação e compartilhamento de informações e conteúdo. Outra estratégia de marketing é o e-mail, onde pode ser uma ponte entre a empresa e o cliente com informações ou novidades. Sobre publicidade online, Torres (2009) diz que a publicidade online possui várias diretrizes e todas elas eficientes para cada segmento, geralmente de forma simples e direta com o intuito de chamar a atenção de seu público alvo. Já a pesquisa online, refere-se a disponibilizar informação de forma rápida e prática. Todas essas ferramentas são conceitualizadas visando o entendimento sobre o espaço digital, para que o trabalho de marketing possa trazer, de fato, resultados.

2.2. PREPARO DIGITAL DOS CLIENTES

As estratégias para atender as necessidades e entregar valor ao cliente de maneira mais eficaz, envolvem o entendimento das diferentes gerações que englobam a nossa sociedade atualmente. O conceito de geração compreende que o conjunto de indivíduos que são nascidos na mesma época, dentro de um contexto histórico que possa determinar comportamentos e impactar diretamente à evolução da sociedade. De acordo com as definições de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) atualmente é a geração X (nascidos entre 1965 e 1980) que detém a maior parte dos postos de liderança em todo o planeta. A geração Y (nascidos entre 1981 até meados dos anos 1996) representa a maior fatia da força de trabalho, ao passo que a geração Z (nascidos entre a segunda metade dos anos 1997 até início do ano 2010) é a que mais contribui com novatos. Cada uma dessas gerações está em diferentes estágios de entendimento da tecnologia. Na visão de Vasconcelos et al. (2009) a história de uma geração está baseada em um conjunto de vivências comuns, valores, visão de vida, cenário sociopolítico e proximidade de idades. Toda essa contemplação induz o entendimento de que as diferentes gerações têm um estilo de consumo diferente.

Conforme as gerações foram mudando, o marketing foi evoluindo buscando reduzir o impacto do abismo da constante transformação do mercado. A partir do marketing 4.0, se iniciou um aprofundamento a respeito do mundo digital e inevitavelmente a geração Y, assim como a geração Z, já giram em torno de toda esta economia digital. Ainda focado na centralidade no ser humano, foi também o período de evolução da internet móvel, mídias sociais e e-commerce. Chegando então no atual ato, marketing 5.0, que evolui visando a ascensão das gerações Z e Alfa. Essas gerações demonstram a vontade de disponibilizar transformações positivas para o mundo e impulsionar os avanços tecnológicos ainda mais na sociedade, assim como também estão se preocupando cada vez mais com engajamento na relação com as marcas, desafiando empresas a renovarem constantemente suas ofertas enquanto proporcionam novas experiências de consumo, de acordo com a agência Conversion (2020) 73,2% dos consumidores costumam realizar pesquisas em mecanismos de buscas diversas vezes ao dia e por isso é importante para as empresas estarem no âmbito digital .

2.2.1 FERRAMENTAS

As ferramentas utilizadas pelas organizações como caminhos de comunicação entre o marketing e o consumidor são as mais variadas, como propagandas, anúncios interativos e redes sociais. De acordo com Torres (2009) as mídias sociais, mais conhecidas pelas redes sociais, são usadas para facilitar a comunicação entre pessoas, o marketing nas mídias sociais ajuda na divulgação de trabalhos e serviços. Entender a forma em que os consumidores decidem aceitar ou descartar mídias e como eles decidem que uso dar a cada uma a partir de seus próprios fatores é uma contribuição relevante para estratégias de marketing. De acordo com a agência digital Conversion (2020) 83,8% dos consumidores respondentes acessam diversas vezes ao dia as redes sociais e 56,7% dos consumidores costumam acessar seus e-mails diversas vezes ao dia. Esse novo intermediário entre consumidor e ofertante, potencializa a ação do marketing influenciando a comunicação de uma organização, pois uma empresa pode ser afetada pelo digital mesmo não estando neste meio.

Algumas ferramentas são utilizadas pelo marketing para promover propagandas online, como: banner, pop-ups e links patrocinados. Segundo Santos (2014) os banners podem ser de diversas formas e tamanho, buscando a atenção do consumidor. Os pop-ups são as janelas independentes, que se abrem automaticamente quando determinadas páginas são acessadas e já os links patrocinados são aqueles que se destacam resultados em pesquisas em sites de busca.

Os canais de comunicação de marketing para com os consumidores desempenham funções com a finalidade de otimizar e racionalizar o processo de conexão entre os produtores e consumidores, solucionando discrepâncias entre a oferta e a demanda de produtos (Franzoni, 2020). Para isso, é preciso levar em consideração dois aspectos importantes: usabilidade e a acessibilidade. São características que agregam qualidade a um produto e ao conteúdo digital, e ambas são direitos do consumidor. É o que vai definir o quão fácil será entender e compreender sobre o objetivo da organização, visando a concepção, desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços que sejam acessíveis e utilizáveis pelos conjuntos de usuários.

2.3 PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS

O conhecimento das estratégias comportamentais no consumo das mídias sociais deveria ser o ponto de partida para o planejamento de marketing das empresas, sendo uma vantagem competitiva para as organizações que sabem trabalhar a comunicação com seus consumidores. De acordo com (Amorim, 2020), neste período de pandemia do covid-19 o avanço no uso da tecnologia é maior que o uso nos últimos 5 anos de forma geral no mundo. Com esse amplo leque de novas possibilidades a serem trabalhadas, Torres (2009, p. 241) afirma que a mídia é o meio pelo qual a publicidade é veiculada, então as estratégias de marketing devem cada vez mais contemplá-las.

As mudanças no ambiente externo e interno tem impacto significativo na sobrevivência e sucesso de uma organização, principalmente em tempos de turbulência e de incertezas no mundo físico e digital. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) é hora de as empresas liberarem plenamente a força das tecnologias avançadas em suas estratégias, táticas e operações de marketing. O entendimento de como chegar ao consumidor deve acompanhar as mudanças, apresentando propagandas cada vez mais engajadas de forma a atender as necessidades individuais e coletivas dos consumidores.

Hoje, a informação é a ferramenta de maior importância no mercado competitivo, com a crescente demanda dos negócios no ambiente virtual, aliada às crescentes necessidades dos consumidores e fácil acesso à informação, exige-se um alto potencial das organizações de

fazerem uma alimentação da própria imagem e dados no mundo virtual, de acordo com a agência Conversion (2020) 85,8% dos consumidores costumam analisar avaliações de outras pessoas sobre as empresas antes de comprarem em lojas físicas e 96,2% analisam as avaliações antes de efetuarem uma compra em uma loja virtual.

As transformações nos modelos de trabalho, assim como no de compra e venda, revelam desafios imediatos em termos de adaptação de infraestrutura tecnológica, processos, políticas, administrativas e gestão de equipes. De acordo com Deloitte (2020), apenas 53% das empresas já tinham uma preparação da infraestrutura para acesso remoto antes da crise de covid-19 e 40% estavam preocupadas com investimentos em tecnologia e conectividade (infraestrutura tecnológica).

2.3.1 IMPACTOS DA PANDEMIA

As medidas para lidar com a pandemia de covid-19, como o isolamento social, quarentena, distanciamento e demais normas de higiene foram um esforço conjunto para minimizar os efeitos pelo mundo. Como medida de segurança sanitária contra o coronavírus muitos estabelecimentos ficaram fechados por alguns períodos de tempo, o que agravou o potencial de aumentar a recessão global. De acordo com o Sebrae (2020) 58,9% das empresas no Brasil interromperam o funcionamento temporariamente e 3,5% decidiram fechar de vez até metade de 2020.

Diante do avanço, as discussões sobre as mudanças que ocorreram e estão ocorrendo no cenário atual são fundamentais. A incerteza de recuperação do mercado de trabalho e de consumo ainda é existente, de acordo com Eichenbaum et al (2020) apud Borelli, Góes (2020) a exposição ao vírus tem como contrapartidas imediatas a diminuição da oferta de trabalho e a redução no consumo, seja por imposição legal ou autopreservação voluntária. De acordo com a Faciap (2021) 65,28% das empresas da região do Paraná, por exemplo, fecharam durante os períodos de lockdown e não obtiveram faturamento durante este período. De acordo com Deloitte (2020), o segmento de Turismo, Hotelaria e Lazer, junto com o de Veículos e Autopeças, são os que se destacam com reduções mais fortes das receitas.

A pandemia então replaneja métodos até então conhecidos, mas pouco explorados e acelerou cenários que seriam adotados de modo gradual, como por exemplo a adoção do trabalho remoto, da educação à distância e o uso intensificado de estratégias de marketing digital, especialmente em relação ao e-commerce (Silva et al. 2021). De acordo com Decode, BTGpactual (2020) tanto as companhias quanto os colaboradores precisaram se adaptar a este novo modelo, tornando cotidiano o uso de ferramentas tecnológicas e acessórios/equipamentos para o trabalho em casa.

2.4 SETOR AUTOMOTIVO

O setor automotivo engloba a indústria envolvida com o projeto, desenvolvimento, fabricação, publicidade e vendas de veículos automóveis. Já em 2020, o primeiro ano de pandemia de covid-19, a fabricação de veículos automotores foi considerada o oitavo setor mais prejudicado por reflexos da pandemia, em décimo lugar, o setor de comércio de veículos, motocicletas e peças (BRASIL, 2020). Como diversos setores, as produções foram reduzidas (principalmente de automóveis novos) e a indústria ficou 28,6% abaixo de seu percentual de vendas no acumulado de 2020 quando comparado ao ano de 2019 segundo a Anfavea (PASSOS, 2021). Com esse impacto, as vendas de carros seminovos e usados passou por uma crescente. Ainda assim, a região Sudeste foi a segunda em que o mercado de veículos usados se manteve bastante aquecido ao longo do ano (FENABRAVE, 2020).

Segundo a Federação Nacional das Associações dos Revendedores de Veículos Automotores (Fenauto), o setor de carros seminovos e usados está em recuperação. Em setembro de 2021, o volume de vendas foi 3,5% maior do que o registrado em agosto, com um

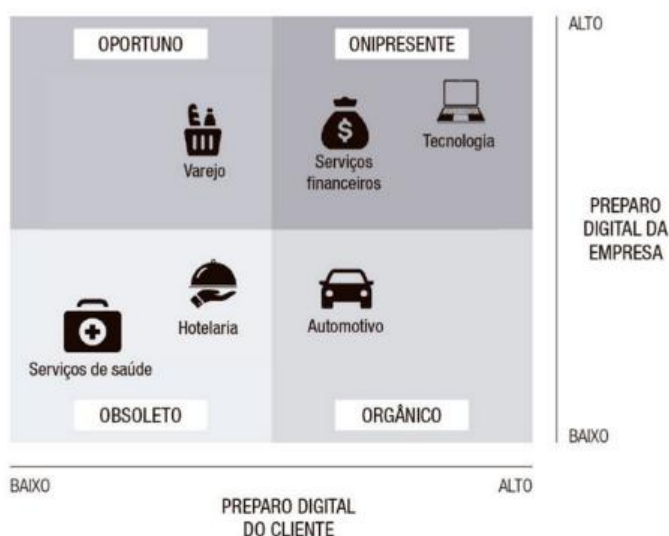
total de 59.162 unidades comercializadas, contra 57.182. Essa média já está muito próxima da média mensal constatada em 2021.

No Paraná, três grandes empresas automobilísticas (Renault, Volvo e Audi) informaram interesses em novos investimentos, que têm impacto direto na evolução da indústria e na economia do estado. No estado, estão instaladas indústrias de todos os níveis de fornecimento da cadeia automotiva, então é justificável a importância de investimentos de grandes empresas no setor, visando uma expansão e recuperação. Neste ano, por exemplo, até o mês de junho, o setor automotivo já está na quinta posição em relação aos produtos paranaenses exportados. Segundo dados da Rais (2021), no município de Maringá existem 118 estabelecimentos de comércio varejista de veículos, um número menor que as principais cidades do interior do Paraná como Londrina (204 estabelecimentos), Cascavel (150 estabelecimentos), e Ponta Grossa (142 estabelecimentos).

Com todas essas oscilações, as empresas do setor automotivo tiveram que se organizar para tentar se manter no mercado, levando-as a buscar ou aprimorar diferentes formas de estratégias. De acordo com Lustosa (2020) A recuperação mais lenta deve se justificar em função do tempo necessário para se recuperar o grau de confiança da economia e recompor as linhas de montagem, o que se agrava em contexto de elevada alavancagem do setor produtivo. É justamente o marketing digital, mídias digitais e a junção de ambos que revelam essa importância das organizações estarem no ambiente online, para que cheguem em seus consumidores possibilitando aumentar a confiança e retomada do consumo. A facilidade de acesso à internet possibilita que as empresas construam uma espécie de mercado eletrônico por meio de seus perfis nas redes sociais e realizem uma iniciativa de atração de clientes.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) existe um grau de preparo para a digitalização e é possível identificar onde cada setor se encontra nesse grau, sendo possível formar uma matriz mapeando a situação da empresa em quadrantes de preparo digital, conforme mostra a figura 1.1 abaixo.

Figura 1.1 Preparo digital por setor



Fonte: Elaborado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021).

Nesta tabela é possível identificar os quatro quadrantes levantados pelos autores, onde o quadrante “oportuno” se enquadra nos setores em que apresentam dificuldades para a migração dos clientes, mas que tem em seu processo de negócio uma digitalização. Sendo a

adesão dos clientes ao digital algo mais restrito, mesmo a empresa já tendo processos digitalizados. Quanto ao quadrante “obsoleto”, nele se enquadram os setores mais atingidos durante a pandemia, empresas que ainda tem uma grande quantidade de interações físicas que são difíceis de substituir pelo digital. Os clientes neste quadrante também se encontram em uma baixa probabilidade de migrar para o digital. Sobre o quadrante “onipresente”, é o quadrante ideal onde as empresas sofreram um impacto menor com a pandemia de covid-19 por já ter uma metodologia digital mais avançada, assim como os clientes se encontram em uma propensão maior ao digital.

O quadrante que o setor automotivo se encontra é o orgânico, que de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), é o quadrante que se aplica setores que entregam produtos e serviços com elevado grau de pontos de contato físicos, mas que a maioria dos clientes está pronta para migrar para o digital. Este setor foi incluído no quadrante orgânico por conta da maioria dos compradores de automóveis já realizarem o *webrooming*, sendo a pesquisa do produto on-line e depois realizam a compra nas concessionárias. Com a pandemia, esse processo acelerou a compra on-line dos automóveis, afetando as montadoras e as concessionárias, que ainda estão começando a implantar estruturas digitais. Com isso, existe o desafio dessas empresas para montar e investir na solução das necessidades digitais, pensando na experiência digital do cliente.

3. RESULTADOS

A pesquisa envolveu 8 empresas de revendedoras de automóveis na cidade de Maringá. Foi aplicada a entrevista com um membro da gestão de cada empresa, obtendo respostas sobre a empresa e sobre os clientes, os resultados foram aplicados de modo a entender o cenário de forma mais ampla. Para visualização das características de cada empresa estudada, foi desenvolvido uma tabela com as informações gerais que auxiliam na discussão dos resultados:

Características Gerais	Nº DE FUNCIONÁRIAS	Tempo de Atuação	Principais Clientes	Categoria	Principais Pontos de Contato
BMW	40	8 anos	Classe A, principalmente gerações Baby boomers, X e Y.	Revenda de automóveis da BMW	sites, whatsapp e vendedor na loja física
Gran Via	7	49 anos	Classe A, principalmente gerações Baby boomers, X e Y.	Revenda de automóveis	sites, Whatsapp e vendedor na loja física
Inova	8	12 anos	Gerações X e Y.	Revenda de automóveis	sites, Whatsapp e vendedor na loja física
Lobos	2	6 anos	Gerações X e Y.	Revenda de automóveis	sites, Whatsapp e vendedor na loja física
Paiaguas	7	25 anos	Gerações Baby Boomers, X e Y.	Revenda de automóveis	sites, Whatsapp e vendedor na loja física
Somaco	65	68 anos	Gerações Baby boomers, X e Y.	Revenda de automóveis da Volkswagen	sites, Whatsapp e vendedor na loja física

StartCar	2	1 ano	Gerações X e Y.	Revenda de automóveis de veículos novos e seminovos	sites, Whatsapp e vendedor na loja física
Zacarias	500 no grupo	70 anos	Principalmente geração y e anteriores, Z bem menos.	Veículos zeros, seminovos e serviços de peças e manutenções de veículos da marca	sites, Whatsapp e vendedor na loja física

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os dados obtidos, foi possível identificar os quadrantes aos quais as oito empresas entrevistadas se encontram, sendo sete empresas no quadrante “onipresente”, e uma no quadrante “obsoleto”. A tabela abaixo apresenta as empresas estudadas, e as notas que adquiriram conforme cada eixo. O eixo “Y” é o que mostra os resultados da preparação digital das empresas e o eixo “X” é o quadrante que mostra o resultado do preparo digital dos clientes:

Tabela 1 – Resultado da pontuação das entrevistas

Empresa		Quadrante X	Quadrante Y
A	BMW	12	9
B	Gran Via	10	11
C	Inova Multimarcas	10	9
D	Lobos Auto	9	10
E	Paiaguás	12	9
F	Somaco	15	13
G	Start Car	8	8
H	Zacarias	16	10

Fonte: elaborado pela autora



Fonte: elaborado pela autora

4.1 IMPACTOS DA PANDEMIA

Após anos de pandemia, é possível fazer uma análise das consequências na confiança do consumidor e as consequências geradas na economia do país durante o período. De acordo com as empresas pesquisadas, a pandemia impactou principalmente no âmbito de precisarem manter as empresas fechadas durante os períodos estabelecidos pelo município para quarentena (restrições de atividades ou fechamento temporário das empresas). Durante os períodos em que ficaram fechadas, foi concedido aos funcionários notebooks para que mantivessem os contatos e negociações via meio digital.

Quanto a vendas, todas as empresas estudadas permaneceram vendendo, principalmente online, durante o período. Faziam toda a oferta dos veículos via redes sociais, sites e marketplaces, negociavam com os interessados principalmente via Whatsapp. Depois de negociado era combinado um horário para que o cliente retirasse o veículo da empresa, de forma a não ter aglomeração. Inclusive, um dos relatos levantados nas entrevistas, pontuaram que durante a pandemia a empresa vendeu bem mais do que o planejado e que desde o final de 2022 as vendas começaram a cair.

Sobre o interesse na compra de veículos durante a pandemia, a Globo realizou entrevistas sobre o assunto, em outubro de 2021, que teve a participação de quatrocentos pessoas entre as classes A, B e C, que não detinham automóveis, e que apontou que 39% deles tinham a intenção real de comprar um automóvel no período da pandemia. Dessa porcentagem, 55% estavam motivados a adquirir um automóvel para trocar o uso do transporte público por veículos próprios (MARIANO; CABIANCA, 2020).

4.2 PREPARAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS

Ao observar as respostas das entrevistas, é possível identificar que as empresas do ramo de revenda de automóveis estão buscando se digitalizar cada vez mais, principalmente por conta do alto número de receita que elas têm gerado por meio digital, como site da empresa,

Instagram, OLX, MercadoLivre, dentre outros meios online. De acordo com os dados obtidos, todas as empresas entrevistadas conseguem interagir na maior parte da jornada digital do cliente e são capazes de converter receita das plataformas online, porém poucas delas tem uma equipe voltada apenas para marketing digital ou T.I. A existência dessa carência de profissionais especialistas no mercado digital e na tecnologia da informação acarreta em um atraso no processo de evolução das empresas para o digital. É possível identificar ainda que apesar de grande parte da receita dessas empresas virem de meios online, os próprios funcionários, principalmente vendedores, fazem toda a parte de marketing digital e publicidade.

Em relação ao que diz Kotler, Karatajaya e Setiawan no livro “Marketing 5.0”, o setor automotivo estaria no quadrante “orgânico”, mas, de acordo com as entrevistas obtidas e os resultados apresentados, o setor de revendas de automóveis já se encontra no quadrante “onipresente”, pelo menos em grande parte. As empresas se mostram com um empenho em atender no que for possível dentro do meio digital, com todas as informações dos veículos já inclusas na oferta online, como dados dos carros, valores, observações e imagens dos veículos. O fato do produto em si ser popular e das montadoras de veículos já disponibilizarem as principais informações dos modelos de forma online facilita essa segurança das empresas para os clientes.

Sobre a infraestrutura digital das empresas, é possível verificar de acordo com as respostas que metade das empresas tem tecnologias como banco de dados ou sistemas que fazem o controle das informações dos clientes online, e que a outra metade não tem ou ainda está trabalhando nisso. A empresa Somaco se destacou por, além de tem um sistema CRM e integrado de gestão, também foi a única empresa que tinha a internet das coisas inclusa, com um sistema chamado “DDX” de autoatendimento, nele tem todo o catálogo da empresa e o cliente personaliza como preferir. É uma aplicação que permite que o cliente explore e configure o carro como quiser, e ainda possa ver como ele é por dentro por meio da realidade virtual. Sistemas automatizados como o “DDX” aproxima os clientes do mundo digital e ainda possibilitam uma receita para as empresas, mostrando como é possível fazer uma integração entre o digital e o físico.

4.3 PREPARAÇÃO DIGITAL DOS CLIENTES

Os relatos alcançados pelas entrevistas demonstraram que os clientes fazem a compra de veículo por webrooming, que se caracteriza por o cliente pesquisar online sobre o produto e depois vai comprar ou finalizar a compra presencialmente, buscado um primeiro contato assim como início das negociações de forma online, sendo através de sites, redes sociais e principalmente WhatsApp. Os clientes do setor de automóveis buscam então, em sites específicos de vendas de carro ou em sites populares de compra e venda como OLX, Mercado Livre. Ainda existe também a procura nas redes sociais, como Facebook e Instagram. Apenas depois de realizar toda a pesquisa, verificar as características, valores e imagens do veículo desejado é que o cliente entra em contato buscando se aprofundar na negociação com a loja.

A maior base de clientes está nas gerações baby boomers e geração x, estão entre 30 a 60 anos. Então, ainda consideram importante pelo menos no final da compra um contato físico, até para garantir um sentimento de confiança na compra. De forma geral, nenhuma das empresas apresenta incentivos para os clientes migrarem para o digital, então os preços, opções e qualidade são os mesmos que na loja física, principalmente pelo fato dos valores dos veículos, assim como as informações de modelos, serem tabulados e disponibilizados pelas próprias montadoras.

4.4 SUGESTÕES

De acordo com o que diz Kotler, Karatajaya e Setiawan no livro “Marketing 5.0”, os setores que se encontram no quadrante onipresente estão mais preparados para migrar para o digital então existem algumas estratégias que podem auxiliar para o cliente migrar para os canais digitais, assim como estratégias de montagem de estrutura digital.

Para o setor estudado, seria importante que as empresas investissem em infraestrutura digital, montando uma infraestrutura de dados dos clientes, capaz de uma compreensão veloz e dinâmica do cliente. Também desenvolver uma experiência digital para os clientes, com algum incentivo ou diferencial online para que eles possam se sentir seguros com as experiências online.

5. CONCLUSÃO

As empresas tiveram que repensar suas atitudes devido a pandemia decorrente da COVID-19 que se espalhou pelo mundo em tão pouco tempo, e com a sociedade não foi diferente. As organizações de todos os segmentos tiveram que desenvolver novas formas de gestão e de atuação, e o tema da migração digital dentro das corporações ficou ainda mais evidente e ganhou protagonismo neste cenário, sejam em pequenas, médias ou grandes empresas.

O propósito deste estudo foi identificar o contexto e como as empresas do setor de automóveis estão em relação ao digital, com a aplicação da pesquisa, notou-se que a experiência das empresas está mais avançada do que anteriormente pensava-se, com o setor e os clientes mais bem preparados para fazer o processo de compra de automóveis toda de forma online, digital. Sendo um contraponto, as empresas estudadas se encontram no quadrante onipresente e não no quadrante orgânico, como o livro Marketing 5.0 havia dito anteriormente.

Embora o conjunto dos resultados possa ser considerado relevante, conforme dados estatísticos anteriormente apresentados, devem ser destacados alguns aspectos, basicamente por se tratar de um estudo limitado a empresas de revenda de automóveis e não englobando outras empresas do setor de automóveis, como montadoras, mecânicas e demais empresas do setor. Também se destaca que as empresas estudadas continuaram operando suas vendas ao longo de todo período estudado de pandemia.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cibely. **Influência do Marketing 4.0 na postura de consumo durante a pandemia da covid-19**, Ceara: ano 9 · nº1 · p. 67-79, junho, 2022.

KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN; **Marketing 5.0**, São Paulo: Editora Sextante, 2021.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. Ed 1. São Paulo. Novatec Editora LTDA, 2018.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. A geração Y e suas âncoras de carreira. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009

LIMEIRA, T. M. Vidigal. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Felipe. **Marketing na Era Digital: Análise da marca Chico Rei**. Juiz de Fora, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Gabinete do Ministro. Portaria 20.809, de 14 de setembro de 2020. Lista os setores da economia mais impactados pela pandemia após a decretação da calamidade pública decorrente do Covid-19. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 set. 2020. p. 47.

BORELLI, L.; GÓES, G. S. **A macroeconomia das epidemias: heterogeneidade interestadual no Brasil**. Brasília: Ipea, 2020.

GRAHAM, J. Hooley et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FRANZONI, T; FLORES, A; IMHOFF, M; DORNELES, L; SLONGO, L. **Agora Só Faço Assim: O Impacto das Plataformas Digitais nos Canais de Marketing**, XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020 - Evento on-line, 2020.

WU, F.; ZHAO, S.; YU, B., et al. A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. **Nature**, v. 564, p. 265-269, 2020.

DELOITTE. **Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”**, maio de 2020.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios**. 2ª edição, abril de 2020.

BTGPACTUAL DECODE. **O legado da quarentena para o consumo**, maio de 2020.

BRANDAO, C. O futuro da comunicação e a comunicação do futuro - **O mundo pós pandemia**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora nova fronteira, 2020.

LUSTOSA, E. O futuro da comunicação e a comunicação do futuro - **O mundo pós pandemia**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora nova fronteira, 2020.

FACIAP, **Pesquisa Efeitos da Pandemia no Varejo e Retomada**. Solucz Soluções Inteligentes, setembro de 2021.

CONVERSION. **Pesquisa Conversion Consumidor Digital**, 2020.

Sites:

BIZ MEET: Ricardo Amorin: Tendências 2020. Página Inicial. Disponível em <<http://news.bizmeet.com.br>>. Acesso em: 16/10/2022.

BARROS, D. C., PEDRO, L. S., O papel do BNDES no desenvolvimento do setor automotivo brasileiro. **BNDES 60 anos: perspectivas setoriais**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/938/1/O%20papel%20do%20BN>

DES%20no%20desenvolvimento%20do%20setor%20automotivo-final_P.pdf >.
Acesso em: 13 de outubro 2022.

FENABRAVE., Anuário 2020. O desempenho da Distribuição Automotiva no Brasil.
Disponível em: < <https://online.fliphtml5.com/ordey/tvnn/#p=29>>. Acessado em 07
outubro 2022.

Setor automotivo do Paraná recebe novos investimentos de grandes montadoras. Sistema
Fiep. Disponível em <<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/fiep/sistema-fiep/noticia/2022/07/26/setor-automotivo-do-parana-recebe-novos-investimentos-de-grandes-montadoras.ghtml>> acesso em 16/10/2022

Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/maringa/pesquisa/22/28120>> acesso em
13/10/2022

Exportações do Paraná crescem 12% em 2022. Fiep. Disponível em
<<https://agenciafiep.com.br/2022/06/17/exportacoes-do-parana-crescem-12-em-2022/>> acesso
em 12/10/2022

Pandemia afeta a mobilidade urbana e aumenta procura por serviços de revisão veicular.
Disponível em <<https://gente.globo.com/pandemia-afeta-a-mobilidade-urbana-e-aumenta-procura-por-servicos-de-revisao-veicular/>> acesso em 25/02/2023

A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR FRENTE AOS RISCOS ASSOCIADOS À SEGURANÇA DOS SITES E AO USO DE SEUS DADOS PESSOAIS NO E-COMMERCE

Josimari de Brito Morigi
Priscilla Torrezan Chaves
Juliano Domingues da Silva

RESUMO

Este estudo buscou investigar a percepção do consumidor frente aos riscos associados à segurança dos sites e ao uso de seus dados pessoais no *e-commerce*. Para tanto foi realizado um estudo experimental, o qual mostrou que sites com mais recursos de segurança (vs. menos recursos ou ausentes), mesmo sendo de lojas desconhecidas, aumentam a confiança dos consumidores, além de aumentar a disposição deles em fornecer seus dados pessoais, por consequência aumentar as chances de efetuarem cadastro nas lojas e realizarem compras nesses *sites*. Assim, esses resultados contribuem para profissionais de marketing, gerentes e empresários do *e-commerce* que buscam maior confiança e disposição dos consumidores em fornecerem dados pessoais e assim, realizarem compras em *sites*, especialmente os de lojas desconhecidas. Teoricamente, esse estudo fornece contribuições para a literatura do Marketing Social voltada para o comportamento do consumidor, especialmente quanto à discussão sobre privacidade de dados dos usuários da *internet* e da necessidade de as empresas promoverem um gerenciamento mais seguro de seus *sites*.

Palavras-chave: Proteção de dados. Confiança no *e-commerce*. Comportamento do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, teve-se um aumento da preocupação do consumidor em relação a sua segurança no ambiente digital, conforme demonstram os resultados de uma pesquisa realizada pelo Capterra em 2021. Esse aumento da preocupação do consumidor pode estar associado ao aumento nos casos de vazamentos de dados pessoais. Neste contexto, vale enfatizar que de acordo com VC S/A (2021), Coluna Ricardo Fotios (2021), no Brasil, segundo um estudo do MIT - *Massachusetts Institute of Technology*, os casos de vazamentos de dados pessoais estão mais frequentes, sendo que no período de 2018 a 2019, teve-se um aumento de 493% deste tipo de evento. Ademais, no período de 2020 a 2021 teve-se um aumento de 53% nas tentativas de fraude.

No início de 2021, conforme informações do Tecnoblog (2021), ocorreu um mega vazamento de 223 milhões de CPFs (Cadastro de Pessoa Física) de brasileiros que foram divulgados na *internet* juntamente com outras informações pessoais. Esse é considerado, até então, o maior vazamento de dados da história do Brasil. De acordo com dados da SurfShark, empresa especializada em privacidade, no ano de 2022, o Brasil estava em 12º lugar entre os países que mais contabilizaram episódios de vazamento de dados pessoais. Apesar de esta colocação despertar bastante preocupação por parte dos brasileiros, pode-se afirmar que ocorreu uma melhoria no desempenho dos sistemas de segurança no país, uma vez que no ano anterior o ranking brasileiro era ainda mais crítico, haja vista que entre os meses de outubro e dezembro de 2021, o país estava em 5º lugar no ranking mundial (PRÓXIMO NÍVEL, 2022). Tal colocação reflete que os ataques digitais aumentaram expressivamente durante a pandemia de Covid-19. Nessa conjuntura, cabe enfatizar que segundo a empresa de segurança digital Kaspersky, durante a pandemia as tentativas de ataques cibernéticos mais do que duplicaram em comparação a 2019. Ainda de acordo com as informações do Próximo Nível (2022), no início de 2022, ocorreu outro caso de vazamento de dados, sendo que nesta situação 286 mil brasileiros tiveram seus endereços de *e-mail*, senhas, números telefônicos, documentos e outras informações sensíveis, expostos na internet.

Salienta-se que os vazamentos de dados podem ocorrer por conta de diversos fatores e podem ser provenientes de lugares diversos. No início de janeiro de 2022, por exemplo, o Banco Central emitiu um comunicado sobre um incidente de segurança com vazamento de dados pessoais vinculados a chaves PIX que estavam sob responsabilidade de uma empresa de pagamentos. Já em setembro do mesmo ano, o Banco Central comunicou o vazamento de dados de 137,3 mil chaves PIX de clientes da Abastece Ai Clube Automobilista Payment LTDA. Esse foi o quarto vazamento de dados envolvendo o sistema de pagamento instantâneo, desde o seu lançamento, que ocorreu em novembro de 2020, conforme informações da Agência Brasil (2022). Acrescenta-se ainda que, nos últimos anos também ocorreram casos de ataques *hackers* envolvendo algumas empresas como: Lojas Renner, Mercado Livre, Porto Seguro, CVC, Serasa Experian, a loja da Samsung, Americanas, Fast Shop, Submarino, Shoptime, Netshoes, entre outras, situações estas que envolveram desde a indisponibilidade dos *sites* e Apps, como em alguns casos também o vazamento de dados pessoais de milhares de clientes (JOTA, 2022; O ESPECIALISTA, 2021).

De acordo com os dados do InfoMoney (2022), uma em cada três empresas em todo o mundo já sofreu mais de sete tentativas de ataques *hackers*, somente no ano de 2022. De modo geral, as ações dos *hackers* foram realizadas das seguintes maneiras: envio de *spams* (exemplo: quando o usuário é induzido a clicar em um link fraudulento), por meio de *e-mails* corporativos, por meio de *malwares* que atingem programas legítimos, por meio de roubo de credenciais e por meio de *ransomware*, também conhecido como sequestro de dados.

Diante do exposto, observa-se que os casos de vazamentos de dados têm sido cada vez mais recorrentes, especialmente os decorrentes de ataques cibernéticos, e isto tem levado muitas

empresas a buscarem investir cada vez mais em sistemas de segurança que possam assegurar uma maior proteção dos seus sites, bem como dos dados dos usuários dos mesmos. Todavia, nenhum sistema de segurança é totalmente eficiente (ITFORUM, 2019), e os casos expressivos de ataques cibernéticos, fraudes e vazamentos de dados tendem a levar os consumidores a se tornarem cada vez mais inseguros com o consumo no ambiente virtual. Dessa forma, neste estudo buscou-se investigar a percepção do consumidor frente aos riscos associados à segurança dos sites e ao uso de seus dados pessoais no *e-commerce*.

No que se refere à relevância deste estudo, cabe enaltecer que a investigação sobre como as pessoas avaliam a segurança de um *site*, e como risco é percebido pelas pessoas, especialmente em relação ao cadastramento de seus dados pessoais em situação de compras no *e-commerce*, se mostra como uma temática de significativa importância para a área de marketing. Além disso, existem poucas pesquisas realizadas sobre esta temática, especialmente em relação à falta de segurança do varejo eletrônico evidenciada por diversos casos de ataques cibernéticos e de vazamentos de dados ocorridos nos últimos anos. Ademais, este estudo poderá fornecer subsídios para profissionais de marketing, gerentes e empresários do *e-commerce* tomarem decisões acerca da segurança dos *sites*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO *E-COMMERCE* E A PERCEPÇÃO DE RISCOS

De acordo com dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), no Brasil, das 183,3 milhões de pessoas com dez anos ou mais de idade, 143,5 milhões fazem uso da *internet*, representando 78,3% da população do país (MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2021). E isto acaba por influenciar uma maior adesão dos brasileiros ao *e-commerce*, e como demonstra os dados do Varejo S.A (2022), no ano de 2021, o comércio eletrônico brasileiro movimentou R\$182,7 bilhões, representando um crescimento de 27% em comparação com 2020, quando o setor teve um faturamento de R\$143,6 bilhões. Em 2021, 87,7 milhões de brasileiros fizeram 400 milhões de pedidos no *e-commerce*. Sendo que deste total de consumidores, aproximadamente 13 milhões realizaram a sua primeira compra na *internet*.

Cabe salientar que o *e-commerce*, também conhecido como comércio eletrônico, pode ser definido como uma modalidade de comércio onde as transações de compra e venda, e também as transações financeiras são realizadas por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores, *smartphones* e *tablets* (BERTHOLDO, 2023).

Para Solomon (2011, p.33) o comportamento do consumidor contempla uma grande área, referindo-se ao “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Contribuindo com o exposto, Kotler e Armstrong (2007), descreve que o comportamento do consumidor, se distingue muito em relação aos produtos a serem comprados. Quando as decisões de compras se mostram mais complexas, normalmente tendem a envolver mais participantes e maior ponderação por parte do comprador. Nesse ensejo, Schiffman e Kanuk (2010, p. 394) afirmam que “nem todas as situações de tomada de decisão do consumidor recebem (ou requerem) o mesmo grau de procura de informação”.

Segundo Rocha (2004), existem diversos fatores que podem influenciar na tomada de decisões dos consumidores no momento de realizarem uma compra online, tais como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, mas há ainda a influência de fatores de natureza

econômica, política, tecnológica, ambiental, bem como, de fatores mercadológicos como o produto, o preço de venda, a sua promoção e o ponto de venda físico ou online.

É importante destacar que, a percepção é considerada um dos principais temas da área de Psicologia e também está presente em diversos estudos da área de Marketing, especialmente aqueles voltados para a análise do comportamento do consumidor, e que são direcionados para a percepção de riscos. Esse tipo de percepção foi introduzido na literatura de Marketing na década de 1960, quando Raymond Bauer e outros associados da *Harvard Business School*, publicaram o artigo *Consumer behavior as risk-taking* (KOVACS, 2006).

Vale enaltecer que a percepção, conforme descrevem Simões e Tiedemann (1985) e Sternberg (2000), pode ser compreendida como sendo o resultado de um conjunto de processos psicológicos onde o ser humano reconhece, organiza, sintetiza e fornece significados às sensações recebidas, seja do ponto de vista histórico, como também da abrangência do campo de estudo.

Salienta-se que para analisar as características do comportamento do consumidor no *e-commerce*, é preciso considerar as variáveis que podem afetar a importância ou a motivação dele na tomada de decisão, tais como o risco percebido (COX; RICH, 1964). De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 113), descrevem que o risco percebido “representa a incerteza do consumidor sobre as potenciais consequências positivas e negativas na decisão de compra”. No âmbito do *e-commerce*, a percepção do risco pode desencadear alguns novos tipos de riscos, tais como o risco da privacidade e da segurança das informações e dados pessoais inseridos no *site*.

Nessa linha de raciocínio, vale destacar que o consumidor pode considerar que realizar compras pela *internet* é algo arriscado, pois há a possibilidade de as informações serem roubadas por um *hacker* (CASES, 2002). Esse tipo de risco tende a inibir as pessoas a fazer compras online (MCKNIGH; CHOUDHURY; KACMAR, 2002). Ademais, muitos consumidores passam a desenvolver ações que possam reduzir os riscos, como por exemplo, tendo um cuidado maior na avaliação de alternativas de compras e utilizando maior tempo com a busca de informações (GÜRHAN-CANLI; BATRA, 2004).

Ainda é importante enfatizar que, conforme descreve Cases (2002), em relação à *internet*, o risco pode ser considerado como risco manipulado ou como risco inerente. Para o primeiro caso, os consumidores tendem a buscar informações seja por meio de pesquisas ou pelo auxílio de outras pessoas, sobre quais *sites* são mais seguros, tanto para os casos de primeira compra, como para os casos de compras repetidas. Enquanto que o risco inerente refere-se ao risco procedente da *internet* de uma forma geral. Para Miyazaki e Fernandes (2001) o risco percebido pelos usuários está relacionado essencialmente à segurança e à privacidade de dados na *internet*, sendo que estes dois fatores são considerados alguns dos principais obstáculos para o crescimento do *e-commerce*.

Sheehan e Hoy (1999) realizaram um estudo sobre o tema segurança, e de modo geral, constataram que à medida que a preocupação com a privacidade se eleva, as pessoas tendem a mudar seu comportamento na *internet*, passando a inserir informações incompletas nos *websites*, também passam a sinalizar seu provedor de serviços acerca de *e-mails* não solicitados, a requerer a remoção de *mailing lists* e encaminhar uma mensagem afrontosa para os remetentes de *e-mails* não solicitados (“*flame*”). Outro achado das referidas autoras é de que as pessoas tendem a ficar menos propensas a se registrarem em *websites* que requerem suas informações pessoais.

Dentro desta conjuntura, Cernev (2002, p. 47) discorre sobre o significado de segurança e o relaciona com os aspectos da privacidade, e descreve que:

Privacidade significa anonimato, na medida em que as informações existentes e coletadas sobre determinada pessoa ou organização não possam ou não devam ser

compartilhadas com outras pessoas, governos ou organizações, sem o exposto conhecimento e consentimento de todos os envolvidos. Por outro lado, privacidade diz respeito aos direitos dos usuários e organizações de não serem destinatárias de correspondências não-solicitadas, eletrônicas ou não, e de não terem a sua navegação na Internet direcionada, conduzida ou mesmo monitorada por qualquer tecnologia de personalização.

Em seu estudo, Escobar-Rodríguez e Carvajal-Trujillo (2014) descobriram que quando os consumidores acreditam que um *site* de compras apresenta informações de alta qualidade, este merece sua confiança. Neste contexto, cabe salientar que para Cernev e Leite (2005), é possível analisar a percepção da confiança e segurança na realização das compras online, sendo que para o cliente, a segurança está relacionada à forma restrita dos meios de pagamentos. Já para Cernev (2002) a segurança pode ser definida como um adjetivo, que está relacionado à percepção de risco ou à confiança dos usuários em relação aos ambientes, às tecnologias e aos agentes do *e-commerce*. Além disso, tem-se o reconhecimento da segurança enquanto um aspecto técnico ou de infraestrutura, e que é de responsabilidade dos agentes do *e-commerce*.

Diante das considerações tecidas acima, definiu-se as seguintes hipóteses:

H1: A presença de recursos de segurança, mesmo em *sites* de lojas desconhecidas, tende a aumentar a percepção de segurança dos consumidores no *e-commerce*.

H2: A presença de recursos de segurança, mesmo em *sites* de lojas desconhecidas, tende a aumentar a disposição dos consumidores em fornecer os seus dados pessoais.

H3: A presença de recursos de segurança, mesmo em *sites* de lojas desconhecidas, tende a aumentar a confiança dos consumidores no *e-commerce*.

H4: Pessoas que têm acesso a notícias sobre ataques *hackers* em lojas do *e-commerce*, tendem a ter uma maior percepção de riscos e ficam mais receosas em relação a segurança de *sites* de lojas desconhecidas.

H5: Pessoas que têm acesso a notícias sobre ataques *hackers* em lojas do *e-commerce*, tendem a ter uma menor disposição em fornecer os seus dados pessoais em *sites* de lojas desconhecidas.

H6: Pessoas que têm acesso a notícias sobre ataques *hackers* em lojas do *e-commerce*, tendem a confiar menos em *sites* de lojas desconhecidas.

Desse modo, as hipóteses tecidas acima são testadas no estudo 1, seus resultados e análises são apresentadas na seção a seguir.

3 ESTUDO 1

O estudo 1 procurou fornecer evidências sobre a percepção do consumidor frente aos riscos associados à segurança dos *sites*, ao uso de seus dados pessoais no *e-commerce* e a confiança que ele possui no *e-commerce*. Dessa forma, esse estudo objetivou testar se a segurança do *site* (ausente vs. presente) impacta na percepção de segurança do consumidor, na disposição em fornecer seus dados pessoais e na confiança dele em relação ao *site*. Assim como, buscou-se verificar se essas relações são moderadas pela exposição prévia de algumas notícias sobre ataques *hackers*.

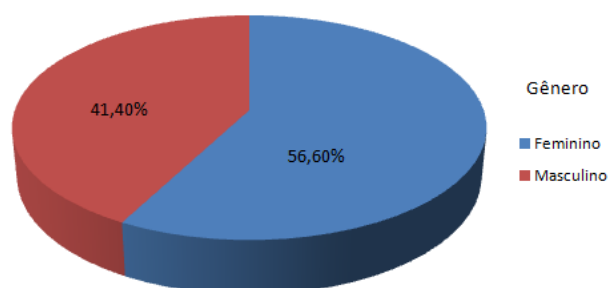
3.1 PARTICIPANTES E *DESIGN* DO ESTUDO

A coleta de dados ocorreu de forma online, por meio de um formulário da ferramenta *Google Forms*, divulgado para membros próximos das redes sociais dos pesquisadores, bem como via e-mails de contato dos pesquisadores, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2023. Assim, a amostra foi não-probabilística, sendo por conveniência (CRESWELL, 2009).

Ao todo, foram coletados 99 questionários, destes todos foram válidos. O estudo teve fator 2 x 2 para o desenho dos sujeitos. Fator segurança do *site* (ausente vs. presente) e notícias de ataque *hacker* (ausente vs. presente). Sendo que a *Frequência de Segurança Ausente* representou 53,5% da amostra, enquanto que a *Frequência de Segurança Presente*, representou 46,5% da amostra. Ao passo que, a *Frequência de Notícias de Ataques Hackers Ausente* representou 53,5% da amostra, enquanto que a *Frequência de Notícias de Ataques Hackers Presente* representou 46,5% da amostra.

Durante o estudo foi levantado algumas características do perfil dos respondentes, tais como, gênero, faixa etária e escolaridade. Como se pode observar no Gráfico 1, teve-se uma predominância de respondentes do gênero feminino, representando 58,60% da amostra.

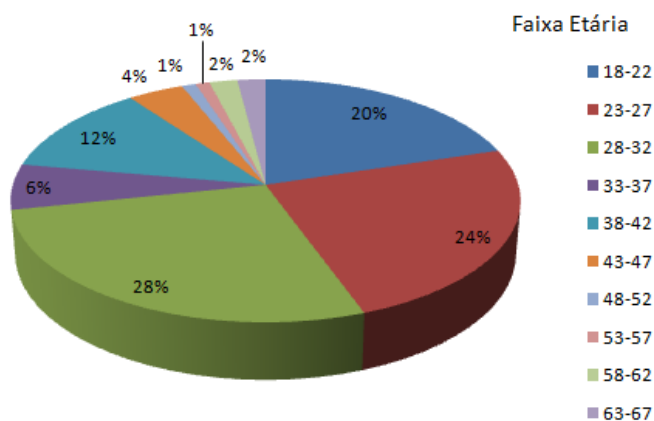
Gráfico 1 - Gênero dos respondentes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

No tocante a faixa etária dos respondentes, constatou-se uma ampla variação, pois houve a participação de respondentes entre 18 e 66 anos. Todavia, observou-se uma predominância de participantes com faixa etária entre 18 e 32 anos, representando 72% da amostra, tal como demonstra o Gráfico 2. A média de idade foi de 30,4 anos.

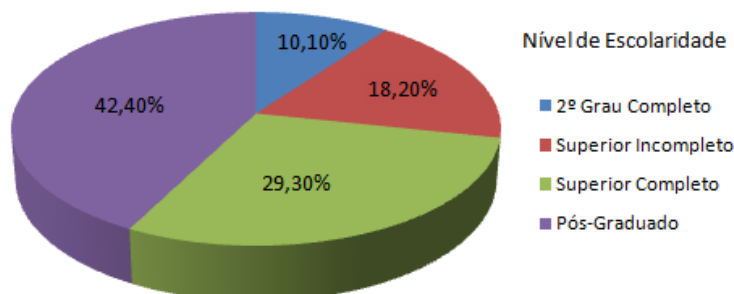
Gráfico 2 - Faixa Etária dos Respondentes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao grau de escolaridade, constatou-se uma maior participação de respondentes pós-graduados, representando 42,4% da amostra, seguidos por respondentes com ensino superior completo, representando 29,3%, como demonstra o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos respondentes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 PROCEDIMENTOS

Primeiramente, os participantes foram alocados aleatoriamente em uma das quatro condições. Assim, para randomizar os respondentes, eles tiveram que escolher uma cor (roxo, vermelho, amarelo e laranja) que os direcionava para uma das quatro condições. Para a primeira condição, a de segurança presente no *site*, os participantes foram instruídos a olhar para um *site* fictício do segmento de vestuário que possui diversos itens de segurança, como: *layout* organizado, criptografia, política de privacidade adequada e selos de segurança. Na condição dois, os participantes foram instruídos a olhar para um *site* fictício do segmento de vestuário que não possui muitos recursos de segurança (possuindo apenas a criptografia), sendo esta a condição de *site* sem segurança.

Nas condições 3 e 4 foi inserida uma variável de moderação correspondente às notícias de ataques *hackers*. Assim, na terceira condição os participantes foram instruídos a lerem notícias reais sobre ataques *hackers*, relacionadas a vazamento de dados, após isso foram direcionados para o *site* da empresa que possui todos os itens de segurança. Enquanto na condição quatro, os participantes leram as notícias de ataques *hackers*, mas foram direcionados para o *site* sem itens de segurança.

Após cada uma das condições, os participantes foram questionados sobre o quanto o *site* que estavam vendo era adequado para proteger as informações do cliente (variável de percepção de segurança); o quanto o *site* visto poderia ser considerado para suas compras futuras (variável de disposição em fornecer dados); e o quanto confiavam no *site* apresentado (variável de confiança). Os itens foram medidos em uma escala *Likert* de 5 pontos, indo de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente com a afirmação (OLIVEIRA, 2021).

Após isso, todos os participantes responderam as questões gerais sobre confiança e proteção de dados, sendo elas utilizadas como variáveis de controle no modelo, são elas: *no momento em que realizo operações em um site de compras, me preocupo de fato com a questão da segurança, proteção e privacidade dos meus dados* (variável relacionada a cautela); *consigo distinguir facilmente entre um site de compras verdadeiro e um site de compras falso* (variável relacionada a alerta); *antes de fazer uma compra online sempre busco mais informações, para garantir que aquele site é confiável* (variável relacionada à pesquisa). Esses itens também foram medidos em escala *Likert* de 5 pontos, indo de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente com a afirmação (OLIVEIRA, 2021).

A Tabela 1 mostra como ficou a distribuição dos participantes nos cenários apresentados.

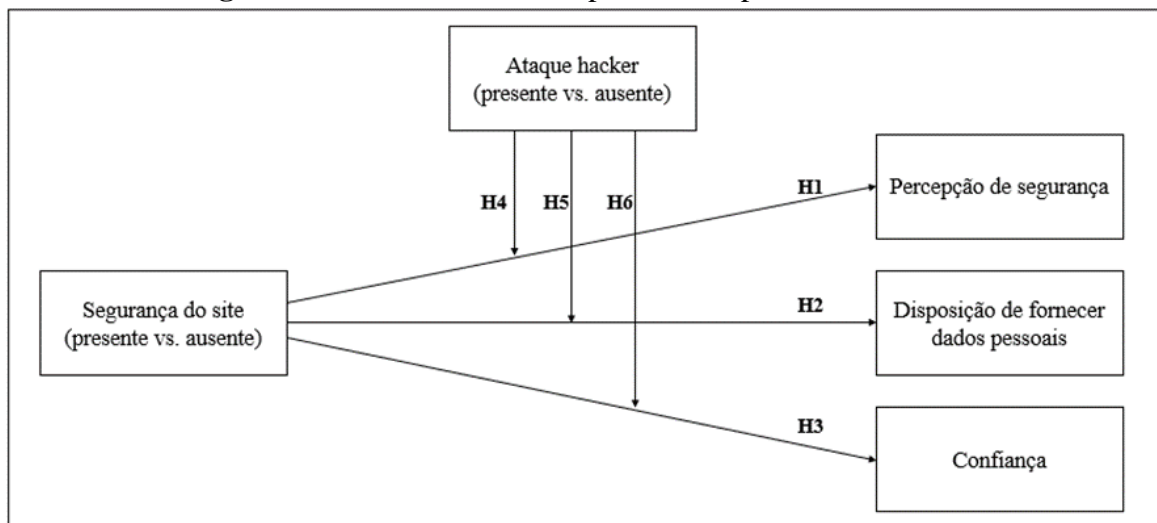
Tabela 1 - Tabela cruzada dos cenários experimentais

Contingency Tables			
Ataque_Hacker	Seguranca		Total
	Ausente	Presente	
Controle	23	23	46
Prime	30	23	53
Total	53	46	99

Fonte: Elaborado pelas autoras

A Figura 1 apresenta o modelo de análise do estudo 1, a partir das variáveis e das hipóteses levantadas. As variáveis dependentes do modelo são: percepção de segurança (H1); disposição em fornecer dados pessoais (H2); e confiança (H3). Essas variáveis dependem da segurança do *site* (presente vs. ausente). Para cada uma dessas relações diretas são testadas uma moderação, a partir da presença ou ausência de notícias de ataques *hackers* (testadas pela H4, H5 e H6). As variáveis de controle (cautela, alerta e pesquisa) foram incluídas como covariáveis no modelo.

Figura 1: Modelo de análise a partir das hipóteses do estudo 1.



Nota: As variáveis de cautela, alerta e pesquisa foram incluídas como covariáveis no modelo.

Fonte: elaborado pelos autores

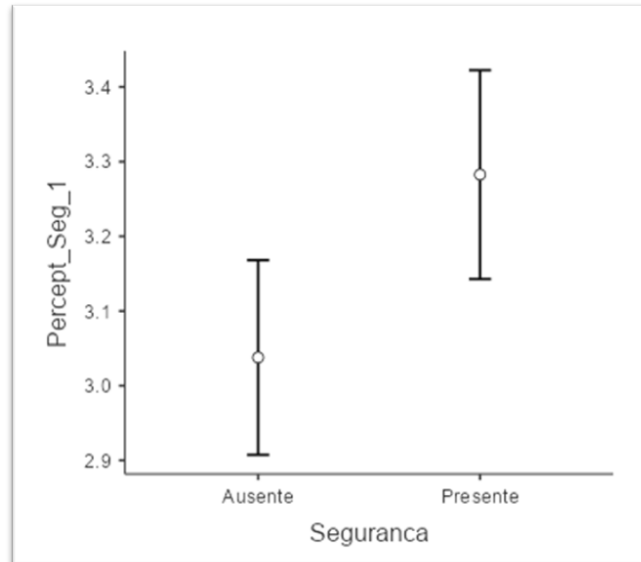
3.3 RESULTADOS

3.3.1 Percepção de segurança, disposição de fornecer dados e confiança no *e-commerce*

Primeiramente, foi testada a hipótese 1, de que a percepção de segurança do consumidor aumenta na presença de *e-commerce* com itens de segurança. Para tanto, foi utilizado o teste da ANOVA, o qual mostrou que, apesar da média mais alta no cenário de presença de itens de segurança no *site* (M presente = 3,28) do que a média dos participantes na condição do *site* sem

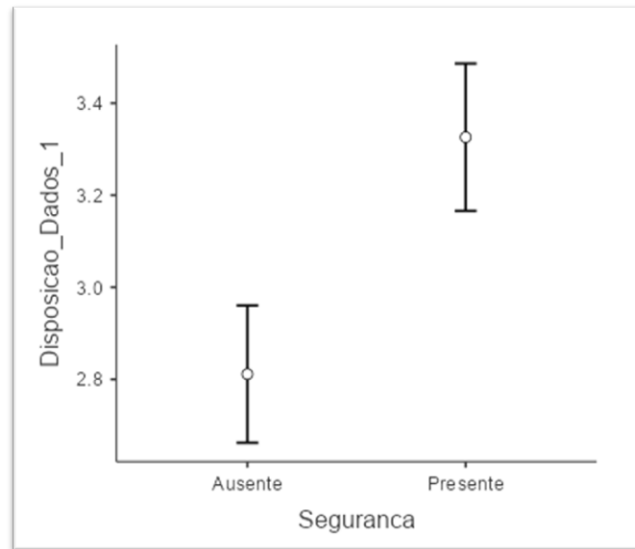
itens de segurança (M ausente = 3,04), a diferença das médias não foi significativa ($F(1,48)=1,64$; $p=0,203$). O Gráfico 4 apresenta as médias marginais para a variável de percepção de segurança. Assim, a hipótese 2 não foi suportada. No entanto, nota-se que há uma diferença de média entre os dois cenários, sendo mais alta na condição de *site* mais seguro, conforme foi proposto, porém a diferença não é estatisticamente significativa. Assim, é possível acreditar que as pessoas tendem a classificar como mais seguros os *sites* do *e-commerce* que apresentam recursos de segurança, mesmo se tratando de *sites* de lojas que elas não conhecem.

Gráfico 4 - Gráfico de média marginal da percepção de segurança.



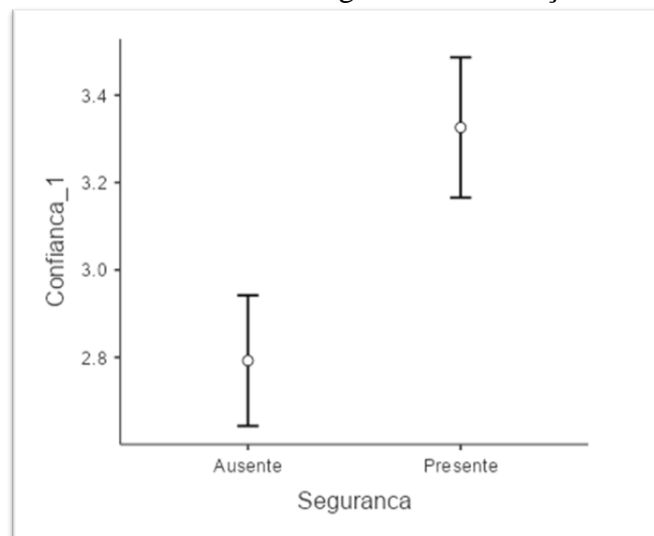
Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois, foi testada a hipótese 2, de que o consumidor é mais disposto a fornecer seus dados no *e-commerce* quando o *site* possui mais itens de segurança. O teste da ANOVA mostrou que os participantes na condição do *site* com maior segurança (M presente = 3,33) relataram médias mais altas para a disposição em fornecer seus dados do que os que estavam na condição do *site* com ausência de segurança (M ausente = 2,81; $F(6,53)=5,54$, $p=0,021$). O Gráfico 5 mostra a estimativa de média marginal dos dois cenários (ausente vs. presente) para a disposição em fornecer dados, em que é possível perceber essa diferença das médias. Portanto, pode-se dizer que as pessoas tendem a ter uma maior disposição em fornecer os seus dados pessoais em *sites* que apresentam recursos de segurança, mesmo que esses *sites* sejam de lojas desconhecidas.

Gráfico 5 - Gráfico de média marginal da disposição em fornecer dados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Posteriormente, foi testada a hipótese 3, de que a confiança do consumidor no *e-commerce* aumenta na presença de itens de segurança. O teste da ANOVA mostrou que os participantes da condição do *site* com maior segurança (M presente = 3,33) relataram médias mais altas para a confiança no *e-commerce* do que os participantes na condição do *site* com ausência de segurança (M ausente = 2,79; $F(7,01)=5,92$, $p=0,017$). O Gráfico 6 mostra a estimativa de média marginal dos dois cenários apresentados para a variável confiança, percebendo-se essas diferenças de médias. Assim, pode-se dizer que as pessoas tendem a apresentar uma confiança maior em sites do *e-commerce* que apresentam recursos de segurança, ainda que tais sites sejam de lojas desconhecidas.

Gráfico 6 - Gráfico de média marginal da confiança no *e-commerce*.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, as hipóteses 2 e 3 foram corroboradas, enquanto a 1 foi rejeitada. Esses resultados mostram que nos cenários de maior segurança no *site*, mesmo de lojas

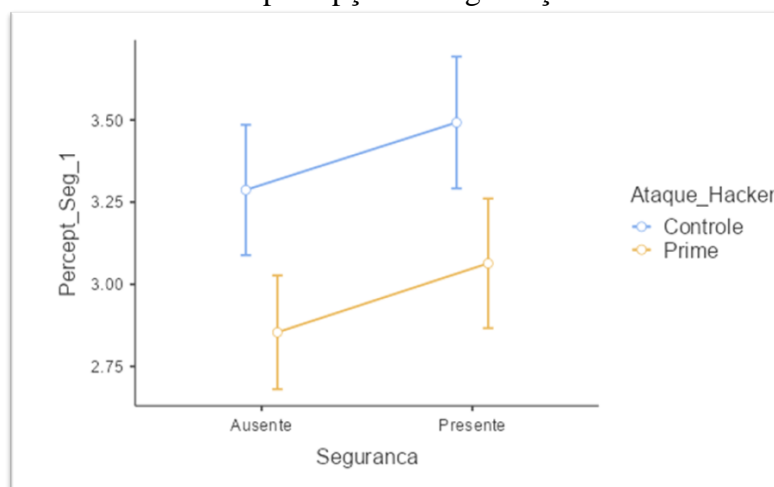
desconhecidas, há uma maior propensão dos consumidores estarem dispostos a fornecerem seus dados pessoais, bem como há uma maior confiança nesses *sites*. Portanto, as chances de elas efetuarem o seu cadastro e realizarem a sua primeira compra em tais *sites* tendem a ser maiores.

3.3.2 Notícias de ataques *hackers* como moderador no modelo

Neste tópico são apresentados os resultados e as análises do efeito moderador das notícias de ataques *hackers* na relação entre a segurança do *site* e a percepção de segurança, a disposição de fornecer dados pessoais e confiança no *site* de *e-commerce*. Assim, foram testadas as hipóteses 4, 5 e 6.

Para testar a hipótese 4, de que há um efeito moderador das notícias de ataques *hackers* na relação entre a segurança do *site* e a percepção de segurança, foi utilizada uma ANCOVA. Essa análise mostrou que as notícias de ataques *hackers* não tiveram um efeito moderador ($F(0,0000128)=0,0000145$, $p=0,99$) ao interagir com a segurança do *site* e a percepção de segurança do consumidor. O teste da ANCOVA mostrou também que nenhuma das covariáveis do modelo (cautela, alerta e pesquisa) teve efeito significativo na percepção de segurança. O gráfico 7 mostra que, apesar da multiplicação das variáveis de notícias de ataques *hackers* com a de segurança do *site* não ter sido significativa, há uma diferença de médias nos cenários. De forma que no cenário da presença de notícias de ataques *hackers* no *site* com recursos de segurança obteve maior média do que no cenário de ausência de recursos de segurança.

Gráfico 7 - Gráfico de estimativa de média marginal de ataque *hacker* com segurança do *site* na percepção de segurança.



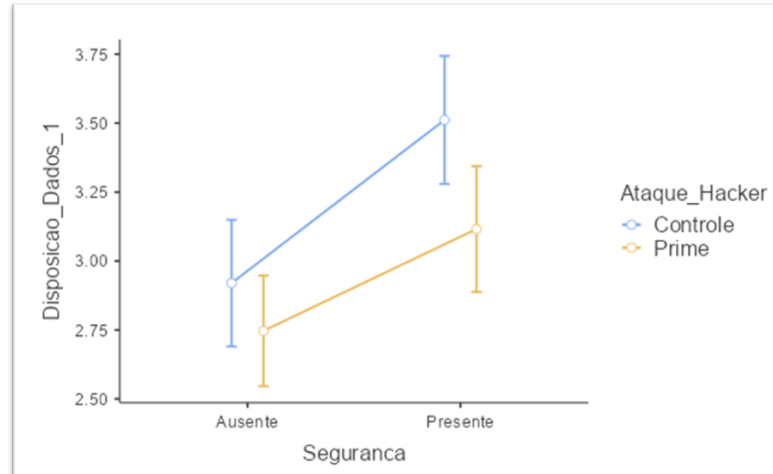
Fonte: Elaborado pelos autores.

A hipótese 5 também foi testada por meio de uma ANCOVA e mostrou que as notícias de ataques *hackers* não tiveram efeito moderador ($F(0,287) = 0,2418$, $p=0,62$) ao interagir com a segurança do *site* para explicar a disposição em fornecer dados pessoais. O teste da ANCOVA também mostrou que nenhuma das variáveis de controle teve efeito significativo na disposição de fornecer dados pessoais.

Embora o resultado da ANCOVA não tenha sido significativo, pode-se observar no Gráfico 8 que as médias foram mais altas na condição do *site* seguro do que na condição do *site* em que os recursos de segurança são ausentes, mesmo quando foram expostas as notícias de ataques *hackers*. Assim, há uma diferença de médias nos cenários, conforme o esperado, porém essa diferença não foi significativa. Destaca-se ainda que ao analisar o Gráfico 8, observa-se que as retas apresentam o mesmo sentido, evidenciando que, de fato, as notícias de ataques

hackers não moderam a relação da segurança do *site* na disposição em fornecer dados pessoais. Entretanto, observa-se ainda que a reta do Controle apresenta uma inclinação maior do que a reta do Prime, indicando que as notícias de ataques *hackers* têm um efeito positivo na relação entre a segurança do *site* e a disposição das pessoas em fornecer dados.

Gráfico 8 - Gráfico de estimativa de média marginal de ataque *hacker* com segurança do *site* na disposição em fornecer dados.

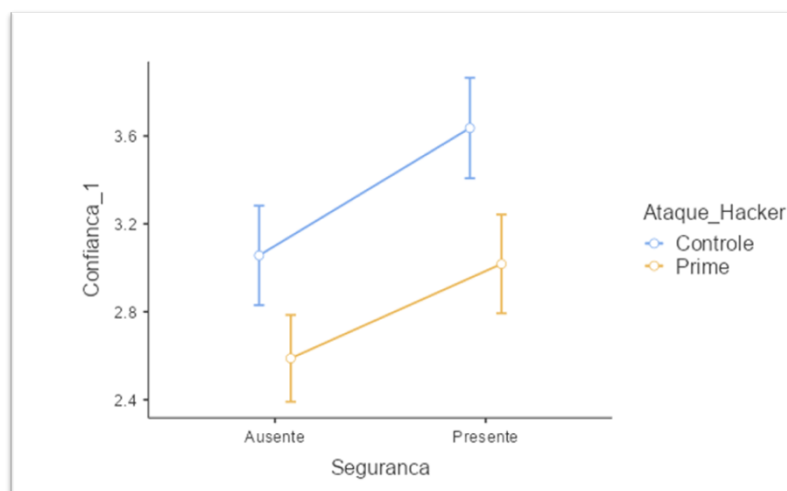


Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, para testar a hipótese 6, de que há um efeito moderador das notícias de ataques *hackers* na relação entre a segurança do *site* e a confiança no *e-commerce*, utilizou-se uma ANCOVA. Essa análise mostrou que as notícias de ataques *hackers* não tiveram efeito moderador ($F(0,1310)=0,1137$, $p=0,737$) ao interagir com a relação da segurança do *site* com a confiança no *e-commerce*. Além disso, a análise da ANCOVA mostrou que nenhuma das covariáveis tiveram efeito significativo na confiança do *site*.

A partir da análise da ANCOVA, tem-se que as notícias de ataques *hackers*, assim como a presença de recursos de segurança do *site* funcionaram para a variável dependente de confiança, porém elas em conjunto não funcionaram, não sendo significativas. O gráfico 9 mostra que, embora não tenha sido significativa a moderação, há uma diferença de médias nos cenários manipulados. No cenário que as notícias de ataques *hackers* no *site* com recursos de segurança obteve maior média do que no cenário de ausência de recursos de segurança.

Gráfico 9 - Gráfico de estimativa de média marginal de ataque hacker com segurança do *site* na confiança no *e-commerce*.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos resultados apresentados, tem-se que as relações de moderação testadas não foram sustentadas estatisticamente. Isso pode estar associado ao fato de que as pessoas ficam mais receosas ao serem expostas ao risco, nesse estudo, ao serem expostas as notícias de ataques *hackers* (relacionadas ao vazamento de dados e ataque cibernético). No entanto, vale ressaltar que houve diferenças nas médias obtidas nos cenários de *site* com mais recursos de segurança, em que as médias foram maiores, do que no cenário de recursos de segurança ausentes, mesmo na presença das notícias de ataques *hackers*.

4 DISCUSSÃO

A presente pesquisa mostrou que *sites* com mais recursos de segurança (vs. recursos ausentes), mesmo sendo de lojas desconhecidas, aumentam a confiança dos consumidores, além de aumentar a disposição deles em fornecer seus dados pessoais, e por conseqüência, aumentar as chances de efetuarem cadastro nas lojas e realizarem compras nesses *sites* mais seguros.

Assim, diante dos resultados encontrados neste estudo é possível indicar implicações teóricas e práticas inerentes à percepção do consumidor em relação aos riscos associados à segurança dos *sites* e ao uso de seus dados pessoais no *e-commerce*. Sendo que diante da limitação de estudos que buscam analisar esses temas de maneira concomitante, o presente estudo se mostra de grande relevância uma vez que contribui com o conhecimento existente e abre caminho para novos estudos.

4.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Diante dos achados deste estudo, pode-se dizer que o mesmo contribui para a literatura do Marketing Social, especialmente aquela que está voltada para a discussão sobre a importância da privacidade de dados dos usuários da *internet* e da necessidade de as empresas promoverem um gerenciamento mais seguro de seus *sites* e também da ampla quantidade de dados pessoais que recebe de seus clientes. Ademais, este estudo contribui para a compreensão do efeito causado pelas notícias de ataques *hackers* que ocorreram em grandes empresas varejistas, sobre os consumidores que costumam comprar no *e-commerce*.

Embora se esperasse que o recebimento prévio de notícias sobre ataques *hackers* fosse impactar de forma expressiva na percepção de segurança, na confiança e na propensão dos

respondentes em fornecer seus dados pessoais em *sites* do *e-commerce*, os resultados mostraram que tais notícias não influenciam significativamente em tais aspectos. Logo, destaca-se a relevância desse resultado ser investigado em estudos futuros, pois contraria as expectativas do presente estudo. Todavia, vale enaltecer que uma possível justificativa para esse resultado encontrado, se sustenta no fato de que as pessoas tendem a considerar mais as características gerais dos *sites* em relação aos recursos de segurança que estes dispõem do que o alerta provocado pelas notícias de ataques *hackers* que de certa forma demonstram a vulnerabilidade dos *sites* das empresas varejistas.

4.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O *e-commerce* ainda desperta desconfiança entre os consumidores que possuem certo receio em realizar compras de modo online, por não confiar em *sites* que não possuem ou que possuem poucos recursos de segurança. Nesse sentido, o presente estudo mostrou que os *sites*, mesmo sendo de lojas desconhecidas, com maiores recursos de segurança (*versus* site com recursos ausentes) inspiram os consumidores a confiarem mais nos *sites* de *e-commerce*, a estarem mais dispostos a fornecer seus dados pessoais e conseqüentemente realizarem compras online. Assim, é importante para os gerentes e empresários que trabalham com *e-commerce* ficarem atentos aos aspectos de segurança nos *sites*, especialmente aqueles de lojas desconhecidas. Portanto, este estudo fornece subsídios para profissionais de marketing, gerentes e empresários do *e-commerce* tomarem decisões acerca da segurança dos *sites*.

4.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo não considerou algumas variáveis que poderiam impactar na percepção de segurança pelos consumidores, bem como na disposição de fornecer seus dados pessoais e na confiança no *e-commerce*, como: a percepção de pessoas que já tiveram seus dados pessoais vazados ou seu cartão de crédito clonado após efetuar uma compra numa loja online; considerar questões sobre avaliação e recomendação da loja e *site* nas redes sociais, Reclame Aqui entre outros; utilizar comprovação da usabilidade da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Dessa forma, estudos futuros podem abordar essas questões para avançar nas pesquisas nessa temática.

5 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Banco Central comunica vazamento de dados de 137,3 mil chaves Pix.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-09/banco-central-comunica-vazamento-de-dados-de-1373-mil-chaves-pix>. Acesso em 02 de fevereiro de 2023.

BERTHOLDO. **O que é E-commerce? Como Funciona e os Melhores em 2023.** Disponível em: <https://www.bertholdo.com.br/blog/o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 11 de fev. de 2023.

BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAPTERRA. **Pesquisa mostra consumidores preocupados com segurança digital.**

Disponível em: Pesquisa mostra consumidores preocupados com segurança digital (captterra.com.br)>. Acesso em 03 de fevereiro de 2023.

CASES, A. Perceived risk and risk reduction strategies in internet shopping. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, vol. 12, n.4, october, 2002.

CERNEV, A. K. **Segurança na Internet: a percepção do usuário como fator de restrição ao crescimento do comércio eletrônico no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p. 262. 2002.

CERNEV, A. K.; LEITE, J. C. Segurança na Internet: a Percepção dos Usuários como Fator de Restrição ao comércio eletrônico no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

COLUNA RICARDO FOTIS. **Vazamentos de dados aumentaram 493% no Brasil, mostra pesquisa do MIT.** Disponível em: Vazamentos de dados aumentaram 493% no Brasil, mostra pesquisa do MIT (uol.com.br)>. Acesso em 03 de fevereiro de 2023.

COX, D. F.; RICH, S. U. Perceived risk and consumer decision-making – the case of telephone shopping. **Journal of Market Research**, v. 1, p. 32-34, 1964.

CRESWELLI, J. W. **Projeto de Pesquisa: Abordagens de Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos** (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009.

ESCOBAR-RODRÍGUEZ, T.; CARVAJAL-TRUJILLO, E. Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. **Tourism Management**, v. 43, p. 70-88, 2014.

GURHAN-CANLI, Z.; BATRA, R. When corporate image affects product evaluations: the moderating role of perceived risk. **Journal of Marketing Research**, may 2004.

INFOMONEY. **1 em cada 3 empresas no mundo foi atacada por hackers mais de sete vezes este ano.** Disponível em: 1 em cada 3 empresas no mundo foi atacada por hackers mais de sete vezes este ano (infomoney.com.br)>. Acesso em 2 de fevereiro de 2023.

ITFÓRUM. **Empresas, fiquem atentas: nenhum sistema é 100% seguro.** Disponível em: Empresas, fiquem atentas: nenhum sistema é 100% seguro - IT Forum>. Acesso em 03 de fevereiro de 2023.

JOTA. **5 grandes vazamentos de dados no Brasil — e suas consequências.** Disponível em: Vazamentos de dados no Brasil: 5 grande casos e suas consequências (jota.info)>. Acesso em 04 de fevereiro de 2023.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOVACS, M. H. **Estratégias de Redução dos Riscos Percebidos e a satisfação do consumidor com o processo de compra**: proposição de um esquema teórico para o comércio eletrônico. 2006. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2006.

MCKNIGHT, H.; CHOUDHURY, V.; KACMAR, C. Developing and validating trust measures for e-commerce: na integrative typology. **Information Systems Research**, v. 13, n. 3, ABI/INFORM Global, September, 2002.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Pesquisa mostra que 82,7% dos domicílios brasileiros têm acesso à internet**. Disponível em: Pesquisa mostra que 82,7% dos domicílios brasileiros têm acesso à internet — Ministério das Comunicações (www.gov.br)>. Acesso em 03 de fevereiro de 2023.

MIYAZAKI, A. D.; FERNANDEZ, A. Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. **The Journal of Consumer Affairs**, p. 27-44, Summer 2001.

O ESPECIALISTA. **Porto Seguro sofre ataque hacker e ficam sem sistema e canais de atendimento**. Disponível em: Porto Seguro sofre ataque hacker e fica sem canais de atendimento (oespecialista.com.br)>. Acesso em 04 de fevereiro de 2023.

OLIVEIRA, J. L. de. **Percepção de confiança e atributos de compras no e-commerce em lojas de departamento pelos consumidores de Laguna Carapã/MS**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2021.

PRÓXIMO NÍVEL. **Brasil ocupa 12º lugar no ranking de vazamento de dados**. Disponível em: <https://proximonivel.embratel.com.br/brasil-ocupa-12o-lugar-no-ranking-de-vazamento-de-dados/#:~:text=O%20levantamento%20mostrou%20que%2C%20no,documentos%20e%20outras%20informações%20sensíveis.>>. Acesso em 03 de fevereiro de 2023.

ROCHA, L. C. **Orientação para clientes**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

SCHIFFMAN, L.; KANUK L. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2010.

SHEEHAN, K. B.; HOY, M. G.; Flaming, Complaining, Abstaining: How Online Users Respond to Privacy Concerns. **Journal of Advertising**; v. 28, n. 3; Fall 1999; p. 37-51.

SIMÕES, E.A.Q.; Tiedemann, K. B. **Psicologia da Percepção**. 2º vol. São Paulo: EPU, 1985.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

STEMBERG, R. J. **Psicologia Cognitiva**. (M. R. B. Osório, Trad.) Porto Alegre: ArtMed, 2000.

TECNOBLOG. Megavazamento de 223 milhões de CPFs: um ano se passou e ainda há perguntas sem resposta. Disponível em: Megavazamento de 223 milhões de CPFs: um ano se passou e ainda há perguntas sem resposta – Tecnoblog>. Acesso em 03 de fevereiro de 2023.

VAREJO S. A. 50+ lideraram as compras na internet em 2021. Disponível em: 50+ lideraram as compras na internet em 2021 – Varejo S.A (cndl.org.br)>. Acesso em 04 de fevereiro de 2023.

VC S/A. Vazamentos de dados aumentaram 493% no Brasil, segundo pesquisa do MIT. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/sociedade/vazamentos-de-dados-aumentaram-493-no-brasil-segundo-pesquisa-do-mit/>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2023.

MARKETING DIGITAL NA PANDEMIA: O PREPARO DIGITAL DAS CLÍNICAS DE NUTRICIONISTAS VERSUS O PREPARO DIGITAL DOS CLIENTES

Lara Marina Luca
Vitor Nogami

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o preparo digital das clínicas de nutricionistas em Maringá, a partir dos impactos da pandemia, de acordo com os critérios do Marketing 5.0. O método utilizado neste trabalho foi a pesquisa da literatura, sendo livros e artigos científicos e dados da pesquisa aplicada, de caráter qualitativo e quantitativo, sendo utilizado o roteiro semiestruturado como principal instrumento de coleta de dados. A primeira etapa foi focada na busca por publicações relacionadas ao tema que complementam a pesquisa em questão. A segunda etapa da pesquisa foi o ajuste das perguntas para o roteiro de entrevistas, com base no livro Marketing 5.0 dos autores Kartajaya; Setiawan e Kotler (2021), as perguntas foram adaptadas ao contexto do setor, que buscaram prospectar ainda o pensamento próprio e espontâneo de cada entrevistado. A terceira etapa foi a pesquisa de clínicas de nutricionistas na cidade de Maringá-PR. A quarta etapa, após a aplicação das entrevistas, em que os entrevistados responderam de forma qualitativa para maior entendimento e aprofundamento na realidade de cada profissional; depois, as respostas foram transformados em dados quantitativos. Dentre outras conclusões tiradas com o trabalho, notou-se a necessidade de propiciar as interações digitais, demonstrando os benefícios do ambiente online e as empresas também poderiam investir mais em infraestrutura digital.

Palavras-chave: Preparo Digital. Marketing 5.0. Nutricionistas. Marketing Digital.

1. INTRODUÇÃO

No começo de 2020 com a pandemia de Covid-19 a crise econômica se intensificou e todos os ramos/segmentos do mercado de trabalho brasileiro foram impactados, alguns positivamente, conseguiram encontrar uma saída em meio à crise e até criar novos modelos de negócios e outros foram afetados negativamente, não conseguiram se adaptar ao momento que estávamos passando e acabaram encerrando as atividades. Ao analisar os setores do mercado observa-se que, o setor da saúde e hotelaria foram os mais afetados com todo este caos da pandemia, pois, como aponta Kartajaya; Setiawan; Kotler (2021, p. 104) seus processos de trabalho ainda incluem uma quantidade relevante de interações físicas, mais difíceis de eliminar ou substituir.

Este contexto fez com que os governantes tomassem medidas protetivas, dentre elas, a paralisação de setores não essenciais por tempo indeterminado; diante deste cenário todos os setores e organizações tiveram que se adaptar e mudar suas estratégias em um curto período de tempo, as organizações adotaram novos modelos de negócios para inovar e mesmo fechadas manter-se ativas. É por este fator, que as organizações estão aderindo as mídias sociais, redes sociais, pesquisas de satisfação online e todas as demais ferramentas a seu favor no marketing digital da organização e consolidação da marca obtendo assim maiores informações e dados.

Entender a relação dos meios digitais com o consumidor, de que maneira influenciam e aproximam é o que vem sendo estudado há muito tempo, segundo Silva (2019, p.10) com o surgimento de novos hábitos, busca-se compreender as influências que se alteram referente ao poder de comunicação e informação sobre produtos e serviços, constituindo oportunidades e vantagens de mercado em relação ao meio digital. Todavia, esta comunicação online possui alguns pontos a serem discutidos, como, o volume de informações, utilização em demasia, a origem destas informações - se são verdadeiras ou falsas - (possibilidade de diagnósticos equivocados) e a intensidade das informações, algo difícil de medir quando expressa no ambiente online.

A tecnologia na saúde para demonstrar seu valor necessita ser bem priorizada e mais conhecida. De acordo com o BTG Pactual na pesquisa “O legado da quarentena para o consumo” identificou setores e produtos que apresentaram alta ou queda de interesse durante a crise de Covid-19 no Brasil. E também oferece uma visão de tendência desses setores e produtos no mercado pós-pandemia. Dentre os setores em alta, o setor da saúde aparece em segundo lugar. Conforme salienta o Jornal Económico, já é possível afirmar que a tecnologia poderá tornar a saúde mais personalizável e acessível, e pode ser um bom complemento na eficácia da oferta dos serviços de saúde (BARROS, 2020).

A saúde é um dos instrumentos mais importantes de transformação da sociedade; ainda faltam investimentos em ciência, tecnologia, inovação e políticas públicas para alavancagem do mercado de saúde no Brasil. Os avanços tecnológicos e a realidade pós pandemia trouxeram uma nova forma de trabalho e assistência oferecida pelos profissionais de saúde. A utilização das tecnologias para prover assistência, promoção e educação em saúde é também denominada como saúde digital, e engloba, dentre outros, a telemedicina, inerente especificamente à prática da medicina a distância (SANTOS et al. 2020, p. 433).

A telemedicina, em sentido amplo, pode ser definida como o uso das tecnologias de informação e comunicação na saúde, viabilizando a oferta de serviços ligados aos cuidados com a saúde, especialmente nos casos em que a distância é um fator crítico. (MALDONADO; MARQUES; CRUZ, 2016. p. 52). A telemedicina não era uma opção antes da pandemia, as organizações tiveram que migrar, ainda mais, para o digital, que ganhou espaço como solução para as empresas manterem-se competitivas no mercado e ainda estarem presentes como primeira opção na decisão de compra e utilização do serviço.

Com isso, o intuito deste trabalho é:

Objetivo geral: Analisar o preparo digital das clínicas de nutricionistas em Maringá, a partir dos impactos da pandemia, de acordo com os critérios do Marketing 5.0.

A seguir, no referencial teórico, serão apresentados os principais conceitos de marketing 5.0, marketing digital, impactos da pandemia e setor da saúde considerados relevantes para este trabalho. Na sequência, serão apresentadas a metodologia e instrumento. Posteriormente, a análise da pesquisa de campo e os resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING 5.0

Com a evolução do marketing passamos por uma transição ao longo das décadas, de acordo com as necessidades do consumidor com o passar dos anos. Começando com o marketing 1.0 - centrado no produto; para o marketing 2.0 - voltado para o consumidor; adiante o marketing 3.0 - centrado no ser humano e deste para o marketing 4.0 - a passagem do tradicional para o digital. Até chegarmos ao cenário atual o marketing 5.0 - tecnologia para a humanidade, que seria uma junção do marketing 3.0 e 4.0, é a aplicação da tecnologia a favor da humanidade, a fim de, gerar uma experiência com o bem do cliente e fazer com que a organização considere os aspectos digitais do marketing, em suas estratégias, táticas e operações.

A união de tecnologias como: inteligência artificial, processamento de linguagem corporal, sensores, robótica, realidade aumentada, realidade virtual, internet das coisas e blockchain, fazem o marketing 5.0. Os profissionais de marketing precisam entender essas tecnologias para serem aplicadas nas organizações estrategicamente em situações variadas. Considerando também as gerações que convivem e trabalham no mesmo ambiente e com comportamentos tão diferentes, os baby boomers, geração X, Y e Z e Alfa.

2.2 MARKETING DIGITAL

Na busca do aumento de lucro, as empresas investem em diversas ferramentas para entender o consumidor e direcionar de maneira correta os seus produtos, é neste momento que o marketing se transforma em marketing digital. (ROSA, CASAGRANDA, SPINELLI, 2017). Com o advento da internet surgiu, também, utilização no meio social e a necessidade das marcas de se aproximarem dos seus consumidores no ambiente virtual. Cruz e Silva (2014, p. 2) complementam que o marketing digital possibilita a interação/comunicação on-line entre organização e consumidores. Essa comunicação pode ser aplicada em negócios online, físicos ou híbridos, de qualquer forma o marketing digital estará presente.

O marketing digital pode ser definido como um conjunto de estratégias utilizadas no ambiente virtual em busca de atrair e fidelizar clientes, fazendo o uso de diversos canais da internet e uma vasta gama de ferramentas. Conforme diz Rosa, Casagranda e Spinelli (2017) ‘‘ as organizações tiveram que entender o comportamento de seu consumidor para direcionar o planejamento em marketing digital’’ algo que requer das empresas boas estratégias e um bom posicionamento, a fim de expandir a marca. Como neste ambiente lidamos com o aspecto da tecnologia, o cenário é dinâmico, em constante evolução e de maneira acelerada; com o marketing digital é muito mais fácil ter a mensuração rápida dos dados para as definições de metas (ROSA, CASAGRANDA, SPINELLI, 2017, p.1).

Além de facilitar a comunicação entre a organização e consumidor de maneira direta e personalizada, um outro ponto fundamental é a análise dos indicadores de performance (KPI's),

que permitem identificar quando uma campanha está no caminho certo ou não, sendo possível realizar os ajustes, caso necessário. As vantagens do marketing digital são: medição de resultados, baixo custo, rápido retorno e melhor segmentação. Entre as principais estratégias do marketing digital estão:

- 1- Marketing de conteúdo, informações personalizadas para seu cliente;
- 2- Redes sociais, estar de maneira quase que onipresente em todas as plataformas, reforçando a imagem da marca para o cliente. Esta estratégia de marketing tem que ser usada com moderação e ser bem definida para que não se torne repetitiva e maçante;
- 3- SEO (Search Engine Optimization) otimização dos resultados de busca;
- 4- Mídia paga, pagamento de anúncios em páginas da web;
- 5- Tráfego de redes, todo o alcance, visitas e visualizações em seu site;
- 6- Consultoria de marketing digital, parceria com pessoas ou empresas especializadas.
- 7- Inbound Marketing, um conjunto de estratégias de marketing focada em atrair, converter e encantar clientes.

A definição de quais estratégias irão ser seguidas é de extrema importância para que o marketing digital da empresa esteja bem estruturado para aproximar e atingir de forma eficaz o público-alvo, resultados esperados, visibilidade e encontrar novos clientes. Dentro do Marketing Digital, quanto mais dados você tiver para fundamentar as suas escolhas, maior a chance de acertar ou de entender onde errou (BENETTI, 2022).

2.2.1 Preparo digital dos clientes

Elencar as gerações e o comportamento de cada uma delas é útil para a aplicação de estratégias e a compreensão de certos comportamentos, escolhas na tomada de decisão e processo de compra do consumidor. Os Babys Boomers nasceram entre 1946 e 1964 e são avessos a adotar novas tecnologias e mudanças como um todo. Em seguida, a Geração X de pessoas nascidas entre 1965 e 1980, assume postos de liderança nas organizações e com espírito empreendedor. Já a Geração Y - os nascidos entre 1981 e 1996 - é a geração com a mente aberta e idealista, influenciada pela disseminação da internet.

A diante, Geração Z são os nascidos entre 1997 a 2009, esses já nasceram inseridos no mundo com a tecnologia; por não terem experiência de vida sem internet, consideram as tecnologias digitais um elemento indispensável na vida cotidiana (KARTAJAYA; SETIAWAN; KOTLER, 2021, p. 40). Com o avanço das tecnologias e inovações a Geração Z é imediatista e acaba lidando com o ciclo de vida mais curto de produtos. E chegamos a geração mais recente, a Geração Alfa, são/serão os nascidos de 2010 a 2025, essa é uma geração inclusa na tecnologia e sociável.

De acordo com Scabbia (2018) os novos consumidores não querem falar com uma pessoa para se relacionar com as empresas: de maneira geral eles preferem ter um autoatendimento eficiente, porém humanizado. As empresas que aderirem ao marketing digital, estratégias tecnológicas e de marketing de relacionamento para conquistar, principalmente, as Gerações Z e Alfa, estarão à frente no marketing 5.0 e no mercado competitivo.

2.2.2 Preparo digital das empresas

Como a pandemia chegou de forma veloz, muitos gestores que ainda não trabalhavam com o marketing digital, tiveram que, às pressas, incorporar novas plataformas de venda, sem um planejamento prévio, o que acabou por prejudicar o resultado final do atendimento ao cliente (ALMEIDA; FROEMMING; CERETTA, 2020. p. 3). Scabbia (2018) salienta que a empresa que conseguir entender o seu consumidor e oferecer a melhor experiência de compra,

de comunicação, de atendimento, de suporte, sairá na frente; as novas gerações levam em consideração e avaliam as empresas quanto à experiência que tiveram com elas.

Quando as organizações conseguem ir além do mero atendimento, ganham a confiança, lealdade e a satisfação dos clientes e recebem em troca resultados financeiros, pois passam aos clientes a imagem de um atendimento especial que os leva a adquirir produtos ou serviços com frequência, num processo de fidelização - reter clientes custa menos do que conquistar novos clientes - o marketing de relacionamento auxilia as empresas, gerando dados e promovendo ações que possibilitem entender o comportamento do consumidor alvo e identificar os fatores que levam a sua satisfação (GONÇALVES; MACHADO; MARQUES, 2020, p. 61).

Gialdi et al. (2021, p. 204) declararam que as empresas contam com duas alternativas para o crescimento ou manutenção de sua participação de mercado: a retenção de clientes e a aquisição de novos clientes. No entanto, a maioria das organizações optam por focar na retenção de clientes que, além de atrair novos, mantêm e aprimoram os relacionamentos com seus clientes atuais; e de forma benéfica potencializam os produtos ou serviços através do marketing boca a boca positivo, ao recomendar para familiares e amigos, como uma forma de publicidade.

2.2.3 Ferramentas

Com a velocidade que o marketing digital vem mudando os meios de comunicação e interação com os clientes se modificou, as organizações tiveram a necessidade de incluir as plataformas e os dispositivos digitais no planejamento de marketing, o que antes ocorria por meio de jornais, revistas, rádios e televisão, atualmente acontece em sua grande maioria por intermédio da internet, principalmente mediante as ferramentas digitais, como: Instagram, WhatsApp, Twitter, Facebook, TikTok, Kwai, YouTube, Sites, Pinterest, E-Mail e LinkedIn. Para Sampaio e Tavares (2017) esta é uma forma das empresas se fazerem presentes nos negócios focando a utilização das mídias sociais para estabelecer um contato direto e transparente com os clientes, com o intuito de conhecer, aproximar-se e comunicar-se com seu público-alvo, mantendo-se à frente das concorrentes, com um diferencial competitivo.

A evolução digital significa a evolução dos canais de comunicação (SCABBIA, 2018). Segundo Morais e Brito (2020) as ferramentas digitais evidenciam um leque de oportunidades e facilidades. Duarte (2016) diz que o Facebook e o Instagram, por exemplo, são utilizados pelas empresas para atrair clientes e, conseqüentemente, alcançar um público maior. Um dos pontos fortes do marketing digital no Instagram e Facebook é a visibilidade proporcionada para as empresas tanto no ambiente online quanto de mercado, possibilitando a atuação da empresa em plataformas que oferecem aos clientes uma forma cômoda de se manterem informados sobre as empresas que lhe interessam, porém, ainda falta profissionais para tratar especificamente da criação de conteúdo nas redes sociais, este desfrutando de ferramentas que possibilitem gerar estratégias de marketing digital sem amadorismo ou ineficiência.

As empresas precisam utilizar e explorar essas ferramentas de forma a criar um vínculo, e posteriormente manter um relacionamento duradouro, em contato com seu público através das redes sociais, onde a mesma tem influenciado na decisão de compra do produto final (TAVARES, SAMPAIO, 2017, p. 7). A persuasão obtém êxito na maioria das vezes, em razão a grande parte das pessoas sentirem a necessidade de serem aceitos, de fazer parte de um grupo social ou de ter determinado status social. Além disso, as próprias organizações estabelecem estratégias de manipulação e motivação do consumo, por meio de ações comunicativas do marketing, criando nas pessoas o desejo e a necessidade de ter coisas que nem elas mesmas sabiam que precisavam. O uso do ambiente virtual proporciona para as organizações atingir um grande número de pessoas em um curto espaço de tempo facilitando assim o processo de influência (MORAIS, BRITO, 2020. p. 2).

Os principais benefícios para as organizações em relação ao uso das mídias sociais são: conectar-se com os clientes, construir confiança e satisfazer os clientes. Estar presente nas mídias sociais já faz parte da rotina para esta geração, por isso, faz sentido as empresas entenderem que é preciso também estar presente onde esse público está, no caso, o ambiente virtual. Scabbia (2018) diz que passar pelo processo de transição, principalmente para as empresas que surgiram no mundo offline, é um grande desafio, para acompanhar a evolução que estamos vendo (e que veremos) acontecer de uma forma cada vez mais rápida, precisamos mudar nosso modelo mental rapidamente. Estudar, entender e aplicar adequações de forma rápida fará parte do nosso dia a dia.

2.3 IMPACTOS DA PANDEMIA

A pandemia mudou o cenário atual, em especial nos ambientes corporativos, organizações sejam de grande, médio ou pequeno porte foram obrigadas a fechar as portas, forçadas a reduzir quadro de funcionários, realocaram colaboradores e adaptaram-se ao trabalho home office. No Brasil, a situação é ainda mais grave, visto os problemas estruturais existentes que emergiram fortemente neste contexto de fragilidade, como a capacidade do sistema público de saúde, crise econômica, sendo que para esta, muitas empresas se recuperavam da crise pós 2014, e ainda, é mais agravado pela instabilidade política que ocorre constantemente, elevando o risco para grandes investimentos (SANTOS, FERREIRA, RONCON, 2020, p. 2).

Em tempos de crise, as decisões tendem a ser tomadas de forma rápida e eficaz, e o gestor deve agir se antecipando aos fatos, solucionando problemas, conduzindo de modo a diminuir os impactos financeiros causados pela pandemia (MOTA, 2020). Vasconcelos e Vasconcelos (2020) salientam que a maioria das empresas buscaram ajuda junto ao governo e até mesmo redução salarial temporária foi aplicada aos funcionários, ocorrendo, em muitos casos, a demissão ou férias coletivas e afastamento por tempo indeterminado. Os trabalhadores informais ficaram em situação ainda pior. Todavia, tem-se, então, uma crise sanitária e econômica. E assim, sem fluxo de caixa e sem reservas suficientes, os empresários e executivos de muitas empresas não têm como manter a empresa ou negócio durante esse período.

A realidade da grande maioria das pequenas e médias empresas brasileiras é dura, com pouco capital para investimento e também com falta de capital de giro, as pequenas e médias empresas não conseguem formar capital suficiente para sobreviver em tempo de crise. Poucas conseguem adaptar-se à realidade econômica durante a crise. Sobrevivem, mas perdem participação de mercado e reduzem seu quadro de funcionários e a falta de recursos tornam-se mais evidentes (OLIVEIRA, 2020, p. 109). Surge então a necessidade de encontrar meios para minimizar os impactos socioeconômicos, adequar às novas regras estabelecidas pelos órgãos de saúde, conhecer o seu negócio e seus clientes, adaptar-se ao novo, criar novas formas de comunicação e estruturação dentro da organização para dar continuidade ao negócio, garantir a fidelização do seu cliente, além da prospecção de novos clientes (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

Foram necessárias mudanças nas organizações para agir de maneira eficaz, evidenciar como seus pontos fortes a fim de elevar/manter o seu faturamento, assim como, identificar suas fraquezas para que seja possível antecipar as soluções necessárias. A pandemia da COVID-19 veio para colocar isso à prova: ou as empresas inovam para atender ao consumidor que apresenta novas necessidades, valores e hábitos, ou irão sucumbir à crise (ALMEIDA et al, 2020).

2.4 SETOR DA SAÚDE

A gestão da saúde envolve muita complexidade, todavia, agrega melhorias imensuráveis. Isso porque, a gestão da saúde, assim como toda empresa, tem diversas atividades administrativas, indicadores a serem observados e mudanças a serem feitas, de acordo com as adversidades do ambiente. Sendo assim, cabe ao gestor do setor da saúde estabelecer suas prioridades considerando a assistência à saúde, otimização dos processos, redução de custos e garantia da qualidade a todos os envolvidos. Quando há falhas na entrega do serviço em saúde, outros setores da sociedade são prejudicados; além disso, cuidados ineficientes reduzem a vontade social de contribuição e luta pela consolidação do Sistema Único de Saúde–SUS (DERMINDO, 2019).

O Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS) se utiliza de alguns fatores para avaliar a qualidade dos planos de saúde. Entre os fatores que são analisados para gerar esse índice, estão:

- Atenção em saúde: avalia os cuidados prestados pela operadora com a saúde dos pacientes beneficiários, desde a assistência secundária com a rede de consultórios credenciada até os serviços hospitalares de alta complexidade e transporte aéreo;
- Operação e estrutura: analisa se todos os processos dentro da empresa fluem de maneira adequada, desde o cadastro informatizado do paciente ao faturamento das contas hospitalares;
- Economia: é verificado se o setor financeiro dessas empresas têm equilíbrio e eficiência na gestão de receitas e despesas, ou se está passando por dificuldades para captar mais recursos;
- Satisfação dos clientes: o paciente é ouvido sobre a aprovação, ou não, do seu plano de saúde. É importante mencionar que não existe uma satisfação plena por esses serviços, pois o paciente está em situação delicada. Por isso, é preciso analisar cuidadosamente esses dados.

Os autores Pinochet, Lopes e Silva (2014, p.12) afirmam que “ reduzir custos e aumentar a eficiência é uma busca constante de qualquer empresa, mas no caso dos hospitais essa combinação pode ser uma questão de sobrevivência. A situação do sistema de saúde brasileiro exige cuidados especiais. Com o crescimento dos gastos em saúde, resultado da adoção de alta tecnologia para diagnóstico, e o alto índice de desperdício, o segmento enfrenta dificuldades para equilibrar as contas. Seja na área pública, reconhecidamente carente, ou na privada, em que as operadoras de planos de saúde reclamam das perdas contabilizadas, não há dúvidas de que é preciso rever processos e investir em tecnologias capazes de aumentar o controle e melhorar a qualidade da assistência”. Ao melhorar as garantias de saúde, e consequentemente a qualidade de vida da população, eleva-se o patamar de riqueza da nação, pois a população passa a viver melhor, a produzir mais e produzir riquezas para o país.

A telemedicina (ou telessaúde) é introduzida no sentido de melhorar e agilizar todo este processo, porém, são necessárias estratégias para o aprimoramento e difusão no uso da telessaúde, como investimento em infraestrutura, treinamento de profissionais e divulgação das potencialidades de seu uso, visando à melhoria da qualidade do serviço prestado ao usuário (CURIONI, BRITO, BOCCOLINI, 2013, p. 106).

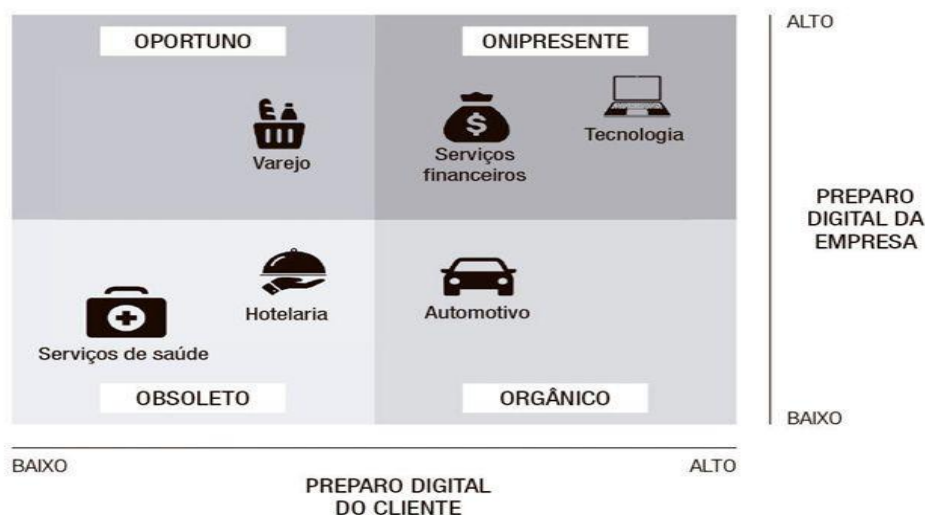
O Conselho Federal de Nutricionistas publicou em 30 de setembro de 2020 uma resolução que “ define e disciplina a teleconsulta como forma de realização da Consulta de Nutrição por meio de tecnologias da informação e da comunicação (TIC’s) durante a pandemia da Covid-19” (Conselho Federal de Nutricionistas, Resolução N° 666/2020). Resolução esta que permanece vigente até hoje. Destaca-se, que do ponto de vista econômico, a telemedicina se constitui em uma área estratégica por seu potencial intrínseco de ser fonte geradora de inovações, por demandar e incorporar avanços tecnológicos oriundos de outras áreas e, em função da sua natureza interdisciplinar e de suas inter-relações dinâmicas, pela possibilidade de

impulsionar diferentes indústrias. Do ponto de vista social, tem o potencial de democratizar o acesso aos serviços de saúde, integrando regiões remotas com serviços de saúde localizados em hospitais e centros de referência no que se refere à prevenção, diagnóstico e tratamento. (MALDONADO; MARQUES; CRUZ, 2016. p. 51).

Certamente, a utilização dos meios digitais agrega nos fatores em defasagem do setor; na Figura 1 observamos que o preparo digital, tanto para as empresas quanto para os clientes, é baixo. Conseqüentemente problemas de controle, melhorias na otimização e qualidade dos serviços prestados continuarão a ocorrer no setor da saúde, por isso o investimento em tecnologia e mudança do planejamento estratégico voltado ao digital se faz de suma importância nos dias de hoje.

Kartajaya; Setiawan; Kotler (2021, p. 103) reiteram que o primeiro passo é determinar se o mercado está preparado e disposto a migrar para o digital. O passo seguinte é validar a capacidade da empresa de digitalizar seus processos corporativos para tirar proveito dessa migração. Essas duas considerações formam uma matriz mapeando a situação da empresa nos quadrantes de preparo digital. Para ilustrar as quatro categorias da tabela, avaliamos o preparo digital dos setores: varejo, serviços financeiros, tecnologia, serviços de saúde, hotelaria e automotivo (Figura 1).

Figura 1: Preparo digital por setor



Fonte: Livro Marketing 5.0.

Conforme Kartajaya; Setiawan; Kotler (2021, p. 104) explicam o quadrante “obsoleto”, inclui os setores mais atingidos durante a pandemia. As empresas desses setores estariam menos preparadas para enfrentar a crise porque seus processos de trabalho ainda incluem uma quantidade relevante de interações físicas, mais difíceis de eliminar ou substituir. Ao mesmo tempo, também é improvável que seus clientes migrem para pontos de contato digitais, por conta sobretudo da falta de urgência para a compra durante uma crise.

Já o quadrante “oportuno” consiste em setores e empresas que apresentam dificuldade para a migração dos clientes, embora tenham investido em uma importante digitalização de seus processos de negócios. Os setores econômicos nesse quadrante possuem ecossistemas digitais implantados e já vinham incentivando há algum tempo seus clientes a aderirem ao digital. No entanto, a maioria dos clientes ainda está presa à inércia e a adesão digital ainda é restrita. Os atores do setor (um exemplo é o setor do varejo) precisam monitorar de perto essa tendência para verificar se a pandemia será um catalisador decisivo para o varejo on-line.

Na seqüência o quadrante "orgânico" se aplica a setores que entregam produtos e serviços com elevado grau de pontos de contatos físicos. Na maioria das vezes, esses setores

também usam trabalho braçal de forma intensiva, tendo, assim, dificuldade de gestão remota dos funcionários. Por outro lado, a maioria dos clientes está pronta para migrar para o digital. Eles serão motores fundamentais, forçando as empresas a adotar tecnologias digitais. O setor automotivo é um que se inclui nesse quadrante. A maioria dos compradores de automóveis já faz o chamado *webrooming*, isto é, pesquisa o produto on-line e depois realiza a compra nas concessionárias.

Por fim, o quadrante “onipresente” é onde todas as empresas querem estar um dia. As empresas dos demais quadrantes precisam tentar migrar sua clientela e montar sua infraestrutura de modo a virarem empresas Onipresentes. Esse quadrante pertence a setores que estão sofrendo um impacto menos com a crise da covid-19. Dois exemplos desses setores são o de tecnologia e o de serviços financeiros.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve a finalidade de proporcionar maior compreensão do tema, permitindo assim, que se fosse delineado de forma mais precisa o problema discutido. Tratou-se de uma pesquisa aplicada, de caráter qualitativo e quantitativo, descritivo e exploratório, de acordo com os pressupostos descritos por Gil (2002). Exploratória, que teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses, com isto, gerar maior compreensão a respeito do mesmo, neste caso em específico, explorar o preparo digital das empresas e dos clientes. A fonte de informação para coleta de dados foi a pesquisa de campo, descritiva, pois teve como objetivo primordial a descrição das características ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis; com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A primeira etapa foi focada na busca por publicações relacionadas ao tema que complementam a pesquisa em questão. A segunda etapa da pesquisa foi o ajuste das perguntas para o roteiro de entrevistas, com base no livro *Marketing 5.0* dos autores Kartajaya; Setiawan e Kotler (2021), as perguntas foram adaptadas ao contexto do setor, o roteiro de entrevistas foi estruturado com 18 perguntas abertas (nove perguntas sobre o preparo digital da empresa e nove perguntas sobre o preparo digital do cliente) que buscaram prospectar ainda o pensamento próprio e espontâneo de cada entrevistado, visando investigar as percepções dos entrevistados em relação ao preparo digital das empresas versus o preparo digital dos clientes.

A terceira etapa foi a pesquisa de clínicas de nutricionistas na cidade de Maringá-PR através de pesquisas nas redes sociais e indicações, após explicar e conversar brevemente sobre a pesquisa em questão foi realizado a condução das entrevistas, de forma presencial e individual, no período de 09 de novembro de 2022 a 24 de fevereiro de 2023, em sete clínicas de nutricionismo, com a duração média de 15 minutos. A quarta etapa, após a aplicação das entrevistas, em que os entrevistados responderam de forma qualitativa para maior entendimento e aprofundamento na realidade de cada profissional; os dados foram repassados para a forma quantitativa, sendo 0 - não, 1 - parcialmente e 2 - sim, de maneira a estratificar os resultados obtidos e obter amostragens objetivas. As figuras a seguir ilustram o roteiro de perguntas que foi traduzido de Kartajaya; Setiawan e Kotler (2021).

FIGURA 2 - QUESTÕES SOBRE PREPARO DIGITAL DA EMPRESA**PREPARO DIGITAL DA EMPRESA****Experiência Digital do Cliente**

A empresa consegue interagir digitalmente em grande parte da jornada do cliente? (interações digitais no atendimento e suporte ao cliente)

Existe uma integração entre o atendimento físico e o digital, de forma igual, sem gerar confusões ou conflitos de

As atividades nos meios digitais - whatsapp, instagram, facebook - geram lucro? Os clientes veem que isso é um

Infraestrutura Digital

A empresa usa algum software ou plataforma para armazenar e analisar os dados dos clientes em tempo real?

Os processos desenvolvidos na empresa são digitalizados? Há alguma adequação para atender digitalmente?

Os ativos físicos da empresa são digitalizados/adequados à internet das coisas?

Organização Digital

Os funcionários conseguiram lidar com as ferramentas digitais para o trabalho remoto e colaboração virtual?

A geração de talentos digitais, como cientistas de dados, projetistas de experiência do usuário e arquitetos de TI, é uma prioridade-chave?

Existe uma forte cultura digital que permite a sintonia entre os gerentes e os talentos digitais?

FONTE: Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021); adaptado pelos autores.

FIGURA 3 - QUESTÕES SOBRE PREPARO DIGITAL DO CLIENTE**PREPARO DIGITAL DO CLIENTE****Base de Clientes Digitais**

A maior parte da base de clientes é das gerações Y e Z, antenadas digitalmente?

A maioria dos clientes já interagem e fazem transações com a empresa via plataformas digitais?

Ao consumir ou usar produtos e serviços, pede-se que o cliente interaja com interfaces digitais? (instagram, site, facebook, entre outros)

Jornada Digital do Cliente

A jornada do cliente já é parcial ou inteiramente on-line (webrooming ou showrooming)?

Um espaço de atendimento físico poderia ser substituído por um espaço digital de atendimento? Especialmente aqueles que geram reclamações por parte do cliente?

Pela internet, disponibiliza-se ao cliente informações de relevância para que ele tome decisões bem informadas por conta própria? (informações importantes para o cliente fechar negócio)

Propensão do Cliente virar Digital

Você acredita que os seus clientes consideram desnecessária, irrelevante e sem valor a interação física com a empresa? Ou o físico ainda é necessário?

Há problemas relacionados à complexidade dos serviços e desconfiança na interação digital com os clientes?

Há incentivos para o cliente migrar para o digital? Tais como condições de preços melhores, mais opções de taxas, entre

FONTE: Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021); adaptado pelos autores.

4. RESULTADOS

A pesquisa envolveu sete clínicas de nutricionismo da cidade de Maringá-PR, com nutricionistas das áreas de nutrição para gestantes, nutrição esportiva, oncológica, emagrecimento e transtornos alimentares. Como a pesquisa visa identificar o preparo digital das empresas versus o preparo digital dos clientes, as perguntas foram aplicadas de forma individual com cada nutricionista da clínica.

Para buscar respostas aos objetivos do trabalho, sobretudo em relação ao preparo digital dos clientes, preparo digital das empresas, impactos da pandemia e sugestões de melhoria, foi elaborado um questionário estruturado em 18 perguntas. Inicia-se com uma introdução breve da empresa e nove perguntas sobre o preparo digital das empresas, posteriormente, nove perguntas sobre o preparo digital dos clientes.

4.1 PREPARO DIGITAL DOS CLIENTES

A pesquisa buscou coletar dados sobre o preparo digital dos clientes com a intenção de gerar informações sobre como os clientes deste setor lidam com a tecnologia e o grau de preparo digital desses clientes. Vale ressaltar que as respostas sobre o preparo digital dos clientes foram coletadas com as próprias nutricionistas com base em feedbacks de seus clientes e a adaptação ou não no uso de tecnologias. Como indicado na tabela 1, de modo geral, os clientes não se encontram tão preparados quanto as empresas.

Tabela 1 - Preparo digital dos clientes versus o preparo digital das empresas

	Preparo Digital da Empresa	Preparo Digital do Cliente
Empresa A	15	11
Empresa B	16	11
Empresa C	15	10
Empresa D	10	13
Empresa E	12	10
Empresa F	14	9
Empresa G	10	11

Fonte: Resultados da pesquisa.

Entretanto, na questão “A maior parte da base de clientes é das gerações Y e Z, antenadas digitalmente” quatro das sete nutricionistas responderam que a maior parte da base de clientes fazem parte da geração Y e Z, porém, na pergunta “Ao usar os serviços, pede-se que o cliente interaja nas redes sociais” foi identificado que a maioria das nutricionistas, quatro de sete, não indica ao cliente para que interaja nas redes sociais; algo que poderia ser melhor explorado visto que a maioria dos clientes são das gerações Y e Z, com idade média de 25 a 40 anos.

4.2 PREPARO DIGITAL DA EMPRESA

Nesta seção serão mostrados os resultados referentes ao preparo digital das empresas. Na pergunta “A empresa consegue interagir digitalmente em grande parte da experiência do cliente” nota-se que a maioria das empresas responderam que conseguem interagir, em grande parte, digitalmente com o cliente, apenas uma nutricionista respondeu que não, pois, sua base de clientes são, em sua maioria, de pessoas mais velhas; a mesma relatou utilizar da estratégia de descontos em atendimentos online não obtendo sucesso, já que a maioria de seus clientes preferem pagar a mais para realizar a consulta presencial, a entrevistada acredita que isto ocorra justamente por conta da faixa etária de seu público.

Outro dado relevante encontrado na coleta de dados foi que mesmo não sendo unanimidade a interação digital com os clientes, seis das sete empresas responderam que conseguem criar valor e gerar receita por meio de modelos de negócios digitais, com uma nutricionista citando até que são ofertados e-books e cursos online em sua empresa. Apenas uma nutricionista respondeu que ainda não consegue criar valor e gerar receita por meio de negócios digitais, mas define como uma meta, a mesma relatou que costuma interagir com os clientes, em grande parte da jornada, pelo WhatsApp não explorando tanto outras redes sociais.

Nota-se também que, a maioria considera importante os profissionais de TI mas não há muitos esforços voltados para este setor.

4.3 IMPACTOS DA PANDEMIA

O período da pandemia foi complicado para todos os setores e a economia no geral, a adaptação para o meio digital leva tempo principalmente para quem não é acostumado com o uso dessas ferramentas. Com os dados coletados foi possível observar que as empresas já faziam o uso do meio digital para maior alcance de seus clientes (exceto o uso de teleconsultas, que foi regulamentado durante a pandemia), porém, a maioria dos clientes não eram adaptados com o uso do digital em toda sua jornada. Isto começou a mudar durante a pandemia, mas esta adaptação vem acontecendo até hoje em dia, visto que alguns clientes não aderiram 100% ao digital.

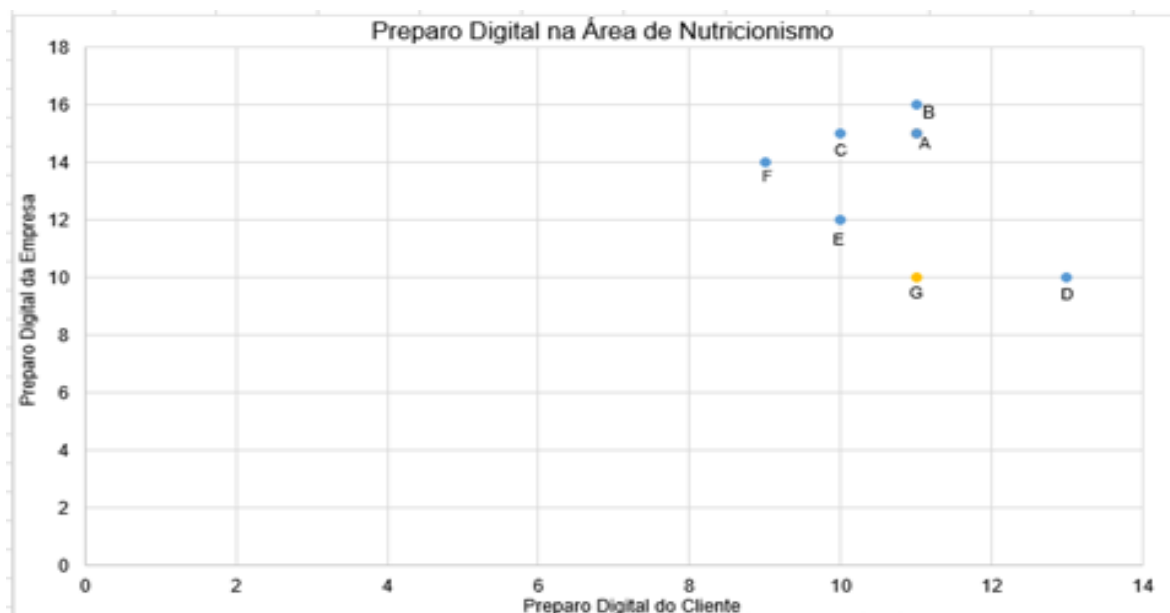
Na ocasião da coleta de dados todas as nutricionistas relataram que antes da pandemia as consultas online não eram permitidas pelo Conselho Federal de Nutricionistas e que foi durante a pandemia que as teleconsultas foram regulamentadas pelo Conselho e estão vigentes até hoje. Neste ponto é possível observar que por não ser regulamentado antes da pandemia o uso do ambiente online para as consultas não era explorado, algo que vem se adaptando após a resolução Nº 666 do CFN. Nota-se que a maioria das nutricionistas não ficaram paradas durante a pandemia, porém, o fluxo maior de clientes foi após a pandemia. Durante a coleta de dados foi possível verificar que a maioria dos funcionários foram equipados com ferramentas digitais de trabalho remoto e colaboração virtual.

No geral, as nutricionistas relataram que o período de pandemia foi bom, utilizando do direcionamento online e uso das redes sociais Instagram e WhatsApp, que foram as mais usadas pelas empresas para manter o contato com o cliente. Porém, revelam que foi um momento de adaptação tanto para a empresa quanto para os clientes, migrar para plataformas de videoconferência, como: Google Meet e Zoom, que foram e são as mais usadas nas teleconsultas, é um processo que vem sendo aprimorado até hoje.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA NA GESTÃO

Com base no quadro 2 foi possível identificar que apesar da maioria das empresas estarem mais preparadas digitalmente os clientes também estão, porém, estão em processo de adaptação. Na elaboração das perguntas e, conseqüentemente, do quadro 2 foi utilizado como base o livro Marketing 5.0 que expõe um baixo preparo digital tanto das empresas quanto dos clientes no setor “serviços de saúde”, setor este que no livro se encontra no quadrante obsoleto, as empresas que se encontram neste quadrante estariam menos preparadas, pois, seus processos ainda incluem uma quantidade relevante de interações físicas.

Entretanto, como nesta pesquisa focamos na área de nutricionismo o resultado obtido foi o oposto, a área de nutricionismo se encontrou no quadrante onipresente, de setores que estão sofrendo um impacto menor.

Figura 4 - Preparo digital na área de nutricionismo

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme citado por Kartajaya; Setiawan; Kotler (2021, p. 109) toda empresa, mesmo dentro de um setor determinado da economia, tem um grau de preparo diferente, podendo estar em um quadrante diferente. Portanto, cada empresa deve realizar uma auto avaliação com base em sua capacidade de virar digital e no desejo de seus clientes de migrar para os canais digitais. Na pesquisa foi possível identificar que não há muitos incentivos para que os clientes migrem para o digital. Em uma das entrevistas foi relatado que não há um incentivo para o cliente migrar para o digital e na maioria dos casos não pede-se que o cliente interaja nas redes sociais, as empresas desejam que aconteça de forma orgânica, porém, o uso desta estratégia pode demorar para gerar resultados, visto que ainda não são todos os clientes que se adaptaram ao digital.

Percebe-se assim a necessidade de propiciar as interações digitais, demonstrando os benefícios do ambiente online, esses benefícios podem ocorrer por meio de cashback, descontos e promoções ao cliente. As empresas também poderiam investir mais em infraestrutura digital, como: hardware, software e sistemas/profissionais de TI. Ao final, as empresas precisam reforçar sua capacidade, o que inclui expertise digital, competências e uma cultura ágil, para uma jornada digital plena e sem ruídos de todos os envolvidos.

5. CONCLUSÃO

A pandemia de COVID-19 tornou-se, inesperadamente, um acelerador digital em todo o planeta. Cada setor da economia se encontra em um estágio diferente de maturidade digital, não há algo que sirva para todos, cada um trabalha com sua realidade, mas é importante lembrar que, o primeiro passo é avaliar o preparo digital dos clientes, em seguida, auto avaliar a estrutura digital da empresa e com base nisto implementar estratégias, que pode ter como foco a migração dos clientes cada vez mais para o digital e/ou a transformação digital da empresa. Os serviços de saúde ainda são considerados bastante convencionais, por envolver a interação física.

O livro Marketing 5.0 traz dois questionamentos em relação a organização digitalizada, primeiro - deve-se primeiro investir na digitalização ou aguardar que o cliente migre para o

comportamento digital?, segundo - depois de passada a pandemia, essa tendência continuará progredindo?.

Ao longo desta pesquisa e com base nos resultados, as respostas para estas perguntas vão ficando mais claras, deve sim haver o investimento em digitalização da empresa, ao aguardar que o cliente migre de forma natural pode ser que este processo demore a acontecer e a empresa fique em defasagem; como podemos observar a tendência do comportamento digital este progredindo, mesmo após a pandemia, visto as barreiras regulatórias que haviam e hoje em dia, conforme já citado, as teleconsultas são regulamentadas pelo Conselho Federal de Nutricionistas e se encontram vigentes para a realização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Márcia Regina Conceição de; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide; CERETTA, Simone Beatriz Nunes. Comportamento de consumo em meio a pandemia da covid-19. **Salão do Conhecimento**, v. 6, n. 6, 2020.

BARROS, João. Tecnologia pode tornar a saúde mais personalizada e acessível, mas como complemento e não substituto. **O Jornal Económico**, 2020. Disponível em: ><https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/tecnologia-pode-tornar-saude-maispersonalizada-e-acessivel-mas-como-complemento-e-nao-substituto-665911><. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

BENETTI, Rodolfo. Marketing Digital em 2022: o que é e como funciona?. **Orgânica Digital**, 2022. Disponível em: ><https://www.organicadigital.com/blog/afinal-como-funciona-o-marketing-digital/><. Acesso em: 05 de setembro de 2022.

CONSELHO FEDERALE DE NUTRICIONISTAS. (Brasília). **Resolução N°666**, de 30 de setembro de 2020. Disponível em > <https://www.cfn.org.br/> <. Acesso em: 25/02/2023.

CORONAVÍRUS: EPIDEMIA, IMPACTOS E ESTRATÉGIAS PARA AS EMPRESAS. **Fundação Instituto de Administração**. Disponível em: ><https://fia.com.br/blog/coronavirus/><. Acesso em: 15/10/2022.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. Marketing digital: marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**, v. 7, n. 2, 2014.

CURIONI, Cintia Chaves; BRITO, Flavia dos Santos Barbosa; BOCCOLINI, Cristiano Siqueira. O uso de tecnologias de informação e comunicação na área da nutrição. **Jornal Brasileiro de TeleSaúde**, v. 2, n. 3, p. 51-59, 2013.

DERMINDO, Mariana Pereira. Gestão eficiente na saúde pública brasileira. **JMPHC| Journal of Management & Primary Health Care| ISSN 2179-6750**, v. 11, 2019.

DUARTE, Cassius Kley Santos. Marketing digital nas redes sociais Facebook e Instagram: estudo em empresas do município de Cacoal/RO. 2016.

GIALDI, Carmila Noele et al. DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 2, p. 204-222, 2021.

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

GONÇALVES, Eduardo Paneto; MACHADO, Marina Baeta Espindola; MARQUES, Ronaldo. Marketing de relacionamento para fidelizar clientes. **Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 1, 2020.

KOTLER, Phillip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**. Sextante, 2021.

MALDONADO, Jose Manuel Santos de Varge; MARQUES, Alexandre Barbosa; CRUZ, Antônio. Telemedicina: desafios à sua difusão no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 32, 2016.

MORAIS, Natallya Silva Dantas; BRITO, Max Leandro de Araújo. Marketing digital através da ferramenta Instagram. **E-Acadêmica**, v. 1, n. 1, p. e5-e5, 2020.

MOTA, Saulo. Gestão em tempos de Covid-19: Meios de lidar com a crise. **Prodap**, 2020. Disponível em: ><https://blog.prodap.com.br/gestao-em-tempos-de-covid-19-meios-de-lidar-com-a/><. Acesso em: 15/10/2022.

OLIVEIRA, Simone da Silva. Os Desafios de Gerir uma Empresa em Tempos de Pandemia: Estudo de Caso em uma Clínica de Saúde. **Revista Valore**, v. 5, p. 98-113, 2020.

PACTUAL, B. T. G. O Legado da Quarentena para o Consumo. **BTG Pactual & Decode**, 2020.

PINOCHET, Luis Hernan Contreras; LOPES, Aline de Souza; SILVA, Jheniffer Sanches. Inovações e tendências aplicadas nas tecnologias de informação e comunicação na gestão da saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 3, n. 2, p. 11-29, 2014.

ROSA, Renato de Oliveira; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernando Elias. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de tecnologia aplicada**, v. 6, n. 2, 2017.

SAMPAIO, V.; TAVARES, CVCC. Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza**, v. 1, n. 104, p. 1-26, 2017.

SANTOS, Elaine Maria dos; FERREIRA, Thiago Spiri; RONCON, Aleksander. Gestão em tempos de Pandemia:(RE) invenção das empresas na percepção de estudantes do curso de administração. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 52797-52810, 2020.

SANTOS, Weverson Soares et al. Reflexões acerca do uso da telemedicina no Brasil: oportunidade ou ameaça?. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 9, n. 3, p. 433-453, 2020.

SCABBIA, Christiane. Mundo digital: como se preparar para interagir com o cliente?. **Mundo RH**, 2018. Disponível em: ><https://www.mundorh.com.br/mundo-digital-como-se-preparar-para-interagir-com-o-cliente/><. Acesso em: 25/10/2022.

SILVA, Isabela Celestino. **A influência do marketing digital no comportamento do consumidor**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar do Direito-Faculdade de Direito de Valença**, v. 18, n. 1, p. 163-182, 2020.

A IMPORTÂNCIA DO MÉDICO VETERINÁRIO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA VETERINÁRIA: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA.

Bruna da Silva Colhado
Lair Barroso Arraes Rocha Silva
Natalia Maria Simões Silva

RESUMO

O processo de desenvolvimento de produtos na indústria veterinária envolve profissionais de diversas áreas e a participação do médico veterinário clínico nesse processo é imprescindível para o surgimento de novas alternativas para o tratamento, suplementação e cuidado dos animais de estimação. Esse processo é orientado pela análise refinada do mercado, oportunidades de inovação e identificação das necessidades não só dos animais, mas também de profissionais veterinários e tutores. As indústrias possuem diferentes tipos de contato e relacionamento com os médicos veterinários atuantes na rotina clínica, como atuação no lançamento de produtos, construção de materiais técnicos e diretamente no desenvolvimento de produtos, objetivando atender às demandas desse profissional. Dessa forma, o objetivo desse trabalho foi **compreender a percepção sobre o envolvimento dos veterinários com a indústria veterinária, bem como a participação desses profissionais no processo de desenvolvimento de produtos junto às empresas e a visão dos médicos veterinários sobre essa relação**. Buscou-se também comparar a visão da indústria com a visão dos médicos veterinários em relação à participação desses profissionais no desenvolvimento de novos produtos. Para tal, foi realizada pesquisa bibliográfica em artigos e textos científicos, e pesquisa qualitativa, através de entrevistas em profundidade, com médicos veterinários clínicos e médicos veterinários da indústria. Foi possível observar que existe uma divergência entre a visão dos médicos veterinários clínicos e dos veterinários atuantes no desenvolvimento de novos produtos sobre a participação desses profissionais nesse processo. Aqueles entendem que as indústrias estão pouco abertas à sugestões e ideias, e isso pode se justificar pelo fato dos clínicos sentirem falta de medicamentos e suplementos em apresentações específicas, moléculas específicas e em formatos que atendam suas necessidades na rotina clínica.

Palavras-chave: Medicamentos veterinários. Indústria pet. Mercado veterinário. Saúde animal. Pesquisa qualitativa. Desenvolvimento de produtos.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com os dados obtidos no último relatório da [ABINPET], a população de animais domésticos no Brasil é de 149,6 bilhões de animais, dentre eles 58,1 milhões são cães e 27,1 milhões são gatos. As demais categorias se dividem em peixes ornamentais, aves e outros pets não convencionais (ABINPET, 2021). O Brasil tem expressiva participação no mercado

pet mundial, ocupando o 6º lugar no ranking de faturamento, representando 4,6% do total do faturamento desse mercado.

Os medicamentos e suplementos veterinários possuem um importante papel na qualidade de vida e promoção de bem-estar dos pets (LEE; GRIRAURD; TOUTAIN, 2021). O mercado veterinário vem crescendo de maneira acelerada nos últimos anos e, com isso, cresce também a exigência por soluções mais inovadoras e produtos diferenciados, o que torna o desenvolvimento de novos produtos cada vez mais desafiador (NIXON et al., 2020).

Neste contexto, para o Marketing, o processo de desenvolvimento de produtos (PDP) é considerada muito importante na obtenção de vantagem competitiva frente às empresas concorrentes (DISTANONT; KHONGMALAI, 2020), mostrando que a eficiente gestão desse processo é parte muito importante no ambiente empresarial (CLARK; WHELWRIGHT, 1993; CUSUMANO; NOBEOKA, 1998).

Assim, não apenas os médicos veterinários são importantes clientes das indústrias farmacêuticas veterinárias como também são importantes consumidores de alguns produtos em sua rotina clínica, bem como prescritores desses produtos, além, é claro, de formadores de opinião que influenciam o uso por outros veterinários. Por esse motivo, é importante entender as reais necessidades desses profissionais, além de integrá-los e envolvê-los do [PDP].

Grande parte dos estudos de desenvolvimento de produtos na indústria veterinária utilizam metodologia quantitativa, o que, embora positivo no sentido de um maior poder de generalização, pode acabar limitando o diálogo com os profissionais de veterinária, ou restringindo a uma determinada categoria.

Desta forma, este trabalho objetivou entender e avaliar a participação do médico veterinário no processo de desenvolvimento de novos produtos, sob uma perspectiva qualitativa. Para isso, ouviu profissionais atuantes da clínica veterinária e do veterinário da indústria. Com isso buscou-se entender como esses profissionais visualizam sua participação nesse processo e confrontar estas opiniões especialmente entre os que atuam no ramo da indústria farmacêutica veterinária, com aqueles que atuam na rotina clínica.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

De acordo com Rozenfeld *et al.* (2006), o desenvolvimento de produtos é composto por vários processos que procuram atender às necessidades dos consumidores, considerando a viabilidade de cada projeto e suas estratégias competitivas. O fluxograma do processo de desenvolvimento é composto por diversas etapas e geralmente é adaptado para cada corporação, incluindo etapas de avaliação das necessidades de mercado e estudo de players concorrentes, idealização de uma solução, construção um plano de desenvolvimento e finalmente iniciar o desenvolvimento de um produto viável (RAEBURN, 2022).

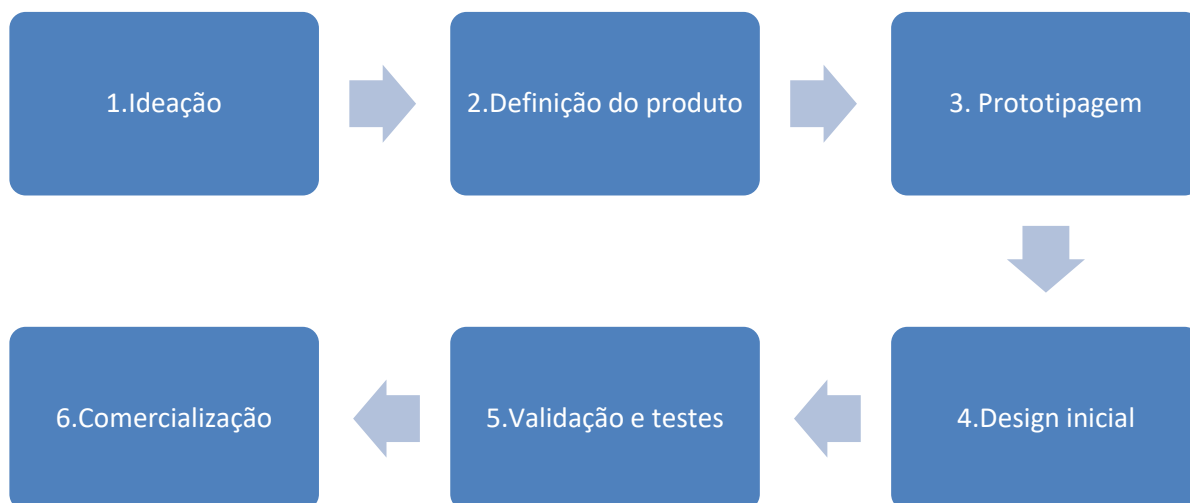
Apesar deste processo ser específico e personalizado para cada indústria e segmento do mercado veterinário, o fluxo possui algumas etapas que são intrínsecas e essenciais à todos conforme a Figura 1.

Em relação a estas etapas, a 1) Ideação ocorre quando se realiza o estudo de mercado do ponto de vista técnico e comercial, compreendendo o tamanho do “Market Share” para estimar o possível potencial de vendas desse produto, e o conhecimento dos produtos concorrentes. Ou seja, é nessa fase que se define o racional do produto, sua apresentação, indicações, modo de uso e suas aplicabilidades. No que diz respeito às ferramentas, pode ser feita uma análise SWOT para compreensão das forças e fraquezas do produto, além das oportunidades e pontos de ameaça em suas diversas fases de desenvolvimento.

A 2) Definição do produto é a fase de definição do escopo do produto e é responsável pela análise comercial, definição da proposta de valor do projeto e estabelecimento de métricas de sucesso. É ainda onde se iniciam as estratégias de marketing, que será retomada no momento do lançamento do produto.

Por sua vez, a 3) Prototipagem é o momento em que ocorre a construção da estratégia de desenvolvimento, realizando análises de viabilidade de custo, produtiva, farmacológica e comercial. O 4) Design, por sua vez, ocorre no momento em que irá surgir um protótipo do produto final. Essa fase pode envolver testes de bancada, encomenda de matérias primas e matérias para a confecção de uma prévia do produto. É imprescindível a interação de todos os participantes do processo de desenvolvimento nessa fase.

Figura 1. Etapas do processo de desenvolvimento de produtos (adaptada de Raeburn, 2022)



Fonte: Elaborado pelos autores.

As fases de 5) Validação e testes envolvem diversos tipos de experimentos, podendo ser eles clínicos, teste à campo e teste de marketing. Essa fase determinará se o produto estará pronto para ser lançado e comercializado.

Por fim, a 6) Comercialização ocorre após definição do produto, desenvolvimento da proposta inicial e validação através de testes e análises, o produto está pronto para ser produzido e comercializado. Nesse momento é comumente praticada a estratégia de marketing para o lançamento e melhor posicionamento do produto no mercado alvo (RAEBURN, 2022).

Dessa forma, é de extrema importância que o médico veterinário acompanhe esses processos não apenas no momento da ideação, mas ao longo de todo o seu processo, para que possa auxiliar a indústria a ofertar produtos de qualidade e que atendam as reais necessidades dos médicos veterinários que trabalham na rotina clínica.

Um dos fatores que medem o sucesso do lançamento de um produto é o tempo em que esse novo produto se mantém no mercado (ROZENFELD *et al.*, 2006). Relacionando à indústria veterinária, em um estudo realizado com 112 indústrias americanas relatou que 35% a 40% do total de produtos lançados são retirados do mercado logo após o seu lançamento

(COOPER, 2001). Resultado semelhante foi demonstrado em outro estudo com 360 indústrias na Holanda, EUA e Reino Unido, mostrando que insucesso de novos produtos variava de 40% a 54% (STEVENS; BURLEY, 2003). Por esse motivo, é muito importante entender as necessidades dos médicos veterinários e tutores, para que o desenvolvimento de produtos atenda às necessidades não apenas dos animais a quem estes produtos se destinam, mas também aos compradores de maneira eficiente e por maior tempo possível.

Diversos fatores podem ser considerados críticos no [PDP], dentre eles destacam-se a relevância do fator mercado como compreender as necessidades dos cliente-alvo e incorporá-las no processo de desenvolvimento (GRIFFIN, 2005; KAHN, 2005; COOPER, 2007). Entender as necessidades do cliente é importante principalmente no início do [PDP], quando são definidos os requisitos básicos do produto para que não haja a ocorrência de retrabalhos e o insucesso do produto falta de compreensão adequada das necessidades dos clientes.

Estudos mostraram que investir um tempo maior para compreender as reais necessidades dos clientes, resulta em um menor tempo de desenvolvimento e maior produtividade da equipe (BLACKBOURN; SCUDDER; VAN WASSENHOVE, 2000), ou seja, possuir um bom desempenho na etapa de desenvolvimento de novos produtos pode não só auxiliar na eficácia do lançamento de novos produtos, como também auxiliar na readequação dos produtos já existentes (BROWN; EISENHEARDT, 1995).

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA VETERINÁRIA

Ainda em relação ao mercado, este é dividido em três diferentes setores que compreendem diferentes produtos e serviços:

- “Pet Food”, setor que compreendem as indústrias de alimentação animal;
 - “Pet Vet”: setor que contempla os serviços veterinários como atendimento clínico, cirurgia, diagnóstico, entre outros;
 - “Pet Care”: setor onde se enquadram as indústrias farmacêuticas veterinárias.
- (ABINPET, 2021).

Considerando os três setores, o Brasil é um dos países com maior faturamento no mercado pet, totalizando um faturamento de R\$35,8 bilhões em 2021. De forma mais específica, as indústrias farmacêuticas veterinárias são responsáveis pela produção de medicamentos, suplementos, vacinas e produtos de higiene e cuidado dos pets, e representam 7% do total do faturamento do mercado pet no Brasil, correspondendo à aproximadamente R\$2,5 bilhões, com crescimento estimado de 14% nos anos de 2020 e 2021 (ABINPET, 2022). No que diz respeito à população de animais, esta vem crescendo de maneira expressiva e consequentemente, o mercado veterinário precisa acompanhar esse crescimento. O aumento no número de animais nos lares brasileiros vem sendo observado há alguns anos, e foi intensificado durante e após a pandemia de COVID-19 (IGUARINO *et al.*, 2020). Em decorrência de medidas preventivas e a necessidade do isolamento social, muitas pessoas se sentiram estimuladas a adquirir um ou mais pets. Outro fato que justifica esse crescimento na população de pets é a humanização dos cães e gatos, fenômeno caracterizado pelo posicionamento do pet como membro da família (SOLOMON, 2016), recebendo tratamento e cuidados especiais que vão além das necessidades básicas dessas espécies (ROYAL CANIN, 2022).

Com a crescente população de pets nos lares brasileiros, somado às mudanças comportamentais dos tutores, os diferentes setores do mercado veterinário precisaram se adaptar e acompanhar esse crescimento (SEBRAE, 2022).

2 MATERIAL E METÓDO

Foram selecionadas, por conveniência, uma amostra de 10 médicos veterinários, sendo 7 deles atuantes na clínica e cirurgia de animais de pequeno porte, e três deles atuantes em diferentes indústrias farmacêuticas veterinárias para participarem da pesquisa referente ao presente trabalho. Foi realizada análise bibliográfica prévia, seguida pela realização de pesquisa em profundidade com os candidatos selecionados.

A primeira parte da entrevista era composta por um formulário socioeconômico, com a finalidade de conhecer os grupos de profissionais respondentes e entender melhor sobre sua área de atuação, especialização e categoria profissional. A segunda parte da entrevista foi realizada através de um roteiro composto por dez perguntas abertas para entender qual o envolvimento dos médicos veterinários com a indústria, o tipo de relação desse profissional com as empresas, principalmente em relação ao desenvolvimento de produtos, e entender a visão desses profissionais em relação a esse processo. Os roteiros utilizados nas entrevistas (Apêndice 1) foram construído com base em Cooper (2007).

De acordo com Godoy (1995) a entrevista possui a finalidade de entender determinados fenômenos e compreender situações, resultando em relatórios narrativos, ilustrados com opiniões, exemplos e descrições fornecidos pelos participantes. Dessa forma, optou-se pela realização dessa modalidade de pesquisa qualitativa para o projeto em questão.

A divisão entre os profissionais selecionados teve por objetivo comparar a visão de ambos os grupos sobre o processo de desenvolvimento de produtos dentro da indústria e como eles enxergam o papel do médico veterinário nessa etapa. Foram entrevistados profissionais das áreas de cardiologia oftalmologia, cirurgia, clínica médica e anestesiologia, assim como profissionais atuantes da área de pesquisa e desenvolvimento de três indústrias farmacêuticas diferentes. A escolha dos entrevistados se deu de maneira aleatória e aconteceu de acordo com a disponibilidade de cada um deles para agendamento da entrevista.

As entrevistas foram realizadas de forma online através de plataforma de reunião. O conteúdo foi gravado e posteriormente transcrito para a obtenção detalhada de todas as informações cedidas pelos participantes.

A apresentação dos resultados das pesquisas foi dada de forma a não identificar os entrevistados, preservando a confidencialidade do conteúdo das entrevistas e através do uso de pseudônimos. Os resultados da pesquisa foram confrontados com os dados obtidos em literatura afim de avaliar e identificar o envolvimento e a participação do médico veterinário no processo de desenvolvimento de produtos pela indústria farmacêutica veterinária. Além disso, foi avaliada a opinião e a visão dos diferentes profissionais entrevistados sobre sua participação no processo de desenvolvimento de produtos.

O presente estudo não teve seus resultados de pesquisa submetidos, analisados e registrados no Comitê de Ética em Pesquisas com seres humanos, pois entendeu-se que ele se enquadra no conteúdo da Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, nas seguintes características:

I - Pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;

V - Pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual;

VII - Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito. (CNS, 2016)

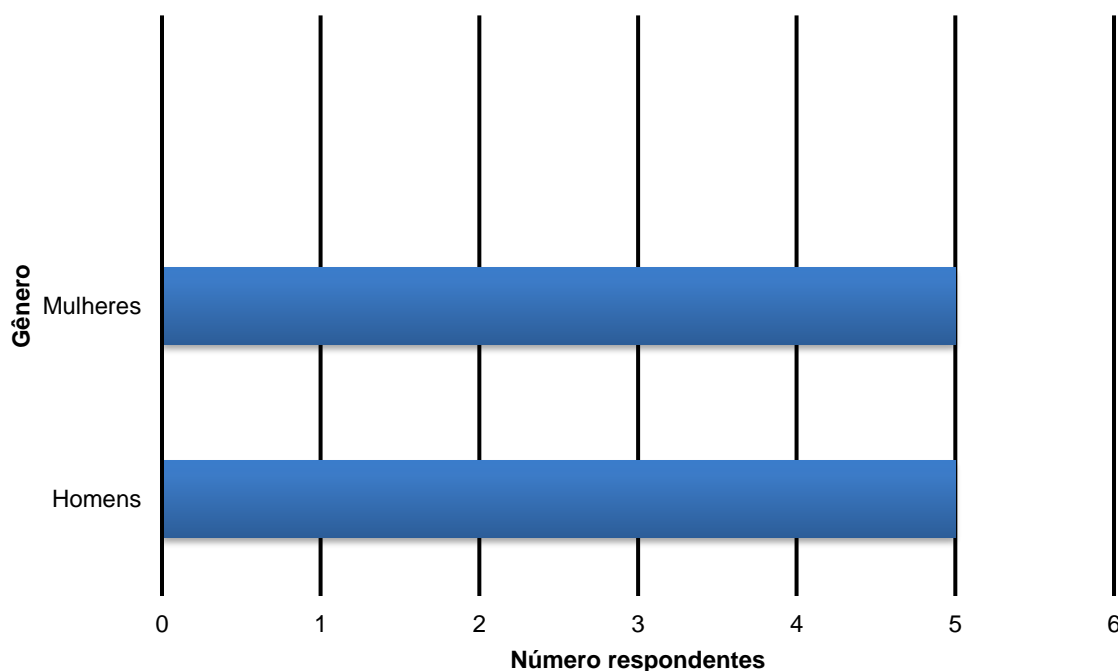
Antes da realização das entrevistas, os participantes receberam um termo de autorização para participação na pesquisa, com a descrição do que consistia no questionário e com uma introdução sobre o projeto de pesquisa. Tanto durante a coleta dos dados, como na análise dos dados, prezou-se pela confidencialidade do conteúdo das entrevistas, assim como pela identidade dos participantes. Para denominá-los, utilizamos pseudônimos a fim de preservar

suas identificações. Nenhum dos participantes mostrou-se desconfortável com alguma questão ou manifestou qualquer reação negativa durante a entrevista.

3 RESULTADOS

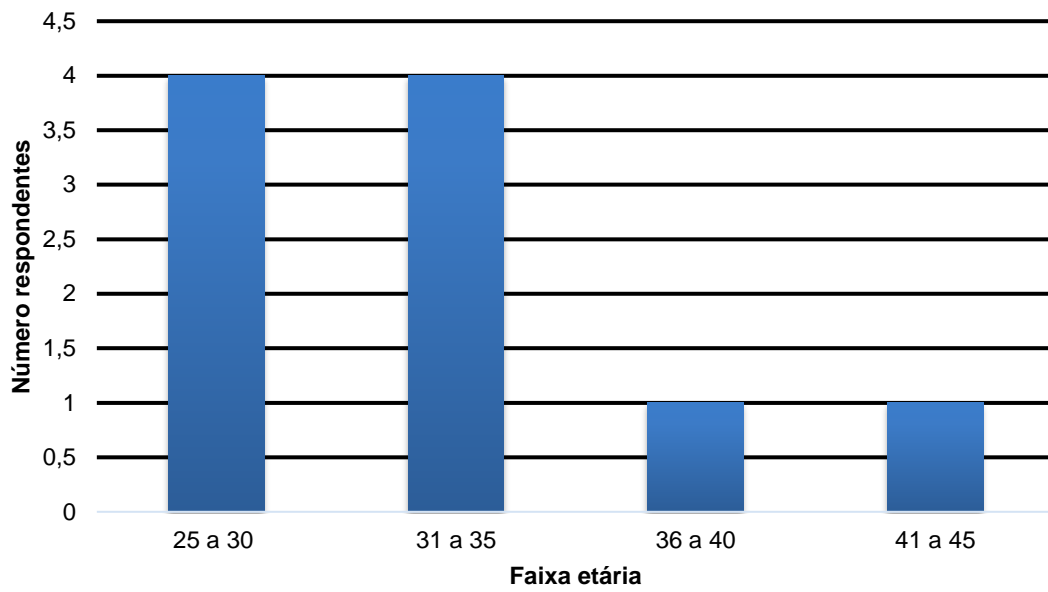
Foram obtidas informações de 10 profissionais médicos veterinários, dentre eles 7 são atuantes em alguma especialidade veterinária, e 3 deles atuantes no processo de desenvolvimento de produtos em indústrias farmacêuticas veterinárias. As principais informações socioeconômicas desses profissionais estão demonstradas nos gráficos a seguir:

Figura 2. Distribuição de gênero dos respondentes.



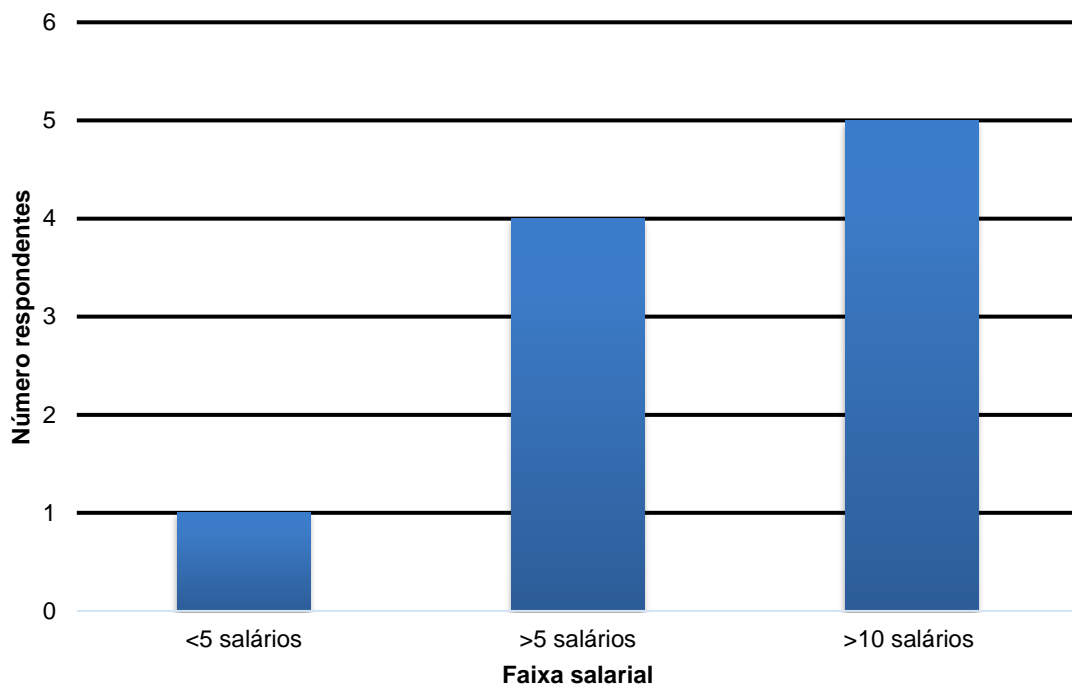
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Figura 3. Distribuição da faixa etária dos respondentes



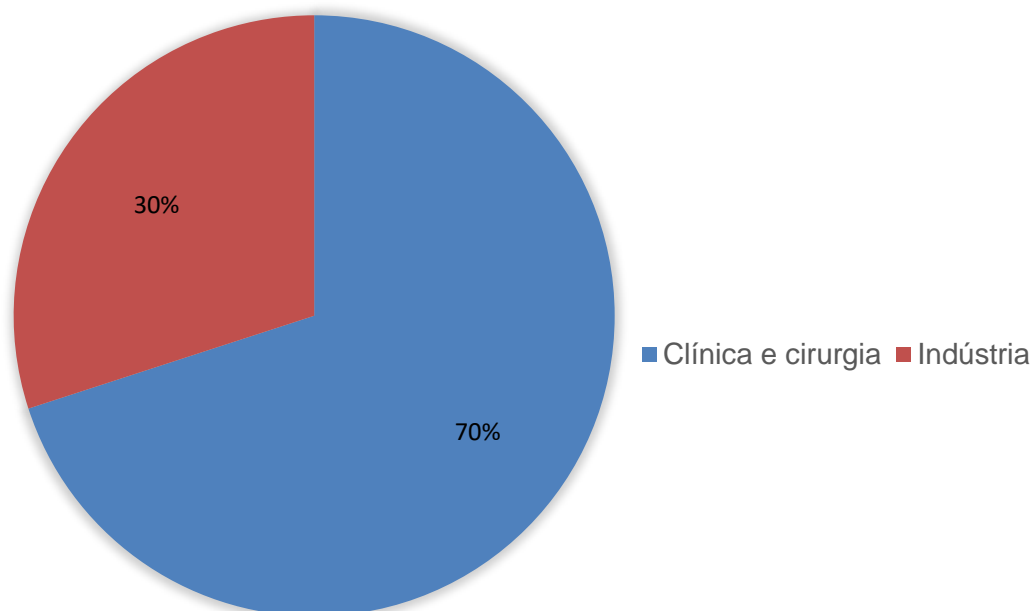
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Figura 4. Renda média mensal dos respondentes.



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Figura 5: Área de atuação dos respondentes.



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Todos os respondentes da área clínica e cirúrgica possuíam especialização em alguma área, dentre elas: cardiologia, oftalmologia, medicina veterinária integrativa, ortopedia e anestesiologia. Dos respondentes atuantes na indústria veterinária, todos possuíam alguma especialização também. Para melhor entendimento da atuação de cada respondente, eles foram identificados por codinomes descritos na Tabela 1.

Tabela 1: Área de atuação dos veterinários respondentes

Veterinário	Área de atuação
MV1	Desenvolvimento de produtos na indústria
MV2	Desenvolvimento de produtos na indústria
MV3	Desenvolvimento de produtos na indústria
MV4	Clínica – cardiologia
MV5	Clínica – medicina integrativa
MV6	Clínica – cirurgia
MV7	Clínica geral
MV8	Clínica – acupuntura
MV9	Clínica – oftalmologia
MV10	Clínica - ortopedia

Fonte: Dados originais da pesquisa

Observou-se, a princípio, que existe similaridade em algumas informações coletadas dos respondentes, mas que em alguns aspectos as opiniões divergem, principalmente no que diz respeito ao contato, proximidade e abertura das empresas com os veterinários clínicos no processo de desenvolvimento de produtos.

Sobre as 5 indústrias veterinárias que mais conheciam, as respostas foram bastante semelhantes e dentre as empresas mais citadas estão: Vetnil, Avert, MSD, Boehringer Ingelheim e Zoetis. Essas são empresas com portfólio muito representativo (ABINPET, 2021) para o mercado Pet, o que justifica estarem presentes no dia a dia desses profissionais e terem sido citadas como as que mais conhecem.

Quando questionados sobre a importância do médico veterinário no processo de desenvolvimento de um produto, 100% dos entrevistados relataram que é muito importante a participação da sua classe nesse processo junto à indústria. De acordo com o respondente M4, veterinário clínico cardiologista:

“Acho importante a participação do médico veterinário no desenvolvimento de novos produtos pois muitas vezes a indústria lança novos produtos que já existem similares no mercado, ou não lançam produtos que eles precisam na rotina. Não sei o quanto as empresas fazem isso, e acredito que muitas delas não deve fazer pois lançam produtos com apresentações que não usamos ou que poderiam ser mais direcionadas para as espécies alvo, e que atenderia as necessidades de quem trabalha com esses produtos”.

O respondente MV3 ressaltou “acho importante a proximidade do veterinário clínico com a indústria e acredito que deveria ter mais do que observamos atualmente”. Na opinião do respondente MV4:

“com certeza, por que é a partir dele que vem uma grande demanda do que eles necessitam no dia a dia, tanto no que diz respeito a novos produtos como tecnologias, enfim, equipamentos e tudo que vai trazer uma utilização dentro da rotina deles para o benefício dos animais”.

Do total de dez respondentes, nove deles relataram já terem tido algum tipo de envolvimento com a indústria veterinária, mas nem todos com o processo de desenvolvimento de novos produtos diretamente. Foram citadas algumas atividades que envolviam parceria com as empresas veterinárias como: parceria para desenvolvimento de materiais técnicos, ações de lançamento de produtos previamente desenvolvidos pela indústria, ministrar palestras com temas específicos e consultorias técnicas no desenvolvimento de um novo produto.

Um exemplo de atuação foi citado pelo MV4:

“meu envolvimento maior é na questão de consultorias técnicas na minha área mesmo e no lançamento de produtos auxiliando no desenvolvimento de materiais como folhetos e informativos”.

Já o MV5 citou sua participação direta no desenvolvimento de produtos “meu envolvimento com a indústria é no formato de parcerias para lançamento de produtos, palestras técnicas e no desenvolvimento de produtos, dando ideia de moléculas, apresentações, tamanho de embalagem, dentre outras coisas”.

Quando questionados sobre atuação direta no processo de desenvolvimento de produtos junto à indústria, três dos sete veterinários responderam que já atuaram diretamente no processo de desenvolvimento de produtos. De acordo com MV4 “já participei do desenvolvimento de medicamentos usados na cardiologia veterinária, auxiliando em testes e na escolha da forma farmacêutica”.

O MV6 relatou:

“hoje tenho parceria com uma indústria farmacêutica e ajudo no desenvolvimento de diversos suplementos e alguns medicamentos, orientando a empresa quanto a melhor apresentação, sabores e formatos dos produtos para melhor atender a minha rotina”.

Dos três veterinários atuantes na indústria, todos trabalham diretamente no desenvolvimento de produtos, desenvolvendo as formulações, realizando análises de viabilidade e estudos de mercado.

Todos os respondentes relatam a importância do médico veterinário clínico no processo de desenvolvimento de um novo produto. Todas as respostas foram pautadas na justificativa em comum de que o veterinário clínico é quem vive a prática no dia a dia e possui grande proximidade com o tutor, dessa forma pode contribuir significativamente para novas ideias e para o desenvolvimento de produtos novos junto à indústria. O fato corrobora com a literatura de desenvolvimento de produtos, que fala da importância de se compreender as necessidades dos cliente-alvo e incorporá-las no processo de desenvolvimento (Griffin, 2005).

De acordo com MV5:

“acho muito importante que as empresas tenham esse contato próximo com o veterinário, que o médico veterinário precisa participar do desenvolvimento e produção de novos produtos... as pessoas internas das empresas não possuem uma visão da rotina clínica como um veterinário que atua diretamente com isso, possuem uma visão técnica, mas falta um pouco de tato em relação ao que o médico veterinário precisa de verdade”.

MV7 respondeu:

“é imprescindível a participação direta do clínico no desenvolvimento junto às indústrias. Somos nós que sentimos as dores do que falta no mercado, e as dores dos tutores também. Nós podemos agregar muito com a nossa vivência clínica e experiências do dia a dia”.

Quando questionados sobre se as empresas estão abertas a receber sugestões e ideias dos veterinários clínicos, todos os sete respondentes desse grupo responderam que não acham a indústria receptiva para novas ideias e sugestões, como citou o MV9:

“eu acho que a maioria das empresas não está aberta a aceitar e escutar sugestões dos clínicos veterinários... tento me comunicar através da equipe comercial que nos visita, tento levar nossas necessidades, mas não tem muita aceitação a meu ver”.

Ponto de vista semelhante foi relatado pelo MV10:

“Eu acho que uma empresa que realmente está interessada na opinião do veterinário clínico, ela tende a nos procurar já no processo de desenvolvimento. Na maioria das vezes, sentimos as empresas refratárias às nossas opiniões”.

A percepção foi ainda reforçada pelo MV6:

“a maioria das empresas não procura o médico veterinário clínico para o processo de desenvolvimento de produtos, e prova disso são os medicamentos e suplementos lançados que não atendem uma parcela dos animais e que não são em formatos mais ideais”.

Observou-se uma divergência de opiniões quando a mesma pergunta foi direcionada aos três respondentes que atuam na indústria farmacêutica. Todos os três colaboradores de diferentes indústrias farmacêuticas veterinárias acreditam que as empresas são abertas às sugestões, ideias e reclamações referentes aos produtos, e acreditam que elas envolvem os médicos veterinários no processo de desenvolvimento de novos produtos, como cita MV1:

“eu acho que as empresas são bastante abertas, até porque os veterinários clínicos serão os consumidores finais desses produtos, antes mesmo do tutor. Então, pela minha experiência, sempre observei essa abertura grande”.

MV2 compartilha com a mesma opinião dizendo “sim, eu acho que as empresas inclusive procuram os médicos veterinários para isso. Aliás, vejo que o movimento é muito mais da empresa para com o veterinário, do que o contrário”.

Desta maneira, é possível observar uma diferença na visão das indústrias e dos clínicos veterinários em relação ao envolvimento desse profissional no desenvolvimento de novos produtos, e que de certa forma, os clínicos relatam que suas necessidades e sugestões não chegam até as indústrias. Isso pode ocorrer pela própria compreensão do que seria o processo de desenvolvimento de produtos pelos diversos atores.

A partir da constatação de que os médicos clínicos pouco são ouvidos pelas indústrias, os respondentes foram questionados sobre quais produtos sentem falta no mercado veterinário, os mais citados foram: medicamentos injetáveis, moléculas antimicrobianas focadas para pets, produtos com apresentações mais direcionadas para cada espécie, comprimidos menores e produtos tecnológicos como aplicação única ou longa ação.

MV5 pontou sobre essa questão:

“sinto muita falta de fármacos injetáveis e de baixas concentrações, que atendam animais menores. Hoje pets não convencionais estão muito presentes na rotina clínica e temos poucas opções para utilizar nessas espécies”.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), é necessário que a empresa tenha pleno conhecimento de seus consumidores, mercado na qual está inserida e concorrentes existentes, para que as fases de desenvolvimento sejam bem executadas e que o produto tenha sucesso em seu lançamento. Isso mostra a importância de integrar o clínico veterinário, que vive a rotina clínica e cirúrgica, e possui maior proximidade com o tutor, no desenvolvimento de produtos na indústria. O veterinário clínico pode ser considerado cliente direto e um influenciador no consumo dos produtos veterinários, e por esse motivo é muito importante que a indústria entenda suas necessidades e coloque no mercado produtos que atendam as dores desses profissionais e dos tutores.

Por fim, quando questionados sobre os meios pelos quais se informam sobre os lançamentos dos produtos, citaram o Instagram como primeiro local de acesso, seguido por congressos físicos e palestras do Vetsmart, uma plataforma online com bulário, artigos científicos e palestras técnicas.

O cenário de pós pandemia acelerou a transformação digital e levou as pessoas a passarem maior período em redes sociais e utilizá-las como principal meio de informação. Esse fato nos faz questionar as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas na divulgação de seus produtos. Muito eventos tornaram-se online, inclusive através de “lives” no Instagram, o que sinaliza uma tendência à digitalização das estratégias de lançamento dos produtos, especialmente nas principais redes sociais utilizadas pelas diferentes gerações, para a promoção e lançamento de produtos da indústria farmacêutica. Podemos inferir que modelos de divulgação e propaganda dos produtos, realizados tradicionalmente através da equipe comercial de cada empresa, podem necessitar de adaptação às novas realidades. Isso mostra ainda a importância do aprofundamento da discussão do marketing B2B feito também por plataformas de redes sociais.

4 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O estudo demonstrou que existe uma divergência na visão entre os veterinários clínicos e a indústria sobre a participação desse profissional no desenvolvimento de novos produtos. Esse fato pode ser evidenciado pela fala dos respondentes em suas diversas argumentações e quando citam diversos pontos em relação aos produtos veterinários que sentem falta em sua rotina clínica. Essa diferença entre a visão dos veterinários e a indústria pode ser decorrente de uma falha de comunicação entre ambos, ou pela falta de processos bem definidos no desenvolvimento de produtos no momento de envolver e incluir as opiniões e sugestões desse profissional. Nesse sentido, chama-se atenção para uma oportunidade não aproveitada das grandes indústrias no sentido de envolver profissionais tão importantes no desenvolvimento de seus produtos.

Os achados mostram ainda mudanças nas dinâmicas no que diz respeito à fonte de informação em relação aos lançamentos das indústrias, antes concentrada nos profissionais representantes comerciais, e hoje muito mais difundida nas mídias sociais. Com isso surge uma oportunidade gerencial para que as indústrias fortaleçam a sua presença através do marketing digital. Surge ainda a oportunidade para prestadores de serviços de produção de conteúdo e gestão de mídias sociais atuarem junto ao setor.

A área de marketing está diretamente relacionada à área de desenvolvimento de novos produtos, e pode direcionar esse processo através da realização de pesquisas de mercado com veterinários e tutores, além de direcionar pesquisas acadêmicas nessa área para entender qual a melhor forma de comunicação entre as indústrias e o médico veterinária no desenvolvimento

de medicamentos e suplementos para os animais. Mais estudos são necessários para compreender se há uma comunicação efetiva entre indústria e veterinário, e quais seriam os melhores canais pelos quais as empresas poderiam coletar e integrar as informações dos veterinários clínicos de forma a orientar o desenvolvimento de produtos.

5 REFERÊNCIAS

- ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de produtos para animais de estimação. **Mercado Pet Brasil**. 2021. Disponível em: https://abinpet.org.br/wp-content/uploads/2022/08/abinpet_folder_dados_mercado_2022_draft3_web.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.
- BLACKBOURN, J. D. SCUDDER, G. D. VAN WASSENHOVE, L. N. Concurrent software development: resolving the time and productivity paradoxes. **Communications of the ACM**. 2000. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/352515.352519>. Acesso em: 20 out. 2020.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product Development: past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378. 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258850>
- CLARK, K. B.; WHEELRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: The Free Press. 1993.
- CONSELHO DE SAÚDE DO GOVERNO DO BRASIL. **RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016**. Determina diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- COOPER, R. G. **Formula for Success in New Product Development: The seven principles of the latest StageGate® method**. 2007.
- COOPER, R. G. **Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch**. Reading: Perseus Books. 2001.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **World's Top Innovation Management Scholars - Journal of Product Innovation Management**. 2007.
- CUSUMANO, M. A.; NABEOKA, K. **Thinking Beyond Lean: how multi-project management is transforming product development at Toyota and other companies**, The Free Press. 1998.
- DISTANONT, A.; KHONGMALAI, O. The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, v. 41, n. 1, p. 15-21, 2020. Disponível em: <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/234863> Acesso em: 11 de fev de 2023.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008> Acesso em: 28 de fev de 2023.

GRIFFIN, A. Obtaining customers need for product development. *In*: KAHN, K. B. **The PMDA handbook of new product development**. 2 ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. p. 211-227, 2005.

HAIR JR.; J.F. BUSH, R.P.; ORTINAU, D.J. **Marketing research**: a practical approach for the new millennium. New York: Irwin/McGraw-Hill. 2000.

IGUARINO, L.S. *et al.* A resignificação do pet-saúde/interprofissionalidade no contexto de pandemia da COVID-19: estratégias digitais/remotas e o “novo normal”. **Saúde e meio ambiente: revista interdisciplinar**, v. 9, n. Supl. 1, p. 16-18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/sma.v9iSupl.1.3389> Acesso em: 19 set de 2022.

KAHN, K. **PDMA**: Handbook of new product development. New Jersey: John Wiley. 2005. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**, (12th Ed.) Upper Saddle River, New Jersey. Prentice-Hall. 2007.

LEES, P. *et al.* A history of antimicrobial drugs in animals: Evolution and revolution. **Journal of Veterinary Pharmacology and Therapeutics**, v. 44, n. 2, p. 137-171, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/jvp.12895>

NIXON, S. A. *et al.* Where are all the anthelmintics? Challenges and opportunities on the path to new anthelmintics. **International Journal for Parasitology: Drugs and Drug Resistance**, v. 14, p. 8-16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpddr.2020.07.001>

RAEBURN, A. Processo de desenvolvimento de produtos: os 6 estágios (com exemplos). *In*: ASANA. 1 de novembro de 2022. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/product-development-process>. Acesso em: 12 fev. 2023.

ROYAL CANIN. **Mercado pet food no Brasil**: país cresce em ranking mundial. Disponível em: <https://portalvet.royalcanin.com.br/saude-e-nutricao/negocios/setor-de-pet-food.br>. Acesso em: 19 set. 2022.

SEBRAE. A expansão e a força do mercado pet. *In*: SEBRAE. 03 de agosto de 2022. Disponível em www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-mercado-pet. Acesso em: 19 set. 2022.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Bookman Editora, 2016.

STEVENS, G. A.; BURLEY, J. **Piloting the rocket of radical innovation**. *Research Technology Management*, v. 46, n. 2, p. 16 -25. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2003.11671550>

Apêndice

Roteiros de Entrevistas

Tabela 1. Perguntas referentes ao formulário socioeconômico

Nome
Idade
Tempo de formação
Especialidade
Estado onde reside
Com o que atua
Renda média familiar
Gênero

Fonte: Dados originais da pesquisa

Tabela 2. Perguntas referentes ao formulário específico

Quais as 5 indústrias farmacêuticas que você mais conhece
Acha importante a proximidade do médico veterinário com a indústria?
Já teve algum tipo de envolvimento com a indústria? Qual?
Já participou de algum desenvolvimento junto à indústria?
Acha importante a participação do veterinário nesse processo?
Você acha que as empresas veterinárias estão abertas a ouvir sugestões e ideias dos veterinários?
O que mais sente falta em termos de produtos veterinários?
Por quais meios se informa a respeito de lançamentos?

Fonte: Dados originais da pesquisa

VANTAGEM COMPETITIVA DOS RESTAURANTES NOBRES DE MARINGÁ-PR: ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO.

Juliana Kimura Ohara
Francieli Martins Borges Ladeira

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo de compreender quais estratégias organizacionais de diferenciação foram adotadas pelos restaurantes nobres de Maringá - PR durante e após o relaxamento das medidas de contenção da Covid-19. Trata-se de um estudo de caráter descritivo e de natureza qualitativa, com coleta de dados através da realização de cliente oculto em cinco restaurantes nobres de Maringá-PR e entrevistas semiestruturadas com os gestores. A análise dos dados deu-se por técnicas de análise de conteúdo e com a utilização da ferramenta matriz SWOT. Os resultados mostram que os gestores citam a falta de mão de obra no mercado e que cada restaurante reagiu de uma maneira diferente a respeito da pandemia. Com isso, conclui-se que apesar do mercado em comum, os cinco restaurantes estudados utilizam-se de estratégias de diferenciação entre si e que a falta de mão de obra qualificada é unânime e relevante, pois acaba se tornando uma fraqueza para a organização.

Palavras-chave: Estratégia organizacional. Diferenciação. 5 Forças de Porter. Análise SWOT. Restaurantes Nobres.

1. INTRODUÇÃO – TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19) foi um dos grandes desafios do século XXI. A COVID-19 é uma doença infectocontagiosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2) (BRITO *et al*, 2020). Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019), em 31 de dezembro de 2019, em Wuhan-China, foram descritos os primeiros casos de pneumonia causada por um agente desconhecido e reportados às autoridades de saúde. Desde então, os casos começaram a se propagar pelo mundo, inicialmente pelo continente asiático, no caso, na Tailândia, Japão e Coreia do Sul. No Brasil, o primeiro caso foi registrado no dia 26 de fevereiro de 2020 no estado de São Paulo (BRITO *et al*, 2020). Mundialmente falando, em 21 de julho de 2020, foram aferidos 14.562.550 contaminados e 607.781 óbitos segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS, 2020), enquanto no Brasil foram 2.159.654 casos confirmados e 81.487 óbitos (BRASIL, 2020b). Estes dados mostram a gravidade dos impactos da pandemia na saúde da população não somente brasileira como mundial. Junto a isso, somam-se a esses os impactos econômicos e sociais. (FINKLER, ANTONIAZZI E DE CONTO, 2020)

A pandemia da COVID-19 representa o maior desafio global deste século XXI até agora, afinal foi a primeira vez na história que um vírus chegou a alcançar proporções alarmantes, afetando todos os continentes. A população precisou se esforçar para cumprir o isolamento social, para preservar a própria saúde, por ser um vírus altamente transmissível (BRITO *et al*, 2020). Como estratégia de contenção da propagação da doença, foi necessário a utilização de medidas como o distanciamento social. Com isso, várias atividades econômicas foram afetadas, incluindo os restaurantes que precisaram rapidamente se adequar e buscar alternativas para se manterem no mercado (IBRE, 2020).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), no início de abril de 2020, devido à paralisação do atendimento presencial em serviços de alimentação em muitas localidades brasileiras e/ou com a opção de muitos consumidores em evitar a retirada de alimentos, diversos restaurantes optaram pelo delivery. Durante esse período de distanciamento social, muitos restaurantes adotaram estratégias de sobrevivência como entregas online, utilização de plataformas de delivery e até mesmo a diversificação dos seus produtos, visando atender o cliente e suas necessidades do momento sem prejudicar as formas de contenção da Covid-19. Recentemente, com o relaxamento das medidas de contenção, os restaurantes passaram por adequações de forma a alcançar um público que passou por mudanças estruturais importantes após a pandemia, como adequação da disposição das mesas, layouts, formas de atendimento e lotação do estabelecimento e nos restaurantes nobres não foi diferente.

Duarte (2020) comenta que antes mesmo da pandemia, o sistema delivery representava uma complementação para muitos restaurantes. Entretanto, após o isolamento social, esta forma de entrega passou a ser uma maneira dos estabelecimentos manterem-se abertos. Os estabelecimentos recebem pedidos via telefone, via aplicativos ou site, sendo estes últimos cada vez mais recorrentes. O delivery foi implementado no ramo alimentício de uma forma ampla, desde os restaurantes populares até os restaurantes nobres.

A alimentação desde o início do desenvolvimento das sociedades humanas deixa de ser somente um elemento necessário para a sobrevivência humana e passa a ser associada ao prazer, pois a degustação de diferentes alimentos é considerada um momento de lazer por muitos, garantindo uma experiência diferenciada, interação e convívio com outros e até uma representação do status social (SANTOS; SANTOS PINTO; GUERREIRO, 2016). Por isso, quando o assunto é luxo, é necessário avaliar a diferença complexa entre necessidade e luxo. Enquanto a necessidade corresponde a algo necessário para a sobrevivência do indivíduo, o luxo é aquilo que satisfaz o desejo, sendo relacionado ao prazer (COSTA, 2012). Diante das

restrições impostas, o setor alimentício necessitou se reinventar e pensar em diversas estratégias para sobreviver em um mercado tão competitivo. Considerando que na cidade de Maringá - PR, nenhum dos restaurantes nobres fecharam permanentemente durante a pandemia mundial do Covid-19 percebe-se a importância de entender o questionamento desta pesquisa que será discutido a seguir. Assim, por meio de pesquisas qualitativas, este trabalho apresenta o seguinte objetivo geral que é compreender quais estratégias organizacionais de diferenciação foram adotadas pelos restaurantes nobres de Maringá - PR durante e após o relaxamento das medidas de contenção da Covid-19. Para isso, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) reconhecer as ameaças e oportunidades avaliando o ambiente externo; b) identificar os pontos fortes e fracos analisando o ambiente interno; c) averiguar quais inovações foram implementadas durante a pandemia; d) como as empresas identificam as necessidades dos potenciais clientes dos restaurantes de luxo de Maringá e; e) entender o diferencial que os restaurantes em questão proporcionam aos clientes.

O tema da pesquisa foi escolhido pensando em entender e evidenciar a importância da elaboração de estratégias diversas para manter-se em um mercado em crise. Neste estudo, o objeto de pesquisa tratado é o mercado dos restaurantes nobres, que buscam atingir seu público de maneira diferenciada. A pesquisa traz detalhes e informações relevantes, que podem ser úteis tanto para os gestores dos restaurantes, como para contribuir com o campo acadêmico.

2. MERCADO DE LUXO GASTRONÔMICO

A mão de obra no mercado de luxo precisa ser qualificada, visto que a exigência é alta (FREITAS, 2019). Ainda que, os produtos sejam mutáveis, pois atendem ao público e suas necessidades naquele contexto e circunstância, os mesmos podem variar de categoria, deixando a sua posição de luxo a partir do momento em que passam a ser acessíveis para as classes sociais mais baixas, perdendo seu significado de distinção social (STREHLAU, 2004), uma das necessidades a serem satisfatórias através desse tipo de consumo. Bourdieu (1979) estabelece que o consumo de produtos de luxo manifesta o desejo de distinção social do consumidor. No momento em que se tornam acessíveis para mais pessoas, os produtos e serviços que eram considerados de luxo, deixam de ser utilizados por aqueles considerados da elite social (LUDERER, 2013).

A gastronomia passou a ter uma relação com o luxo de maneira gradual. Conforme Costa (2012), o surgimento do luxo na gastronomia como conhecemos, é atribuído à formação da arte culinária na Itália, nos séculos XV e XVI, quando o mundo das artes passou a ter um maior destaque na sociedade. O que antes era equivalente apenas à alimentação comum, passou a proporcionar o prazer da refeição através da preferência pela qualidade ao invés da quantidade e após sua expansão na Itália, a gastronomia de luxo chegou à França ao final do século XVI (COSTA, 2012). O autor afirma que ao longo dos anos, a alimentação humana tornou-se mais sofisticada, e elaborar pratos refinados feitos com ingredientes de luxo, desejados por sua capacidade de conferir status ao indivíduo, é o objetivo da gastronomia de luxo (COSTA, 2012).

Além do termo luxo, o termo gourmet começou a ser bastante utilizado. Logo, Lourenço (2016) aponta que o significado de gourmet passou por uma modificação e como efeito se tornou mais conhecido. Hoje, não só os alimentos ou bebidas são chamados de gourmet, mas também os serviços. O processo de gourmetização teve início em 2014 e ocorre constantemente até os dias de hoje (FISCHER, 2017).

Atualmente a gastronomia e o luxo já conseguem ter uma interligação direta que desperta interesse no consumidor. Tanto que, o autor Van Der Veen (2003) aponta que o luxo proporciona prazer e exclusividade e é um atributo que valoriza ainda mais o produto, pois para algo ser considerado como luxo, precisa ser almejado por muitos, porém alcançado por poucos

e alega que a comida de luxo é aquela que oferece um refinamento, ou seja, uma distinção. Em sociedades onde as diferenças sociais são mais evidentes, seu consumo pode ser usado para ampliar ainda mais a distância entre as classes e demonstrar essa exclusividade.

3. A GASTRONOMIA COMO EXPERIÊNCIA

A gastronomia pode ser considerada um momento de lazer, ou até mesmo de socialização, onde as pessoas se reúnem para suprir uma necessidade básica que é a alimentação, mas tornando o momento mais agradável com boas experiências.

Wall e Berry (2007) julgam que a experiência gastronômica, quando se trata de restaurantes de serviço completo, possui também três elementos, são eles: funcionais, que são aqueles que se referem a qualidade da comida e do serviço; mecânicos, em relação ao ambiente e todo o design em seus elementos; e humanos, que diz à respeito do comportamento, desempenho e aparência das pessoas que estão prestando os serviços. Com isso, nota-se que existem diversos critérios a serem observados quando se trata de restaurantes nobres. Tanto que o autor Gândara (2009) afirma que o ambiente também precisa ser um elemento de bastante importância na gestão da experiência gastronômica, porque fatores como decoração, tipo de cardápio e até o som ambiente contribuem na criação da ambientação do restaurante, conquistando estipulados consumidores e aprimorando suas experiências de entretenimento no estabelecimento.

Conforme Silva et al. (2019), os consumidores do setor de restaurantes normalmente avaliam critérios pertinentes à qualidade dos alimentos, ao sabor, a aparência e a estrutura dos restaurantes, o valor, a sua fama, além da boa interação com a equipe do estabelecimento, com a rapidez e o atendimento em si. E mesmo com todos esses critérios sendo avaliados, os estabelecimentos conseguem se destacar por existir alguma diferenciação, no caso o luxo, que não é corrente.

De acordo com Galhanone (2008) o luxo equivale a algo que não é comum, que não é fundamental, aquilo que é raro e ambicionado, ele demonstra que é relativo mais ao mental do que ao material e afirma que o objeto ou serviço de luxo tem como objetivo o prazer, mas também a diferenciação social, a demonstração do luxo e do status. E o economista Castarède (2005) associa o conceito de luxo não somente a objetos, mas também a conduta, códigos, estilos de vida e valores estéticos.

4. ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

As organizações possuem estratégias variadas, no caso dos restaurantes nobres a diferenciação se destaca por estarem inseridos em um ambiente competitivo. Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como uma maneira de tomada de decisões, que determina e apresenta os objetivos, metas, propósitos e políticas de funcionamento de uma empresa. Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ressaltam que as estratégias possuem duas características fundamentais: são criadas antes das ações às quais vão ser aplicadas e são desenvolvidas de forma proposital. Relembrando assim, missão, visão e valores. Se a missão refere-se ao que a empresa faz e a sua razão de existência, a visão evoca o lugar aonde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance (COMIN, 2012 p.329).

Conforme Cararo et al (2018), toda organização que atua no mercado possui uma estratégia competitiva, podendo ela ser explícita ou implícita. Ou seja, dependendo da organização a estratégia pode ser interna, que somente os colaboradores sabem de forma clara ou externa que de certa forma é aberto ao público. Para o autor Oliveira (2004) a

competitividade é basicamente a habilidade de uma empresa gerar valor econômico para se assegurar ou até mesmo aumentar seus lucros, almejando a maior participação no mercado. Com isso, entende-se a competitividade como algo positivo e saudável para a empresa. Já Melo *et al.* (2018) a competitividade pode ser entendida como um conceito fundamental no contexto da definição de estratégia empresarial. Isso porque ela procura o alto desempenho da organização, a liderança da excelência e do saber produzir, levando em consideração as demandas e as expectativas do mercado no qual a empresa está inserida.

É essencial entender a importância de existir um meio pelo qual se destaque em relação aos concorrentes.

As regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. (PORTER, 1990, p. 3)

A organização ao identificar vantagem competitiva permite a amplificação da gestão, auxiliando assim para que a organização se destaque em relação aos concorrentes (VARGAS *et al.* 2013).

Um exemplo de estratégia foram as *Dark Kitchens* que surgiram no período atípico da pandemia, são estabelecimentos alimentares que se focam somente na entrega de refeições e não possuem vitrines físicas ou espaço para consumir no local, são conhecidas como cozinhas escuras (Volpe, 2020) ou cozinhas em nuvem (Oracle, 2022). O modelo de cozinha escura serve como uma possibilidade para as empresas que almejam expandir a um custo muito menor, como aumentar o número de lojas em várias cidades. Ao concentrar os pedidos com fornecedores, entregas e uma mão de obra menor, esse modelo pode fornecer refeições a preços mais acessíveis e entrega mais ágil, especialmente em grandes centros urbanos (Rubinstein, 2019). As *Dark Kitchens* são uma espécie de estratégia para as organizações, mas o ambiente vai além da aplicação de qualquer estratégia.

O ambiente complexo que atualmente envolve as organizações, onde mudanças ocorrem de uma maneira eficaz, indispensável e em ritmo apressado, aumenta a diversidade de fatores tanto internos como externos que influenciam no desempenho, criando demandas permanente de transformações às organizações, com o intuito de se adaptarem ao mercado em busca do sucesso (Obadia, Vidal, & Melo, 2007).

5. FERRAMENTAS DE DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA

Existem variadas estratégias e modelos que as organizações podem optar conforme melhor se adequa para a empresa, pois cada um possui um foco diferente. Por exemplo, a empresa X pode ter como diferencial o preço baixo, mas a empresa Y a qualidade do produto, já a empresa W a excelência no atendimento e assim por diante.

As ferramentas estratégicas são essenciais para as organizações e não é de hoje que essa pauta é discutida entre as organizações (AHRENS, 2017). Pois o diferencial da empresa é o que facilmente irá fidelizar o cliente e conseqüentemente fará com que o mesmo retorne ao estabelecimento, ou até mesmo indique para amigos e conhecidos.

Conforme Svendsen *et al.* (2011), a diferenciação é a maneira pela qual a empresa se destaca de seus concorrentes no mercado. Ou seja, independente do jeito como a empresa determina se destacar diante dos concorrentes é uma maneira de ser espontaneamente lembrado pelos clientes, logo, é uma estratégia de diferenciação.

Para alcançar a diferenciação diante de um ambiente tão competitivo como o dos restaurantes nobres, as organizações se utilizam de inúmeras estratégias, são elas:

5.1 Modelo ECD

Uma das estratégias utilizadas como base nesta pesquisa é o modelo ECD, o qual estuda o relacionamento entre o ambiente de uma empresa, seu comportamento e desempenho. Inclusive as 5 forças de Porter surgiram do modelo ECD. O modelo Estrutura-Conduita-Desempenho foi desenvolvido por Edward Mason, por volta de 1930 ele procurou entender a relação entre o *market share* das firmas e sua política de preços e produção (LOPES, 2016).

O *market share* é um indicador que mostra a porcentagem de participação da empresa em relação ao mercado, ou seja, ele mostra o quanto a empresa representa no ramo em que ela atua e quanto menor for a porcentagem significa que o ambiente é bastante competitivo. Com essa investigação, Mason concluiu que as decisões estratégicas geralmente eram afetadas por duas áreas: a organização interna das empresas e pela estrutura industrial (LOPES, 2016). Mason teve um aluno, o Bain, que se destacou com seus trabalhos na mesma linha teórica, tanto que avançou na formalização teórica e até escreveu um livro, o "Industrial Organization" no qual apresentou cada um dos elementos do modelo, o mesmo utilizou uma metodologia diferente, usou dados em nível de indústria, já o Mason era focado em estudos que envolvessem empresas, tanto que foi através das contribuições de Bain que a base teórica do modelo ECD foi construída (LOPES, 2016; LEE, 2007; FAGUNDES E PONDE, 1998; BAIN, 1968).

O modelo ECD é utilizado para esclarecer como o ambiente competitivo desde muito tempo tem influenciado as escolhas estratégicas das organizações e conseqüentemente essas escolhas influenciam o ambiente, com tanta intensidade que afetam rigorosamente o desempenho das organizações, permitindo assim, que tenha um entendimento das relações entre desempenho do mercado, da estrutura e da conduta das empresas (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

5.2 Modelo de 5 forças de Porter

O autor Michael Eugene Porter estudou nas instituições de ensino de Princeton e Harvard, fez MBA e doutorado (WITZEL, 2003). Uma das teorias que será utilizada como base desta pesquisa, será a de 5 forças de Porter. Segundo Porter (2004), para se ter uma estratégia competitiva formulada de maneira correta deve-se relacionar a organização com o meio em que ela está inserida. O mesmo afirma que as cinco forças que determinam o potencial de lucro da indústria, são elas: ameaças de novos entrantes, empresas novas que entram no setor e vem dividir o mercado. Rivalidade entre concorrentes, geralmente competem por visibilidade focando nos preços, inovações e divulgação. Ameaça de produtos substitutos, são aqueles que atendem praticamente as mesmas necessidades, ou seja, tomam o lugar de produtos e serviços da empresa. Poder de negociação de compradores, no caso o poder de barganha dos clientes com as empresas fornecedoras do segmento. E por fim, o poder de negociação dos fornecedores, que podem aumentar o preço ou reduzir a qualidade, levando em consideração que estão centrados na negociação de preço, ou seja, podem aumentar os custos e conseqüentemente diminuir a margem de lucro.

Barney (2011) estabelece que o modelo das cinco forças historicamente foi trabalhado para reconhecer a atratividade total de uma indústria. Indústrias atraentes possuem ameaças baixas de entrada, ameaças baixas de rivalidade, ameaças baixas de substitutos, ameaças baixas de fornecedores poderosos, e ameaças baixas de compradores poderosos.

Ressaltando que, um produto substituto nem sempre elimina o outro, por exemplo: máquina fotográfica atualmente existe um produto substituto, os smartphones, mas a máquina fotográfica não deixou de existir, até por ser um instrumento de trabalho como no caso dos fotógrafos.

5.3 Estratégias Genéricas de Porter

Neste método existem três estratégias distintas para se diferenciar de alguma maneira. Considerando que no presente estudo a que mais se adequa é a de diferenciação por ser a respeito de restaurantes nobres, mas existem empresas que a mais adequada pode ser a liderança em custo, por exemplo os supermercados de atacado que consistem em oferecer produtos mais baratos do que a concorrência.

Conforme Porter (1986) as organizações devem levar em consideração a abordagem de três tipos de estratégia, que podem ser utilizadas de forma separada ou combinada. O autor chamou essas três abordagens de estratégias genéricas, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A Liderança em custo total para Porter (2004) resume-se em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais, que exige um controle rigoroso do custo e das despesas gerais: “Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas” (PORTER, 2004, p.37). O autor sinaliza o Foco como uma estratégia que busca compreender muito bem o objetivo determinado e afirma que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de uma maneira mais eficaz que os concorrentes que atendem de maneira ampla. E a Diferenciação, para Porter (2004) é quando a empresa consegue destacar o produto ou serviço que a mesma oferece, criando assim, algo que seja considerado exclusivo no ramo em questão. Ou seja, a diferenciação consiste em demarcar o produto ou o serviço como algo único em toda a indústria, podendo fazê-lo de várias formas, como pelo projeto ou logo da marca, pela tecnologia, pelas peculiaridades, pelos serviços sob encomenda, pela rede de fornecedores, ou por outras dimensões. O ideal seria a empresa se diferenciar de várias maneiras, sob diversas dimensões, e ela não pode ignorar totalmente os custos, mas eles não são o alvo da estratégia (PORTER, 2004). “Neste tipo de estratégia a empresa pode ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelo comprador” (PORTER, 1989, pg.12).

Conforme Porter (1989, p.113) “A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais”. Lembrando que a diferenciação não é restrita somente ao produto, podendo ser a relação entre o cliente e a organização. Os riscos da estratégia de diferenciação são o diferencial de preço entre a empresa diferenciada e a de baixos custos ser tão grande que os clientes preferem fazer economias de custos, sacrificando a lealdade à empresa diferenciada em questão, ou a necessidade de se consumir este produto diferenciado acabar, ou a imitação reduzir a diferenciação alcançada (PORTER, 2004). Considerando que toda organização procura economizar pode ser que a diferenciação passe a não ser tão significativa, ou comece a existir algo que supra a mesma necessidade, mas de alguma forma diferente e mais barata.

Porter (1985) aponta que a vantagem competitiva de uma organização não somente é compreendida pela análise da empresa, e sim pelas diversas atividades diferenciadas que a empresa efetua, sendo que estas atividades são geradoras de valor.

Para analisar as fontes de vantagem competitiva, Porter (1985) trouxe a cadeia de valor como instrumento básico de análise, a mesma separa a empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se entenda e compreenda o comportamento nos seus custos, em suas fontes existentes e potenciais reais de diferenciação, o autor procura discorrer o modo como uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes. O modelo da cadeia de valor permite essa divisão da empresa nas suas atividades de relevância estratégica, tanto para a compreensão dos custos como das fontes existentes ou potenciais de diferenciação.

Quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira

necessidade, ou quase primeira necessidade, e escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços (PORTER, 1986, p.35).

Nota-se que quando a diferenciação é pouca entre os produtos, o cliente leva em consideração o preço no momento da escolha, resultando em tal concorrência, mas se houvesse proteção ou isolamento pela diferenciação, diminuiria a concorrência em função da lealdade do consumidor. Já em 1986, Porter afirma que as empresas já estabelecidas têm a sua marca identificada e trazem um sentimento de lealdade entre seus clientes, como consequência do esforço anterior em publicidade, diferenças de produtos ou por terem chegado primeiro no mercado. É possível que a diferenciação do produto seja uma barreira à entrada, porque força os novos entrantes a obterem significativas despesas para tentar reduzir ou superar os vínculos da diferenciação das já existentes em relação a marca pioneira.

Assim, Porter (1985) afirma que pode haver inúmeras empresas alcançando o sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos dos demais, e que haja um número suficiente grande de clientes que valorizem distintamente cada um destes atributos e características. No entanto, entende que somente pode ser considerada como diferenciação aquela característica única de oferta que crie valor para o comprador, seja através da melhoria do seu desempenho ou da redução do seu custo.

5.4 Matriz SWOT

A ferramenta Matriz SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) é uma ferramenta acessível, que tem como objetivo descobrir ou localizar a posição estratégica de uma empresa em relação ao ambiente em que ela está inserida (MIRALES, JACOMINO & BALDIN, 2019). Para Tarapanoff (2001), a técnica da matriz SWOT está presente no mundo tem mais de três mil anos, mas lhe foi atribuída maior relevância nas décadas de 1960 e 1970, através de uma pesquisa realizada por Albert Humphrey que desfrutou a técnica com o propósito de otimizar o planejamento de diversas organizações na época.

A Matriz SWOT é uma ferramenta de análise situacional de fatores internos e externos ligados a uma organização que serve de base para a execução de um planejamento estratégico (MCCREADIE, 2008). Conforme com Araújo et al. (2015), a Análise SWOT faz parte de um grupo com diversas ferramentas estratégicas, porém ela se sobressai por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da empresa, melhorando assim os planos de ação elaborados pela alta gestão. Nota-se que o ponto forte da matriz SWOT é a análise tanto da perspectiva interna, quanto externa da organização.

6. ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO EM RESTAURANTES NOBRES

O modelo ECD mostra como o ambiente competitivo influencia nas escolhas. Já as 5 forças de Porter analisam se o ambiente da organização é atrativo, averiguando as altas e baixas ameaças. Em relação às estratégias genéricas de Porter, são três: liderança em custo, diferenciação e foco, as quais podem ser definidas conforme melhor se adequem à organização. E por último a análise SWOT, que estuda tanto o ambiente interno como externo, buscando identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Portanto, todas as estratégias de alguma forma buscam o diferencial.

As estratégias de diferenciação que os empresários utilizam para se sobressair dos concorrentes são principalmente em relação à qualidade do produto e ao serviço prestado no

atendimento ao cliente (FRANÇA, 2019). Quando se trata de restaurantes nobres, cada um possui um diferencial seja no atendimento, na qualidade do produto oferecido ou até mesmo no ambiente. Segundo Corlenis (2010) a diferenciação requer uma abordagem com foco no valor agregado ao cliente. A diferenciação tem vários objetivos, mas o principal deles é redefinir as regras que levam os consumidores às suas decisões de compra, oferecendo-lhes algo único que seja valioso.

De acordo com a lógica de Barney e Hesterly (2007), os esforços da diferenciação de produto necessitam sempre da percepção dos consumidores de que existe uma discrepância entre o produto diferenciado e o não diferenciado, e a ação das empresas tem que ser feita com o propósito de influenciar essa tal percepção. Neste sentido, o mercado de luxo busca transformar a percepção dos consumidores ao focar em atributos como símbolos, propagandas, logos e localização. (FREITAS, 2019)

7. METODOLOGIA

Diante do referencial teórico que foi levado em consideração e do contexto do estudo, a pesquisa tem como objetivo compreender quais estratégias organizacionais de diferenciação foram adotadas pelos restaurantes nobres de Maringá-PR durante e após o relaxamento das medidas de contenção da Covid-19. Por esse motivo, esta pesquisa assume um caráter qualitativo que permitirá compreender a complexidade dos detalhes e terá um estudo com caráter descritivo. A pesquisa qualitativa geralmente é direcionada, ou seja, o foco não é medir números e sim constatar dados descritivos, geralmente através do contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo (NEVES, 1996).

O estudo desta pesquisa é classificado como descritivo, porque descreve aspectos ou comportamentos da população estudada, ou seja, identifica, relata, compara, entre outros aspectos (RAUPP; BEUREN, 2006). O estudo descritivo é utilizado geralmente quando o assunto em questão é mais conhecido, que existe uma facilidade em descrever as características sobre o tema. No caso este se encaixa por se tratar da diferenciação, que é uma das estratégias que os restaurantes nobres de Maringá utilizam, por ser um tema conhecido, existem diversos autores que redigiram sobre o que torna o estudo mais acessível.

Como ferramenta de pesquisa será utilizado o cliente oculto, que é uma técnica qualitativa, uma forma de observação participante na qual o pesquisador interage com o sujeito sendo observado (Hudson, 2001). A técnica de cliente oculto também pode ser usada para benchmark, porque ela possibilita conhecer melhor os concorrentes, encontrar os diferenciais competitivos ou pontos fracos, que podem ocorrer quando os clientes interagem com a empresa (MANOLICĂ; ROMAN, 2012). O cliente oculto é conhecido também como cliente misterioso ou, em inglês, *mystery shopper*. O cliente oculto é definido como um tipo de pesquisa efetuado por pesquisadores que são designados para atuar como consumidores comuns em interação com colaboradores de determinada empresa (CHRISTOVAM, 2009). Conforme Morrison et al (1997), o cliente oculto é uma técnica de avaliação da qualidade no setor de varejo e no setor de serviços.

Segundo Porter (2004), para se ter uma estratégia competitiva definida adequadamente é necessário relacionar a organização com o meio em que está inserida. Esse será um dos pontos a serem observados na realização do cliente oculto que será realizado em cinco restaurantes nobres de Maringá-PR. Com base nessa estratégia serão utilizadas, como técnica, a coleta de dados através das entrevistas semiestruturadas com os gestores dos restaurantes. No caso entrevistas semiestruturadas são aquelas que possuem um roteiro, mas podem ser alteradas pelo entrevistador. No total são onze perguntas voltadas para sanar os cinco

objetivos específicos. As perguntas serão questionadas aos gestores presencialmente ou de maneira online, serão gravadas com a permissão dos gestores e, posteriormente, transcritas para análise.

E os dados coletados serão submetidos a técnicas de análise de conteúdo, especificamente, análise temática que busca a partir de um conjunto de dados, seja originário de entrevistas, grupos focais ou uma série de textos, a fim de encontrar padrões repetidos de significado. Conforme Bardin (1997), a análise de conteúdo não é um instrumento e sim um leque de apetrechos, o autor denomina dessa maneira por ser único, mas que possui diversas formas, logo consegue ser aplicado em um campo de atuação bastante vasto.

8. ANÁLISE DE DADOS

Essa parte da pesquisa dedica-se a apresentar e analisar os dados obtidos. A análise foi realizada com a intenção de compreender quais estratégias organizacionais de diferenciação foram adotadas pelos restaurantes nobres de Maringá - PR durante e após o relaxamento das medidas de contenção da Covid-19.

Quadro 1 - Caracterização dos restaurantes.

RESTAURANTE A	Possui o foco em massas, está em Maringá-PR desde 2013 e fica localizado na zona 2 da cidade.
RESTAURANTE B	Tem o foco em massas, desde 2018 está presente na cidade de Maringá-PR, na zona 1.
RESTAURANTE C	Apresenta a culinária italiana e japonesa, começou em Maringá no ano de 2015 e está localizado na zona 7 da cidade.
RESTAURANTE D	Conta com o foco em massas, pioneiro em Maringá, visto que existe na cidade desde 2005 e atualmente está localizado na zona 2.
RESTAURANTE E	O foco também são as massas, ele está presente em Maringá-PR desde 2017 e fica localizado na zona 1 da cidade.

Fonte: Feito pelas autoras.

Os dados coletados no cliente oculto e nas entrevistas foram utilizados na análise de dados com o auxílio da ferramenta matriz SWOT. O restaurante A demonstrou como forças internas da organização a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, excelência no atendimento e o ambiente familiar, já como fraquezas foi possível elencar a redução dos funcionários. Como oportunidades a visão é de expandir o cardápio para atender a todos os públicos, porém com a ameaça mão-de-obra escassa. Já para o restaurante B, a maior força evidenciada foi o custo benefício, e como fraquezas foi identificado o quadro de funcionários, uma fraqueza organizacional decorrente de uma falta da mão-de-obra geral, tanto para a cozinha, como para o atendimento que também se configura como ameaça no ambiente externo. As oportunidades referem-se ao delivery particular, realizado diretamente com o estabelecimento. O restaurante C apresenta como forças internas da organização a alta qualidade da matéria-prima e ser um dos únicos em Maringá a oferecer a comida japonesa contemporânea, mas como fraqueza aponta a dificuldade com a contratação e a permanência de sushimans. No ambiente externo, a oportunidade se deu através da unificação das cozinhas, bares e gerência, além disso a melhoria no processo do delivery, em toda parte logística, mas como ameaça é a carência referente a mão-de-obra. Sobre o restaurante D também elenca a

qualidade dos produtos e os ambientes como força, pois o estabelecimento possui vários ambientes em um lugar só, porém como fraqueza encontram problemas para achar bons funcionários, principalmente para o atendimento. No campo das oportunidades a opção de o cliente receber o kit dos pratos e de ter a experiência de finalizá-lo em casa foi evidenciada como algo importante, e como ameaça, a ausência de mão-de-obra. E por fim, o restaurante E aponta a qualidade oferecida e os anos de história do restaurante como força, porque geram bastante credibilidade, mas como fraqueza tem o apuro que é para encontrar funcionários comprometidos que permaneçam no estabelecimento, como oportunidade foi a intensificação do delivery particular e a aderência a plataforma de delivery e a ameaça é a insuficiência de mão-de-obra, que se mostrou um problema comum a todos os restaurantes entrevistados.

Com isso comprova-se o argumento de Araújo *et al.* (2015) sobre a análise SWOT se destacar por fazer uma integração entre o ambiente interno e externo das organizações. Além disso, ficou perceptível a escassez de mão-de-obra no mercado de luxo gastronômico o que confirma a afirmativa de Freitas (2019) sobre a mão-de-obra no mercado de luxo precisar ser qualificada, pois a exigência é alta.

Quadro 2 - Inovações implementadas durante a pandemia da Covid-19.

RESTAURANTE A	Começou a oferecer pratos feitos com valores mais acessíveis, a fim de atingir a todos os públicos.
RESTAURANTE B	Passou a utilizar o delivery, tanto a plataforma do Ifood, como entregas através do próprio motoboy do estabelecimento.
RESTAURANTE C	Unificou as cozinhas, os bares e a equipe de gerência. Além disso, intensificou e melhorou o processo do delivery na parte da logística, no caso o motoboy, a caixa, a entrega e a embalagem, consequentemente, tornando tudo mais ágil.
RESTAURANTE D	Criou uma opção de delivery que o cliente recebia um kit com os pratos semi prontos e conseguia terminá-los em sua casa.
RESTAURANTE E	Passou a utilizar plataformas de delivery, além do delivery próprio.

Fonte: Feito pelas autoras.

O fato de que alguns restaurantes nobres de Maringá-PR oferecem mais de um diferencial constata a asserção de Porter (1985) o qual aponta que a vantagem competitiva de uma organização não somente é compreendida pela análise da empresa, e sim pelas diversas atividades diferenciadas que a empresa efetua, as quais são geradoras de valor. Tanto que, cada restaurante inovou da maneira que melhor se adequava para o estabelecimento, mas todas as inovações são consideradas porque também geram valor além das próprias estratégias de diferenciação já presentes.

Quadro 3 - Como as empresas identificam as necessidades dos potenciais clientes.

RESTAURANTE A	O gestor costuma trazer inovações e identificar a reação dos clientes através delas, o mesmo citou o seguinte exemplo na entrevista: “Nós fomos para o parque de exposições esse ano, e nós fizemos um menu para atender a todos, tinha um gourmet e um econômico, deu tão certo que eu atendi o seu Joaquim de mecânica com 4 filhos, mais a mulher, mais agregados, ele entrava com 10 pessoas e gastava R\$400 e atendia a loja de pneus que gastou R\$2.000, mas nessa
---------------	--

	descoberta, ninguém queria o prato gourmet, todo mundo queria o econômico, eu vendi 600 pratos por dia”
RESTAURANTE B	Já o gestor do restaurante B comunicou na entrevista: "Olha, a gente busca trazer bastante inovação nessa parte de pratos, trazer novidades. O meu sócio que é chefe de cozinha ele pesquisa bastante, frequenta bastante restaurantes para trazer novidades”, após isso, o mesmo citou visitar outros estabelecimentos em Maringá-PR e na cidade de São Paulo.
RESTAURANTE C	O gestor do restaurante C afirmou que tem o costume de visitar a cidade de São Paulo, pois utiliza a como referência gastronômica e tem o hábito de visitar o próprio restaurante, avaliando de forma crítica, o mesmo afirmou na entrevista: “a gente frequenta muito então costumamos ser bem críticos, “oh não gostei dessa apresentação” “acho que o peixe não foi cortado de forma correta” “acho que esse molho não está legal” etc.”
RESTAURANTE D	O gestor do restaurante D explicou que o estabelecimento trabalha com cardápios sazonais além do cardápio principal, o que facilita para eles identificarem qual prato foi o mais pedido, podendo até ser eventualmente substituído por outro que tem menos saída.
RESTAURANTE E	O gestor do restaurante E informou que eles identificam através dos feedbacks dos clientes. Além disso, alegou que o estabelecimento realiza diversos eventos e geralmente são através destes que chegam a maioria dos feedbacks.

Fonte: Feito pelas autoras.

Com a análise comprova-se a afirmação de Porter (1986) sobre quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade a escolha do comprador é quase sempre baseada parte no preço e no serviço, o que resulta em pressões referente à concorrência intensa, pois todos os gestores indicaram as maneiras de como buscam identificar as necessidades dos potenciais clientes para oferecer uma excelente experiência. Nota-se que o gestor do restaurante A cita preços na entrevista e o gestor do restaurante B cita o serviço de inovar na parte dos pratos, o que confirma a assertiva acima.

Quadro 4 - Qual o diferencial que cada restaurante proporciona aos seus clientes.

RESTAURANTE A	O gestor do restaurante A deu bastante ênfase no ambiente, expôs “o meu restaurante tem um perfil diferente, as pessoas que vêm aqui são 100% família, não adianta eu tentar transformar isso aqui em balada, as pessoas vêm aqui para jantar, namorar, comemorar aniversário”. Além disso, citou a praticidade de conseguir atender em todos os momentos do dia, com opções variadas: “Cara, eles almoçam das 11h-14h30, o meu quadro que eu tenho fica até as 19h, daí eu vendo café, salgados, encontro, aniversários tudo na minha cafetaria de tarde e o gelatto, tudo na mesma mão de obra, deu 19h continua atendendo nessa parte de cá e o jantar começou, tudo em um lugar só”. Resumindo, o diferencial do restaurante A é que o público é mais voltado para famílias e que o estabelecimento consegue atender tanto no almoço, quanto no café da tarde e na janta em um único lugar.
---------------	---

RESTAURANTE B	O gestor do restaurante B afirma que o diferencial deles é o custo benefício, o mesmo comunicou na entrevista “a gente consegue entregar a mesma qualidade com o preço um pouco mais baixo, a gente está em torno de 30 a 40% mais baixo que os concorrentes”.
RESTAURANTE C	O gestor do restaurante C informou que o diferencial do estabelecimento é a qualidade dos produtos, o mesmo mencionou “nossa matéria prima a gente nunca abriu mão de sempre ter o melhor produto, então nosso salmão, nosso atum, toda matéria-prima nossa sempre foi muito bem selecionada e a gente acredita que a gente sempre manteve um padrão de qualidade e fez com que a gente tenha essa credibilidade”. Ademais eles são um dos únicos a explorarem o nicho da comida japonesa contemporânea na cidade de Maringá-PR.
RESTAURANTE D	O gestor do restaurante D certificou que o diferencial deles é a qualidade e a questão de terem vários ambientes em um lugar só, o mesmo descreveu “eu tenho o salão principal que tem o piano e o bar na frente que é mais descontraído e tem uma área do jardim, eu tenho dois ambientes que dá para você fazer eventos mais isolados, sem muita gente envolta, então tem tudo isso aí”
RESTAURANTE E	O gestor do restaurante E alegou que o diferencial é focado na qualidade dos produtos utilizados e também por estarem há 23 anos no mercado, toda a história da rede ajuda na credibilidade do estabelecimento.

Fonte: Feito pelas autoras.

A assertiva de Porter (1986) dizendo que as organizações devem levar em consideração a abordagem de três tipos de estratégias: liderança no custo total, diferenciação e enfoque se encaixa perfeitamente no estudo, pois os restaurantes nobres de Maringá-PR utilizam a estratégia de diferenciação.

Conclui-se que os dados obtidos tanto através do cliente oculto, como das entrevistas semi estruturadas foram grandes aliados para a afirmação da teoria.

7. CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo compreender quais estratégias organizacionais de diferenciação foram adotadas pelos restaurantes nobres de Maringá - PR durante e após o relaxamento das medidas de contenção da Covid-19.

As ameaças foram todas as questões relacionadas à pandemia da Covid-19, os gestores enfatizaram que ficaram inúmeros dias fechados e sem perspectiva de retorno do atendimento ao público. Já as oportunidades são todas as inovações que os gestores colocaram em ação durante a pandemia, algumas que permanecem até hoje e outras que deixaram de existir após o relaxamento das medidas de contenção da Covid-19.

Referente aos pontos fortes, são os diferenciais de cada restaurante. No caso do restaurante A é a qualidade e o ambiente mais voltado para famílias, já o restaurante B é o custo benefício, o restaurante C é a qualidade da matéria prima e fazer parte de um nicho não tão explorado, no caso a comida japonesa contemporânea, o restaurante D é a qualidade e o fato de terem vários ambientes em um único lugar e por fim, o restaurante E é a qualidade dos produtos

e os anos de história do estabelecimento. Logo, percebe-se que cada restaurante possui um diferencial único. Outro assunto são os pontos fracos, que todos os gestores, dos 5 restaurantes estudados enfatizaram a dificuldade com a falta da mão de obra no mercado, o que é uma ameaça, mas por ser tão corriqueiro se torna uma fraqueza do estabelecimento.

Sobre as inovações implementadas durante a pandemia da Covid-19, é possível concluir que cada restaurante procurou aprimorar conforme as suas particularidades, por exemplo: o restaurante A passou a oferecer pratos feitos para todos os públicos, já o restaurante B começou a utilizar o delivery, o restaurante C unificou as cozinhas, bares e equipe de gerência, o restaurante D introduziu um kit no qual o cliente conseguia finalizar o próprio prato em casa e último, o restaurante E iniciou com uma plataforma de delivery além do deles.

Relativo a maneira como os gestores identificam as necessidades dos potenciais clientes, existem diversas maneiras, tanto que gestor do restaurante A afirmou identificar através do comportamentos dos próprios clientes, já o gestor do restaurante B comentou que um dos sócios é chefe de cozinha, o mesmo costuma trazer novidades das cidades as quais ele visita, o gestor do restaurante C contou ter o hábito de visitar São Paulo buscando inovações além de constantemente frequentar o próprio restaurante de maneira bastante crítica, o restaurante D tem um cardápio sazonal, com isso facilita para o gestor identificar qual prato é o mais pedido e o gestor do restaurante E alegou identificar através dos feedbacks dos clientes.

Com isso, podemos concluir que mesmo os cinco restaurantes pesquisados tendo praticamente o mesmo público alvo e estando presentes na mesma cidade existe espaço para todos, conforme os seus respectivos diferenciais. Além disso, é evidente que a falta de mão de obra no mercado é algo que atinge a todos.

REFERÊNCIAS

ARREBOLA, MARCELO CORREIA. Abordagens estratégicas competitivas genéricas: delineando estratégias de lucratividade. **Revista Administração On Line, São Paulo**, v. 5, n. 01, 2004.

BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BRAGA, Isaque Oliveira et al. Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. **Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 54-63, 2020.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 7-30, 1997.

CASARTELLI, Leonardo Vendramini et al. A pesquisa de cliente oculto e a prática de seleção dos pesquisadores. **Revista Científica Hermes**, n. 17, p. 61-79, 2017.

CHAVES, Sidney; DA SILVA, Antonio Thiago Benedete; POLO, Edison. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 4, n. 2, p. 101-118, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

CHRISTOVAM, Antonieta et al. Cliente oculto: um estudo da técnica na pesquisa qualitativa.

2009.

DE ANDRADE MORAES, Letícia Moreira et al. A FAMA PÕE MESA? A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR DE RESTAURANTES NO “NOVO NORMAL”. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 56-76, 2022.

DE OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José. Modelo das 5 forças de porter adaptadas ao gestão pública: Porter's 5 forces model adapted to public management. **STUDIES IN SOCIAL SCIENCES REVIEW**, v. 3, n. 1, p. 120-132, 2022.

DOS SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, v. 24, n. 3, p. 253-274, 2018.

DOS SANTOS, Louis Lene Ketrin et al. A UTILIZAÇÃO DA INTERNET COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: O caso do sistema de diferenciação de humanos e robôs, ReCaptcha. **Revista Científica da Ajes**, v. 9, n. 19, 2020.

ENGLERT, Natália Fontoura. CLIENTE OCULTO: Análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo. 2011.

FREITAS, Bruno Duarte de. Modelo ECD e estratégias empresariais no mercado de luxo: empresas Dior e Gucci. 2019.

HAKIM, Mariana Piton et al. What is a dark kitchen? A study of consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food delivery apps in Brazil. **Food Research International**, v. 161, p. 111768, 2022.

LOPES, Herton Castiglioni. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de economia contemporânea**, v. 20, p. 336-358, 2016.

LOPES, Herton Castiglioni. O Setor calçadista do Vale dos Sinos/RS: um estudo a partir do modelo Estrutura-Conduto-Desempenho. **Revista de Economia**, 2014.

MACHADO, P. I. S.; STEFANO, S. R.; KÜHL, M. R.; CAMPOS, E. A. R. Fatores Causadores de Estresse: Um Estudo Descritivo com os Oficiais de Justiça Avaliadores Federais. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 5-24, 2019.

MARIANO, Ari Melo et al. A influência do coletivismo na decisão de escolha por restaurantes da classe A: um estudo através das equações estruturais. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 3, n. 2, p. 125-146, 2015.

MARY FURNIVAL, Ariadne Chloe; TERUO OUCHI, Marcos; LUIZ PINTO, Euzébio. O uso da técnica cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia. **Revista interamericana de bibliotecología**, v. 35, n. 1, p. 27-38, 2012.

MEDEIROS, Edsel et al. Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter. 2014.

MIRALES, Elisa; JACOMINO, Gabriela Porfírio; BALDIN, Célia. Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de Fast-Food Japonês. *Revista Gestão & Conexões*, v. 8, n. 3, p. 141-162, 2019.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

PEPPE, Luiz Eduardo Gil. As cinco forças de Porter no SemeAd: um levantamento bibliométrico. 2022.

PIERRE, BOURDIEU. La distinction. Critique sociale du jugement. **Paris, éd. de Minuit**, 1979.

PORTER, Michael Eugene. Michael E. Porter. **Fifty Key Figures in Management**, p. 272, 2003.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2004

PROPAD, UFPE-MPA. Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande–Pb: Aplicação das Cinco Forças de Porter. 2012.
RODRIGUES, Cristiane Viana. A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter. 2016.

ROJO, Cláudio Antonio; DO COUTO, Eder Reli. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **CAP Accounting and Management-B4**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010.

SCHNEIDER, Aline et al. Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva. 2008.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, 2012.

SIEBENEICHLER, Tatiana et al. A satisfação de clientes de restaurantes: uma avaliação da satisfação e da importância dos atributos. **Revista de Administração**, v. 6, n. 11, p. 39-58, 2007.

STREHLAU, Suzane. **O luxo falsificado e suas formas de consumo**. 2004. Tese de Doutorado.

VAN DER VEEN, Marijke. Quando a comida é um luxo?. **Arqueologia Mundial**, v. 34, n. 3, p. 405-427, 2003.

VARGAS, Katiuscia de Fátima Schiemer et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **REBRAE**, v. 6, n. 1, p. 11-22, 2013.

WALL, Eileen A.; BERRY, Leonard L. The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. **Cornell hotel and restaurant administration quarterly**, v. 48, n. 1, p. 59-69, 2007.

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO E DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Carolina Luiza Paz Gaieski
Ligia Greatti

RESUMO

O presente projeto abordou a educação financeira e o empreendedorismo como ferramentas que podem proporcionar melhoria no desenvolvimento de micro e pequenas empresas. O empreendedorismo pode ser visto como o processo de identificação de novas oportunidades de negócios e de inovação. Já educação financeira, não menos importante, é vista como o processo consciente de tomada de decisão com relação ao consumo associado a renda, investimentos e financiamentos, seja na vida pessoal ou de empreendimentos. Assim, diante da importância desses temas para os pequenos negócios, esse estudo teve como objetivo analisar a educação financeira e o empreendedorismo em micro e pequenas empresas conduzidas por mulheres empreendedoras. O estudo pôde ser caracterizado de caráter descritivo com abordagem qualitativa-quantitativa, sendo utilizada para a coleta de dados fontes secundárias, por meio da pesquisa bibliográfica e documental, e fontes primárias com aplicação de questionários. Os dados foram analisados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo, e também de forma quantitativa, com o uso de estatística descritiva. Foi possível perceber que a educação financeira pessoal se reflete na gestão financeira dos pequenos empreendimentos. Ou seja, quando o indivíduo é educado financeiramente esse conhecimento é levado para a gestão financeira do seu empreendimento, trazendo resultados positivos para o negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Educação financeira.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, uma boa parte da população ainda é considerada como detentora de poucas informações sobre educação financeira, ou seja, possuem poucas habilidades para entender como as relações financeiras devem ser estabelecidas entre o consumo e a capacidade de gerar receita. A educação financeira é vista como o processo de conscientização, no qual o consumo pessoal precisa estar associado com a capacidade de capitalização do indivíduo. Também aborda a utilização de forma consciente dos produtos e serviços financeiros disponíveis, principalmente crédito e poupança. O Banco Central coloca que a educação financeira proporciona a conscientização da população no que diz respeito à utilização de recursos, contribuindo para que o processo de utilização dos serviços financeiros seja benéfico e sustentável, permitindo a todos terem uma vida saudável no longo prazo, como também ter a possibilidade de poupar e evitar dívidas incontáveis (BCB, 2011).

Ser educado financeiramente é ter a capacidade de planejar e tomar decisões financeiras de forma correta, estar atento ao mercado e assuntos como dinheiro, crédito, investimentos, impostos, juros entre outros que são considerados relevantes nas operações financeiras (HIRA, 2009). Uma pessoa educada financeiramente é aquela capaz de organizar as suas finanças pessoais, bem como entender de assuntos como orçamentos, poupança, investimento que podem ser usados não só na vida pessoal, mas também no gerenciamento de um negócio, seja de micro ou grande porte. O indivíduo que possui estas habilidades tem maior disponibilidade de renda e menor endividamento, e contribuem para a estabilidade e eficiência do sistema econômico (KLAPPER, LUSARDI E PANOS, 2012).

Por meio do empreendedorismo e do conhecimento sobre educação financeira, os pequenos empreendedores podem conduzir seus negócios de forma mais eficiente e contribuir para o desenvolvimento local. Cabe ressaltar a importância de que junto do empreendedorismo se tenha também a educação financeira, para que o consumo, o uso do crédito seja feito de forma responsável e consciente, para que se gere desenvolvimento em vez de endividamento e inadimplência. Para que esse desenvolvimento local aconteça, é necessário ter uma educação e capacitação para incentivar esse empreendedorismo local.

É neste sentido que este artigo foi desenvolvido, tendo como foco principal pesquisar sobre empreendedorismo e educação financeira em micro e pequenas empresas, analisando o conhecimento sobre educação financeira, tanto de uso pessoal como no negócio, bem como o processo de empreendedorismo e seu desenvolvimento. A educação financeira é capaz de trazer o conhecimento para que os indivíduos possam tomar melhores decisões financeiras, e, conseqüentemente, acaba melhorando a vida em geral (SAVOIA; SAITO, SANTANA, 2007), pessoal e empresarial. Muitas pessoas têm dificuldades no uso de serviços financeiros, o que pode acarretar baixo desempenho do negócio, mesmo apresentando alto nível de habilidades empreendedoras. Da mesma forma, muitas pessoas podem possuir alta capacidade de lidar com questões financeiras, mas podem não possuir habilidades empreendedoras necessárias para a abertura e boa condução de um negócio. Sendo assim, é possível perceber a importância do empreendedorismo estar associado à educação financeira para o bom desenvolvimento dos micro e pequenos empreendimentos, pois a falta de educação financeira pode levar muitos negócios ao alto endividamento, falta de capacidade de pagamento e até mesmo a falência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO FINANCEIRA

A educação financeira acontece quando a população consegue ter mais conhecimento e informação sobre o dinheiro para, dessa forma, conseguir tomar melhores decisões e aumentar sua renda. Isso pode acontecer por meio da busca de informações, consultoria, entre outros. (OCDE, 2005). Isso tem ligação direta com o fato de conseguir, conseqüentemente, gerar mais oportunidade aos cidadãos, pois, com o maior conhecimento das finanças, maiores as chances de ganhar mais dinheiro através de tomadas de decisões mais conscientes. (SANTOS, 2015).

Eker (2016) explica por que o modelo de dinheiro é importante, e o quanto isso impacta na vida financeira das pessoas. De acordo com ele, em muitos casos não é a questão de ganhar mais dinheiro propriamente, mas a mentalidade de como lidar com ele que faz a diferença. Algumas pessoas que ganham na loteria, por exemplo, acabam em pouco tempo gastando todo o dinheiro pois não tem a educação financeira necessária para tomada de decisões. A fortuna de um país é o reflexo da fortuna de seus moradores. Para que os indivíduos possam ter sucesso financeiro, é necessário ter princípios saudáveis, como cuidar das finanças e poupar dinheiro, ou seja, guardar sempre uma parte do que se ganha. O equilíbrio financeiro acontece quando se aprende a viver com menos do que ganha. (CLASON, 2022).

O termo de educação financeira é definido pelo Banco Central do Brasil (2018) como ter acesso a serviços financeiros adequados às necessidades do cidadão. Já para Negri (2010), é estabelecido como um desenvolvimento de método com o intuito de educar e auxiliar o cidadão a gerir, poupar e investir suas finanças. Para Savoia (2007), o Brasil apresenta uma grande necessidade da educação financeira pelo fato de tamanha desigualdade monetária entre a população. Para isso, há diversas formas de controle, como, a abordagem dos temas nas escolas e universidades.

A base gerada pela educação financeira é importante, pois, através dela é possível ter um entendimento da relevância do cuidado dos recursos financeiros através de um bom planejamento, onde um indivíduo educado financeiramente, ao abrir um empreendimento, transfere seus conhecimentos para o seu negócio, promovendo assim uma boa gestão financeira do empreendimento.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O mundo está passando por grandes transformações que requerem cada vez mais inovações, seja de algo novo ou apenas um novo olhar sobre algo já existente. Para que isso aconteça, é necessário pessoas que tenham motivação ao ponto de se arriscar e querer deixar algo de diferente no mundo, pessoas que aceitam e estejam dispostas a mudanças, o empreendedor. Desde a criação do avião motorizado em 1903, da ida do homem ao espaço em 1961 e a sequência do genoma humano em 2000, foram feitas diversas pesquisas e descobertas para usar o avanço tecnológico a favor da sociedade. Hoje, a diferença é que a tecnologia aumentou tanto que é necessário um número cada vez maior de empreendedores (DORNELAS 2008).

Empreender é colocar a criatividade e inovação em um projeto pessoal ou organizacional e assumir seus riscos. De acordo com Baggio (2015), para que isso aconteça, é necessário abandonar os velhos conceitos e construir novos, ou seja, aprender a lidar com a mudança que acaba se tornando sempre constante. Lidar com mudanças já não é algo extremamente fácil, requer habilidades de desapego, de reinvenção, de flexibilidade. Gerar as mudanças exige habilidades muito mais complexas, exige um olhar crítico, uma visão diferenciada para enxergar oportunidades e possibilidades, exige habilidades de planejamento, ou seja, capacidade de inovação.

O empreendedorismo é uma maneira de se relacionar com o mundo através da inovação e criatividade. Normalmente o empreendedor é aquela pessoa inconformada com o que está ao seu redor e, dessa forma, aproveita para buscar uma solução ao devido problema encontrado. Isso é importante para a sociedade pois colabora com o desenvolvimento econômico e social do país, incentivando o emprego de várias comunidades localizadas nas regiões e países (DOLABELA, 2008).

Para Leite (2012), empreender significa poder cuidar do próprio negócio, conseguindo controlar o tempo, o destino e os clientes trabalhando em todas as áreas. Hoje, existem algumas palavras-chave importantes para o empreendedor no século XXI, entre elas estão a flexibilidade, motivação, criatividade, inovação, atividade pró-ativa, capacidade de adaptação, resolução de problemas e resiliência. Há também algumas dificuldades encontradas na execução das suas funções, como conseguir contratar, desenvolver e demitir os funcionários e, além disso, saber lidar com os sócios.

O empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões. Esses resultados em larga escala podem ter princípios um tanto modestos, pois as ações empreendedoras começam no ponto em que uma oportunidade lucrativa encontra um indivíduo empreendedor. (HISRIC, 2014). Complementando, Baggio (2015) coloca que para conseguir realizar uma boa gestão, é necessário que o empreendedor possua outras características além de habilidades técnicas e administrativas. Algumas delas podem ser o controle interno e de disciplina, capacidade de correr riscos, inovação, orientação para mudanças, persistência, liderança visionária e habilidade para administrar mudanças. (BAGGIO, 2015). Hisrich (2014) explica alguns termos importantes, que representam capacidades empreendedora, como podem ser vistos no quadro que segue.

Quadro 1 - Descrição de termos empreendedores

Oportunidades empreendedoras	Ação empreendedora	Pensamento empreendedor
Situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção.	A criação de novos produtos/processos e/ou a entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida.	Os processos mentais com que o indivíduo supera a ignorância para decidir se um sinal representa uma oportunidade para alguém e/ou reduz dúvidas quanto a essa oportunidade.

Fonte: Elaborado com base em HISRIC (2014).

As oportunidades empreendedoras são importantes para o crescimento e expansão do país como um todo. A partir delas, um empresário pode, por exemplo, ampliar o campo de atuação de seu

produto para outras cidades, estados, países ou, até mesmo, lançar um produto novo. Através dela é que se consegue pensar em uma oportunidade de negócio lucrativa. Para que isso aconteça, é necessário ter a ação em si, que seria a ação empreendedora, que é responsável pelo processo de criação dos produtos e processos para o mercado. O pensamento empreendedor acontece quando há o raciocínio e a tomada de decisão por parte do empresário, para entender e escolher por aproveitar a oportunidade existente ou não. (HISRICH, 2014).

Os empreendedores possuem um pensamento diferente das outras pessoas. Normalmente elas acompanham momentos de insegurança, alto risco e investimento emocional para lidar com as pressões. Para isso, é necessário um pensamento estrutural, bricolagem, execução e adaptação de modo cognitivo. (HISRICH, 2014). A necessidade de todas essas habilidades faz com que muitos indivíduos desistam de ser empreendedores ou não se sintam aptos para essa atividade. A tabela a seguir mostra que o número de empreendedores no Brasil.

Tabela 1 - Taxas¹ (em %) e estimativas² (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil – 2017

Estágio	Taxas	Estimativas
TOTAL DE EMPREENDEDORES	36,4	49.332.360
Iniciais	20,3	27.482.078
Novos	16,3	22.093.966
Nascentes	4,4	6.010.858
Estabelecidos	16,5	22.337.649

Fonte: GEM Brasil 2017

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

² Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017: 135,4 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por Sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2017).

De acordo com a tabela feita pelo GEM (2017), o total de empreendedores no ano de 2017 é de 36,4 ou seja, a cada 100 brasileiros (18-64 anos), 36 estavam liderando atividades empreendedoras. Isso representa quase 50 milhões de brasileiros que, nesse ano, planejaram a criação de um novo negócio. Comparando os empreendedores iniciais de 2017 com o ano anterior, houve um aumento de 14% para 16,3% nos novos e uma diminuição de 6,2% para 4,4% nos nascentes. Com isso, é possível verificar que os brasileiros consideraram menos a opção de utilizar o empreendedorismo para sua ocupação e renda, ou seja, existe uma maior propensão em buscar um trabalho formal para se sustentar em vez da atividade empreendedora. Mesmo essa taxa não sendo muito baixa, há muitos empreendedores que surgem não por terem uma habilidade, mas sim pela necessidade de sustento.

O empreendedorismo pode surgir de diversas formas e estar presente em diversos setores, abrangendo a indústria, o comércio e o serviço. Pode acontecer por meio de novos produtos, por meio de novas formas de comercialização, por meio de novos processos. De qualquer forma, o empreendedorismo se manifesta de dois modos, o empreendedorismo por oportunidade e o por necessidade.

O primeiro reflete um bom lado dessa atividade no país, onde o empreendedor identifica uma oportunidade no mercado para melhorar sua condição de vida. De acordo com a pesquisa GEM

realizada em 2008, os cinco países com as maiores taxas são Bolívia, Peru, República Dominicana, Colômbia e Equador. Já os com as menores taxas são Alemanha, Dinamarca, Rússia, Bélgica e Romênia (MONITOR, 2012). Quando se trata do segundo, o empreendedorismo por necessidade, destaca-se indivíduos que empreendem para conseguir sobreviver, e não necessariamente por terem identificado uma oportunidade de negócio. Na mesma pesquisa foi possível observar que os cinco países com as maiores taxas são Colômbia, Bolívia, Peru, Angola e Jamaica, e os cinco países com as menores taxas são França, Islândia, Holanda, Bélgica e Dinamarca (MONITOR, 2012).

Alguns países com desenvolvimento social elevado mostram taxas baixas de empreendedorismo, mas, entre eles, é possível perceber uma forte presença dos empreendedores por oportunidade. Na Dinamarca, por exemplo, para cada empreendedor por necessidade, existem aproximadamente 13 por oportunidade (MONITOR, 2012). No Brasil essa relação é um bastante diferente, como mostra a tabela que segue:

Tabela 2 - Motivação dos empreendedores iniciais: taxas¹ (em %) para oportunidade e necessidade, proporção sobre a TEA² (em %), estimativas³ (em unidades) e razão oportunidade e necessidade - Brasil – 2017

Motivação	Taxas	Percentual da TEA	Estimativas
Oportunidade	12,1	59,4	16.313.253
Necessidade	8,1	39,9	10.965.755
Razão Oportunidade/Necessidade		1,5	

Fonte: GEM Brasil 2017

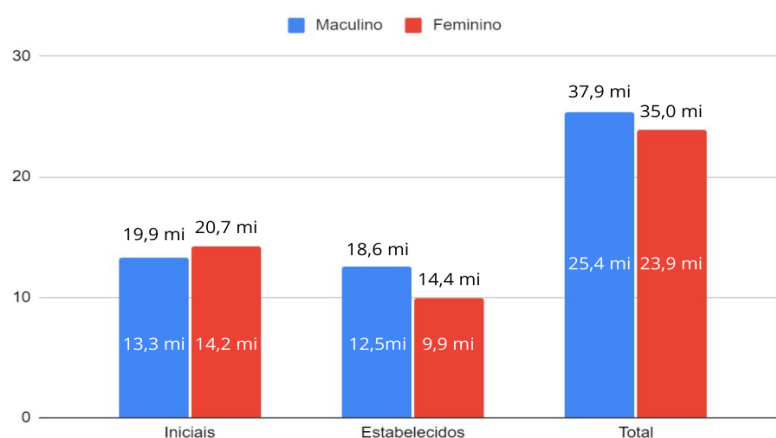
¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

² Proporção sobre a TEA: A soma dos valores não pode totalizar 100% quando houverem recusas e/ou respostas ausentes.

³ Estimativas calculadas a partir de dados da população de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017: 135,4 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil em Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2017).

O número de empreendedores no Brasil com motivação através da oportunidade vista ao seu redor é de 59,4% no ano de 2017. Já para os empreendedores por necessidade, esse número é de 39,9%, ou seja, há no país 1,5 empreendedores por oportunidade para cada um por necessidade. Um dos motivos para que isso aconteça é o fato dos brasileiros estarem buscando mais trabalho formal. (GEM, 2017). O gráfico a seguir mostra a distribuição de empreendedores no Brasil, por gênero.

Gráfico 1 - Taxas (em %) específicas¹ e estimativas² (em milhões) do número de empreendedores por gêneros segundo estágios do empreendimento - Brasil - 2017



Fonte: GEM Brasil 2017

¹ Percentual da população referente a cada categoria da população (ex. 19,9% dos homens no Brasil são empreendedores iniciais).

² Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017: 135,4 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2017).

O Relatório de GEM (2017) apresenta as taxas específicas de empreendedores no Brasil de acordo com os gêneros. O número da presença feminina prevalece nos empreendimentos iniciais, porém, o número masculino ultrapassa nos estabelecidos. Isso demonstra que a maior parte dos empreendedores são mulheres, mas com o passar dos anos, os homens acabam tendo um maior percentual de permanência com suas empresas.

De acordo com Meneses (2019), normalmente é identificado nos países que a taxa de empreendedorismo é maior entre os homens do que entre as mulheres. Contudo, no Brasil e no México, por exemplo, essa diferença é bem menos significativa, onde ocorre um valor mais próximo entre o empreendedorismo dos dois sexos. No Brasil, normalmente as mulheres são responsáveis por liderar em número os empreendimentos iniciais, enquanto que os com mais de 42 meses acabam ficando mais à frente dos homens. Dentre as maiores dificuldades encontradas pelas mulheres, há um grande destaque na complexidade de conseguir financiamentos e também a divisão de tarefas com a maternidade.

Na pesquisa Global Entrepreneurship (GEM) realizada junto com o Sebrae, durante o ano de 2020, quando começou a pandemia no país, houve um crescimento de 75% do empreendedorismo brasileiro, passando de 30% em 2019 para 53% em 2020. Dessas pessoas, um terço foram motivadas pelo Covid-19. Além disso, houve um impacto na taxa de formalização, com o maior aumento nos últimos quatro anos, um crescimento de 69% no mesmo período analisado.

Para o bom desenvolvimento das empresas, a gestão financeira é muito importante, pois é através dela que é feita uma administração correta dos recursos, viabilizando as oportunidades e gerando crescimento. Quando o empreendedor é educado financeiramente, ele já transfere esses conhecimentos para seus pequenos negócios, gerando assim empresas sustentáveis ao longo prazo.

3 METODOLOGIA

Este projeto tem como proposta realizar um estudo qualitativo-quantitativo descritivo, pois tem como objetivo estudar o desenvolvimento do empreendedorismo associado a educação financeira em micro e pequenas empresas fundadas por mulheres empreendedoras. A pesquisa quantitativa se distancia do pesquisado para produzir o conhecimento por meio da representatividade, já a pesquisa qualitativa se aproxima do objeto para analisar em profundidade. São simplesmente diferentes em termos de objetivo de pesquisa. O pesquisador é considerado parte integrante do processo de conhecimento. Ele interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. (GIL, 2008). As pesquisas qualitativas trazem técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, analisar e de alguma forma chegar a um acordo com o sentido, não a frequência, de determinados fenômenos que ocorrem naturalmente no mundo social (VAN MAANEN, 1979). Trazem assim maior profundidade e significado, utilizando-se de dados não mensurados e não medindo frequência de acontecimentos.

O objeto de análise são micro e pequenas empresas conduzidas por mulheres empreendedoras. Os dados foram coletados de forma primária e secundária. Os dados secundários foram coletados de fontes bibliográficas, que segundo Lakatos e Marconi (1995), abrange o estudo a respeito da bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já foi escrito sobre determinado assunto, permitindo o reforço na análise dos dados. Assim, a pesquisa bibliográfica foi realizada a respeito do tema educação financeira e empreendedorismo enquanto ferramentas importantes na condução e no desenvolvimento dos pequenos negócios. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários, aplicados pelo Google Forms em micro e pequenas empresas conduzidas por mulheres empreendedoras, seguindo roteiro, mas permitindo liberdade e espontaneidade nas respostas (TRIVIÑOS, 1987).

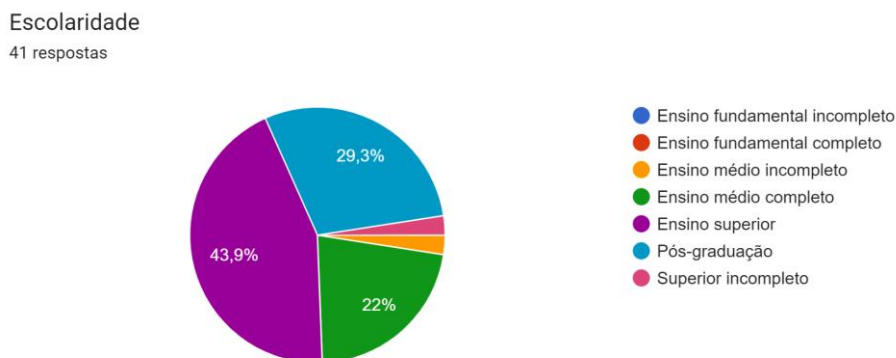
Uma pesquisa pode utilizar-se de análise de discurso, de narrativa, de conteúdo e outras técnicas para analisar os dados que coletados. Nesta pesquisa, os dados foram analisados de maneira descritivo-qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo para os dados documentais, assim como foram usadas técnicas de estatística descritiva para análise dos questionários aplicados. A técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (1979, p. 42), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Foi aplicado um questionário pela plataforma do Google Forms, sendo enviado para vários grupos no Facebook, Instagram e WhatsApp de mulheres empreendedoras de todo o país, com o intuito de buscar dados para a análise da pesquisa, que teve como objetivo pesquisar e analisar o conhecimento sobre educação financeira, tanto de uso pessoal como no negócio, e, além disso, o processo de empreendedorismo e seu desenvolvimento. Foram obtidas respostas de 41 mulheres empreendedoras, no período de junho a agosto de 2022. A análise foi dividida em três seções, de Caracterização, Educação Financeira Pessoal e Educação Financeira no Empreendimento.

Dentre as respondentes, por mais que haja empreendedoras de todas as idades, a maior parte delas se concentra entre 20 e 30 anos, ou seja, uma amostra de mulheres jovens. A pesquisa foi filtrada e deixada apenas com a resposta de mulheres, deixando assim, uma amostra 100% feminino.

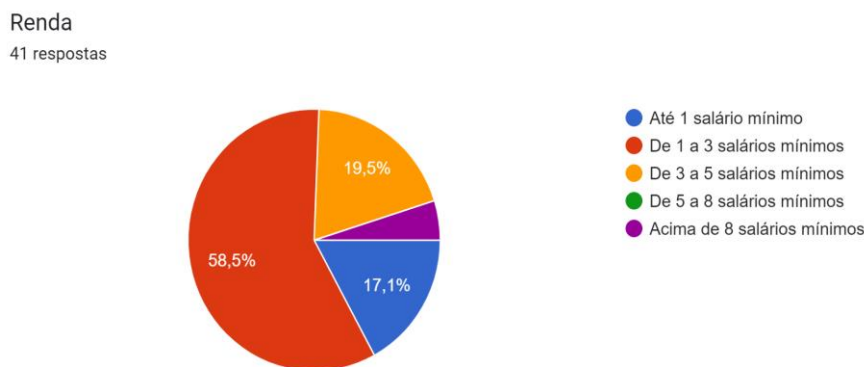
Gráfico 2 – Escolaridade das mulheres empreendedoras



Fonte: Elaborado com base no questionário aplicado.

Como é apresentado no Gráfico 2, a escolaridade apresentada é, principalmente, a maior parte com ensino superior (43,9%), seguido de pós-graduação (29,3%) e ensino médio completo (22%).

Gráfico 3 – Renda das mulheres empreendedoras



Fonte: Elaborado com base no questionário aplicado.

Já no Gráfico 3, é possível perceber que 58,5% apresentaram ganhar de 1 a 3 salários mínimos, seguido de 19,5% de 3 a 5 salários mínimos e 17,1% até 1 salário mínimo. Por fim, a maior parte das mulheres respondentes se encontram no estado civil casada (56,1%) e solteira (39%).

Quadro 2 - Educação Financeira Pessoal

CATEGORIA	PORCENTAGEM
Ensino na infância e adolescência	68,3% não tiveram
Planejamento financeiro	12,2% nunca fizeram
Endividamento	41,4% estão endividadas

Poupança e investimento	39% não pouparam e investem
-------------------------	-----------------------------

Fonte: Elaborado com base no questionário aplicado.

No Quadro 2 podemos identificar a porcentagem das categorias em destaque os resultados obtidos sobre a educação financeira pessoal. Fiquei indagada e acho que vale a pena discutir que apenas 12,2% nunca fizeram um planejamento financeiro, mas 41,4% estão endividadas. Isso me faz refletir e levantar a dúvida se realmente sabem o que é um planejamento e, além disso, se conseguem elaborar. 63,3% das respondentes não tiveram nenhum ensinamento sobre finanças na sua infância e adolescência no momento. Provavelmente isso é um dos grandes motivos de 39% não pouparem e investirem seus recursos financeiros.

Além disso, foi observado também sobre a educação financeira no empreendimento, presente no Quadro 3 Nele, é possível perceber o impacto que a educação financeira pessoal tem em seus negócios.

Quadro 3- Educação Financeira no Empreendimento

CATEGORIA	PORCENTAGEM
Porte da empresa	68,3% são MEI
Tempo de atuação no mercado	73,2% estão há até 3 anos
Elaboração de plano de negócios	60,9% não realizaram
Planejamento financeiro	21,9% nunca fizeram
Endividamento	7,3% estão endividadas
Investimentos	29,3% não investem

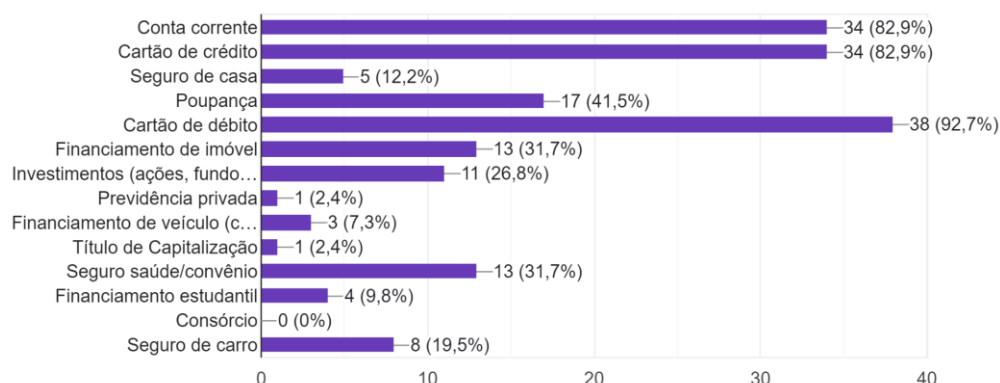
Fonte: Elaborado com base no questionário aplicado.

Dentre todas as respondentes, mais de 60% não tiveram nenhum ensinamento sobre educação financeira na infância ou na adolescência. A partir disso, mais da metade das entrevistadas consideram que seu conhecimento na área financeira é mediano. Quando se fala em poupança para investimentos pessoais, 40% não realizam nenhum valor, e 35% menos de 10% de sua renda mensal. Com isso, é possível perceber o quanto a falta do aprendizado em finanças pessoais acaba impactando o pensamento de enriquecimento a longo prazo através dos atos de poupar e investir.

Gráfico 4 – Produtos e serviços presentes na vida das mulheres empreendedoras

Hoje, quais dos produtos e serviços você tem? Marque as opções abaixo:

41 respostas



Fonte: Elaborado com base no questionário aplicado.

Em relação aos serviços mais utilizados pelas entrevistadas, é possível perceber no Gráfico 4 que mais de 90% delas utilizam cartão de débito, seguido de mais de 80% que possuem cartão de crédito e, a mesma quantidade para conta corrente. 90% das respostas afirmaram que não realizam empréstimos para o capital de giro e, quase a mesma porcentagem, nunca realizam financiamento para bens, immobilizados ou equipamentos. No geral, poucas das empresas declararam estar endividadas atualmente, mas também uma boa quantidade das empreendedoras também não consegue poupar e investir o dinheiro da empresa.

Fazendo uma análise com o cruzamento dos dados obtidos e pegando de amostra as respondentes que não tiveram conhecimento sobre educação financeira na infância ou na adolescência, é possível concluir que 7,14% delas realizaram o plano de negócio antes da abertura da empresa, 28,57% fizeram de uma forma parcial, e 64,29% não realizaram, onde 11,11% dessas nem sabem o que significa um plano de negócios.

Além disso, utilizando da mesma amostra das empreendedoras que não tiveram esse conhecimento na infância, 32,15% declararam que realizam sempre o planejamento financeiro nos seus negócios, 35,71% fazem as vezes e 32,14% nunca o fazem, onde 33,33% dessas declararam não saber o que é um planejamento financeiro. Já falando sobre o endividamento das empresas, a amostra apresentou que apenas 10,71% das mulheres entrevistadas declararam obter dívidas, sendo um terço através de bancos e cooperativas e dois terços de família e amigos.

Com esses dados coletados e a montagem dos dois quadros montados, é possível analisar que o número percentual de endividamento é muito maior na pessoa física do que na jurídica. Quem não poupa e investe pessoalmente, também não realiza isso no seu empreendimento. Já voltado para a parte mais estratégica de planejamento financeiro, a falta da realização do pessoal reflete na falta de planejamento do empreendimento, que, por consequência, faz compreender o porquê não elaboram o plano de negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse projeto teve como objetivo principal analisar a educação financeira e o empreendedorismo em micro e pequenas empresas conduzidas por mulheres empreendedoras. A realização dos estudos feitos através das fontes primárias e secundárias trazidas no decorrer do artigo conseguem trazer dados o suficiente para compreender o quanto a educação financeira pessoal reflete na gestão financeira dos pequenos negócios. Com isso, é possível concluir que o trabalho conseguiu desenvolver seu ponto de entender seus impactos e descrever dados que pudessem explicar as relações financeiras de pessoa física e jurídica.

O estudo realizado mostra que a falta da educação financeira pessoal impacta no hábito de consumo das pessoas, gerando muitas vezes um gasto desenfreado que pode levar ao endividamento. Com isso, o dinheiro de uma grande parte dos indivíduos não chega a ser destinado a poupança e investimento. Dessa forma, há a busca de crédito em que pode aumentar cada vez mais as dívidas, visto que o dinheiro pode não ser destinado da maneira correta e uma boa parte da renda ser consumida pela parcela do crédito. O empreendimento acaba sendo fortemente afetado, pois sua gestão financeira é um reflexo da educação financeira pessoal do empreendedor, onde a falta de planejamento dificulta tanto no sentido de evitar o endividamento, como de saber aplicar o dinheiro disponível de uma forma mais rentável.

A falta de todo esse conhecimento também é apresentada a partir da análise dos questionários que, como não são feitos plano de negócios para a abertura das empresas, acabam investindo nisso sem saber ao certo se é a melhor opção, pois muitas vezes é feito baseado em uma necessidade urgente para conseguir mais dinheiro para a renda da família. Sem essas análises, acaba não havendo a busca por investimentos com o intuito de expandir e consolidar o negócio, evitando com que a empresa mude de enquadramento, ficando estacionada, ou até mesmo que feche logo nos primeiros anos.

Durante a realização do projeto, a maior dificuldade encontrada foi de montar um questionário que trouxesse todos os dados que seriam importantes para as análises em diferentes categorias, e, além disso, conseguir também respondentes qualificados que estivessem dispostas e contribuir com a pesquisa. Por se tratar de dados financeiros, muitas pessoas evitam comentar sobre isso, principalmente quando se encontram em uma posição de compreender e externalizar possíveis endividamento, o que pode fazer com que se sintam constrangidas. De qualquer forma, acredita-se que estudos como esse são de suma importância para serem refletidos em nossa sociedade, pensando sempre na busca de melhorias para que as mulheres possam cada vez não só se inserirem na comunidade empreendedora, mas também se manterem ao longo dos anos.

6 REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco, and Daniel Knebel Baggio. "Empreendedorismo: Conceitos e definições." Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia 1.1 (2015): 25-38.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de inclusão financeira**, n.2, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CLASON, George S.; NIGRO, Thiago. **O homem mais rico da Babilônia**. HARLEQUIN, 2022.

DE MENESES, Paola Marçal; DE CASTRO KRAKAUER, Patricia Viveiros. A persistência no perfil comportamental das empreendedoras brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 4, n. 3, p. 93-10, 2019.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

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

JACOB, Katy et al. Tools for survival: An analysis of financial literacy programs folowerincome families. Chicago: Woodstok Institute, Jan/2000. x

EKER, T. Harv. **Os Segredos Da Mente Milionária**. Editora Pensamento, 2016.

HIRA, Tahira K. **PersonalFinance**: Past, Presentand Future. Dezembro de 2009. Disponível em < <http://ssrn.com/abstract=1522299>> acessado em 06/08/2019.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**-9. Amgh Editora, 2014.

KLAPPER, Leora F.; LUSARDI, Annamaria; PANOS, Georgios A. **Financial literacy and the financial crisis**. National Bureau of Economic Research, 2012.

LAKATOS, E.M. ; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo**. Saraiva Educação SA, 2017.

MONITOR, **Global Entrepreneurship**. GEM 2017.

NEGRI, Ana Lucia Lemes. **Educação para o Ensino Médio da Rede Pública: uma proposta inovadora**. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário Salesiano de São Paulo. UNISAL, 2010.

OCDE. **Directorate for Financial and Interprise Affairs**. Recommendation on Principles and Good Practices for Financial Education and Awareness: Recommendation of the Council. Julho de 2005.

SANTOS, Ricardo Paschoeto dos. **O papel da tecnologia da informação e comunicação na inclusão financeira da população ribeirinha da Ilha de Marajó: o caso Agência Barco**. 2015. Tese de Doutorado.

SAVOIA, José Roberto Ferreira; SAITO, André Taue; SANTANA Flávia de Angelis. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 41, n. 6, p.1121-1141, 2007. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/>> acessado em 06/08/2019.

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

VAN MAANEN, John. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, 24: 520-524; 1979.

“E AÍ, COMEU?”: UMA ANÁLISE FÍLMICA SOBRE CONSTRUÇÕES SÓCIO-HISTÓRICAS IDENTITÁRIAS DE MASCULINIDADES E MACHISMOS NO BRASIL

Natalia Naomi Kubota

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi discutir como o machismo se apresenta na construção de identidade masculina na produção fílmica brasileira. Isso porque, o avanço dos debates sobre gênero no campo científico da Administração brasileira tem destacado a necessidade de rompimento com práticas estruturantes de desigualdades entre mulheres e homens no mercado de trabalho, o que implica, também, reflexões sobre lugares de masculinidades e machismos nestas reflexões. Teoricamente, nos reportamos aos debates sobre patriarcado, identidade e masculinidades. A obra escolhida para discussão é o filme “E aí, comeu?”, cujo processo analítico fílmico seguiu os pressupostos de Penafria (2009), a partir de Aguiar e Ozella (2006), destacando três etapas constituintes: pré-indicadores, indicadores e núcleos de significação. Os resultados da pesquisa destacam machismo como um sistema estrutural de poder que constitui nos modos de produção e de organização, evidenciando sua relevância na consideração das análises organizacionais. Também enfatizamos que masculinidades impõem regras de conduta social que pautam, inclusive, as relações de trabalho no capitalismo. Portanto, os resultados aqui apresentados, também se tornam convite à reflexão a área de Administração sobre essa temática para que homens e mulheres possam pensar em alternativas para se alcançar uma sociedade e organizações mais justas e equitativas.

Palavras-chave: Machismo. Masculinidades. Desigualdades no trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O machismo é um fenômeno social construído na e pela sociedade patriarcal, na qual se tem o entendimento de superioridade de homens sobre as mulheres em diversos âmbitos sociais, tais como na família, no trabalho, na casa e até mesmo nas relações sexuais. Muito se fala a respeito de como o machismo é prejudicial para as mulheres, pois tem como efeito a produção de lugares de subordinação e de submissão deste grupo social em relação aos homens.

Isto pode ser observado tanto no mercado de trabalho, onde mulheres recebem, em média, 20% a menos que homens exercendo a mesma função, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2023). Apesar desta discussão ter avançado no campo da Administração, especialmente na última década (RESENDE; OLIVEIRA; BRÍGIDA; ASSIS, 2022; TEIXEIRA; OLIVEIRA; DINIZ; MARCONDES, 2021), é evidente a necessidade de discutirmos as desigualdades de gênero neste campo científico não somente do ponto de vista econômico, mas a partir das diferentes formas de violência que mulheres têm sido acometidas em nossa sociedade. Nesse sentido, estudos tem apresentado a necessidade da produção e utilização de filmes como recurso para realizar essas discussões na área de Administração, especialmente em relação a temática de gênero (SOUZA; GRANGEIRO; SILVA, 2021), e sobre essa perspectiva que esse trabalho foi desenvolvido.

Para a discussão sobre as desigualdades de gênero, na área de Administração, comumente observamos pesquisas e discussões sobre as condições das mulheres como participantes ou foco dos estudos (RESENDE; OLIVEIRA; BRÍGIDA; ASSIS, 2022). Entendemos esse ser um caminho importante para reflexão, porém também destacamos a necessidade de refletirmos sobre quem ocupa os lugares de dominação em nossa sociedade e nas organizações, assim como fenômenos sociais diretamente relacionados a estes lugares que possibilitam sua produção, reprodução e sustentação. Nesse sentido, nessa pesquisa, propomos uma reflexão sobre o machismo, masculinidades e os mecanismos de dominação de gênero. Do mesmo modo, propomos refletir sobre como tais elementos são dinamizados simbolicamente em nossa sociedade, como a produção fílmica.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa foi discutir como o machismo se apresenta na construção de identidade masculina na produção fílmica brasileira. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com base na análise fílmica, do filme “E aí, comeu?”. O filme brasileiro foi produzido no ano de 2012, tem como protagonistas três homens que, por meio de uma prática muito comum nas organizações de frequentar bares ao final do dia de trabalho (FLORES-PEREIRA; CAVEDON, 2009), relatam práticas cotidianas de produção e exercício de suas masculinidades hegemônicas não somente em relação as mulheres em todas as dimensões de sua vida. Para o desenvolvimento desta proposta de discussão, o trabalho está estruturado da seguinte forma. Na próxima seção, apresentamos o referencial teórico, no qual discutimos os principais conceitos que orientam as reflexões da pesquisa, sendo estes o capitalismo, machismo, masculinidades, identidade e gênero. Na seção metodológica, apresentamos os pressupostos utilizados para a realização da pesquisa, assim como a construção dos indicadores. Nos resultados da pesquisa, destacamos os principais elementos mobilizados no filme para a construção do que é entendimento sobre masculinidades e, ao final, nos resultados da pesquisa, como a discussão aqui realizada contribui para as reflexões sobre os debates de gênero na área de Administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NOTAS SOBRE CAPITALISMO, MACHISMOS E MASCULINIDADES

Para a compreensão de como se estrutura as desigualdades de gênero em nossa sociedade, inicialmente, é destacar as raízes do machismo, que é o patriarcado, que por sua vez,

é a herança do capitalismo. De forma resumida, segundo Lessa (2012), o capitalismo surgiu a partir da forma gregária com que as primeiras sociedades levavam a vida, semelhante aos homo sapiens: por essa forma de organização em viver em bandos, potencializou-se a força individual e a capacidade de se adaptar às novas situações, e assim, surgiu o trabalho, que é um modo inovador de extrair da natureza o necessário à vida, marcando a gênese do ser social no mundo dos homens.

A história humana não é a evolução biológica do Homo sapiens - é a história de como as relações sociais se desenvolveram para, com um esforço cada vez menor, transformar a natureza no que se necessita. Esse desenvolvimento é, articuladamente, o desenvolvimento dos indivíduos e das sociedades. Como não há sociedade sem indivíduos, nem indivíduos fora de sociedades, também não há desenvolvimento social que não interfira no desenvolvimento dos indivíduos. (LESSA, S. 2012, p.9).

Essas primeiras sociedades eram formadas em comunidade: todo mundo trabalha em função do bem coletivo, e mesmo que houvesse a violência, era de um indivíduo contra o outro - não eram lutas entre classes. Além disso, nessa sociedade, as tarefas eram bem melhor distribuídas entre ambos os sexos, e das raras vezes que isso ocorria, as tarefas que hoje seriam consideradas femininas, eram executadas por homens, ou seja, “o exercício pressupunha a divisão de tarefas” (LESSA, S. 2012, p. 13, apud. LEACOCK.). Também se pode destacar que as relações sexuais e afetivas eram mais livres e consensuais, por não ser limitada por regras impostas pelo Estado ou por alguma Legislação, mas apenas por esse sentimento de coletividade, logo, a relação incestuosa era proibida, exatamente porque isso prejudica o bem coletivo.

Da mesma forma como o trabalho fundou o modo de produção primitivo, também será um novo modo de intercâmbio orgânico com a natureza, o trabalho alienado (o trabalho explorado), que fundará a sociedade de classes. O trabalho é a categoria fundante do mundo dos homens: a coleta fundou a sociedade primitiva e o trabalho explorado (alienado) fundou as sociedades de classe. (LESSA, S. 2012, p. 14).

Então, após a descoberta da agricultura e da pecuária, possibilitou-se trabalhar para produzir mais do que o necessário para a sobrevivência, e dessa forma, desenvolveu-se o trabalho excedente, sendo que agora, necessita-se da atividade de controle e vigilância para que ocorra a exploração das pessoas, e disso extrair uma riqueza maior do que aquela que teria de forma indireta pelo trabalho do indivíduo. (LESSA, S. 2012). Com a aparição dessa necessidade de controle e vigilância, também surgiu a necessidade de criar regras padronizadas para essa nova forma de organização da sociedade. Segundo as ideias de Gabriel Rodrigues Daumas Marques (2010):

É preciso reconhecer, portanto, que a imposição da maneira como devemos nos relacionar amorosamente advém da divisão social do trabalho, das necessidades materiais de propriedade privada e de exploração. Crianças e jovens que venham a se orientar pelo homossexualismo rompem com tradições e incomodam o conservadorismo, que em alguns casos apresenta até mesmo a orientação sexual divergente da majoritária enquanto doença. (MARQUES, G. R. D., 2010, p.5).

Ao citar o homossexualismo, Marques aponta como um fator que rompe com a tradição e incomoda o conservadorismo, para tanto, conclui-se que há um padrão, ao qual então agradaria os conservacionistas, cujo seguindo a lógica, seria o oposto de uma relação homossexual, logo, heterossexual. Mas os padrões e as diferenças não param por aí, como se pode ver com as ideias da autora a seguir.

A autora Diélen dos Reis Borges Almeida (2014) expressa em seu artigo “Materialismo histórico, estudos culturais e feminismo: fundamentações para a pesquisa sobre gênero” as conclusões tiradas a partir das ideias de Friedrich Engels, Karl Marx e Evelyn Reed de que em todas as classes as mulheres são vítimas das opressões machistas, mas as mulheres burguesas são favorecidas em relação às proletárias, pelos privilégios que possuem (por terem mais bens, assim, tornarem-se mais atrativas para se casarem) e querem manter esse status, e por isso, a luta de classes acaba sendo mais influenciável do que a luta entre os sexos. Aos homens, por sua vez, são atribuídos uma falsa superioridade em relação às mulheres, e isso é afirmado pela Igreja, pelo Estado, pelas propriedades privadas e instituições familiares, justificando-se pelo fato da mulher poder engravidar (então, atribuem-na o papel de cuidadora dos filhos e do lar), enquanto que “resta” aos homens serem os provedores financeiros, sendo supostamente dotados de mais atributos físicos e mentais.

Isso entra em contradição com a sociedade primitiva, na qual, por conta da promiscuidade sexual, as mulheres, exatamente por terem o poder de serem mães, e conseqüentemente serem as únicas progenitoras identificáveis, eram lhes atribuído respeito e grande apreço por parte dos jovens, além de serem detentoras da maior parte das atividades relevantes à sociedade - restando aos homens, à caça, que já estava em decadência por conta da descoberta da agricultura e da domesticação de animais – assim, funcionava de forma matriarcal, porém, pautada numa relação mais igualitária entre ambos os sexos. Isso mudou com a chegada de uma concepção monogâmica de família, provinda de novos ideais religiosos.

A respeito do que é a identidade, Ciampa (1987, p.74) afirma que “é sermos Um e um Outro, para que cheguemos a ser Um, numa infundável transformação”, além de considerar também o movimento, o desenvolvimento do concreto e a metamorfose. Para tal afirmação, ele leva em consideração o contexto histórico e social, e faz críticas à sociedade capitalista, uma vez que vivendo nela, somos impedidos de sermos verdadeiramente sujeitos, por conta da lógica capitalista que desumaniza o “homem” e o reduz à mera coisa/mercadoria.

Ademais, releva-se que há vários conceitos sobre o gênero, e dentre elas, pode-se levar em conta o que a Miriam Grossi aponta em relação à ideia que as correntes pós-modernas seguem sobre este assunto, considerando que o gênero pode ser mutável e que há múltiplos gêneros que vão além do masculino e do feminino, tendo como destaque as pessoas transgêneras. Assim como os diversos conceitos existentes sobre o gênero, também há vários entendimentos do que é a masculinidade. Grossi (2004) também destaca que no cenário brasileiro, além da atividade sexual, o qual não importa muito quem é a(o) parceira(o) desde que o dito “macho” seja o “ativo” da relação, a agressividade também é muito estimulada como modelo de masculinidade, sendo que desde o início do desenvolvimento da criança, na qual, sem perceberem, as primeiras pessoas às quais ela tem contato, como os pais e os professores, acabam estimulando a sua hiperatividade, que mais tarde, converte-se para a tal agressividade. Quanto aos abusos sofridos por crianças, Heleieth Saffioti (2011) afirma que, apesar dos pais “vitimizarem” ambos sexos, quando ocorre com um menino, têm-se um grande sigilo para que terceiros não descubram, com medo de que o filho seja taxado como homossexual, na medida em que foi penetrado (passivo), por ser, segundo a autora, um fenômeno exclusivamente de mulher.

Grossi (2004) aponta que ao se pensar em masculinidade e violência atualmente no Brasil, torna-se imprescindível associar à exclusão social e aos processos de constituição de identidades masculinas, uma vez que a primeira atinge uma parcela significativa de jovens, os quais são: favelados, desempregados, com pouca educação formal, etc. Esta parcela da população masculina encontra no tráfico de drogas e na criminalidade uma forma de autoafirmação quanto a sua masculinidade.

2.1 CONCEITUANDO GÊNERO

Araújo (2005) aponta que a perspectiva de análise foi estreada pelas teóricas feministas que trazem uma perspectiva crítica que norteia para novas maneiras de interrogar e priorizar o tema da diferença e da igualdade, não somente entre ambos os gêneros, mas para categorias que em si não são universais: entre as próprias mulheres e entre os próprios homens. Além disso, essa nova vertente analítica faz abertura para pensar numa possibilidade radical, simultaneamente, a diferença e a igualdade na sua universalidade e singularidade, permitindo resgatar o processo de transformação das relações de gênero, chamando a atenção para as diferentes expressões da masculinidade e da feminilidade.

Sobre o termo gênero, Araújo (2005) fala que na forma como vem sendo usado pela literatura feminista nas últimas décadas, adquiriu-se característica que enfatiza a noção de cultura, situando-se na esfera social, diferentemente do conceito de “sexo”, que se encontra no plano biológico, e assume um caráter intrinsecamente relacional do feminino e do masculino. Araújo também diz que a historiadora Joan Scott (1995) alegou que as feministas norte-americanas inicialmente usaram o conceito de gênero para se referir à organização social entre os sexos e posteriormente passaram a usá-lo para destacar o caráter fundamentalmente social das distinções fundadas sobre sexo e desconsiderar o determinismo biológico implícito nos termos “sexo” ou “diferença sexual”.

A introdução do caráter relacional do gênero levou a uma revisão dos estudos voltados às mulheres e mostrou a necessidade de estudos sobre as relações de gênero, uma vez que a história das mulheres não pode ser vista separadamente ao dos homens. O mundo das mulheres faz parte do mundo dos homens, logo, não são esferas separadas. Tomá-los como esferas separadas reforça o mito de que a experiência de um sexo tem muito pouco ou nada a ver com o outro sexo. Além disso, acrescenta Scott (1995), que o uso do termo “gênero” para designar relações sociais entre os sexos rejeita radicalmente explicações biológicas que encontram um denominador comum para diversas formas de subordinação feminina.

A autora ainda concorda com as proposições de Scott (1995), Tilly (1994) e Saffiotti (1997), e diz entender que gênero é uma categoria empírica e histórica e, desse modo, pode ser utilizado como uma categoria analítica. A partir da realidade empírica, o gênero expressa as relações históricas e as formas de existência da realidade social.

Além de categoria histórica, Araújo (2005) diz que o conceito de gênero também tem a possibilidade de ser empregado como uma categoria política, com a finalidade de analisar a questão da igualdade e da diferença, atentando-se para uma perspectiva nova de interpretação e transformação da realidade social.

Partindo-se do pressuposto de Pierucci (1990) de que “os seres humanos não são iguais, porque não nascem iguais e como tal não podem ser tratados como iguais”, Araújo (2005) destaca que a bandeira da defesa das diferenças foi, na sua origem, o grande signo das direitas, sem elas velhas ou novas, extremas ou moderadas, e hoje é mais atribuída à esquerda pelos “novos” movimentos sociais (das mulheres, dos negros, dos homossexuais, etc). A autora ainda aponta que funcionando no registro da evidência, as diferenças explicam as desigualdades de fato e reclamam a desigualdade (legítima) de direito.

Assim, ao adentrar na temática das diferenças, Araújo (2005) fala que a diferença entre os sexos se desenvolveu principalmente pela perspectiva essencialista (que exalta a “diferença sexual” e defende a existência de uma “essência feminina”) e pela perspectiva culturalista (as diferenças sexuais provêm da socialização e da cultura, assim, a superação da ordem e das leis patriarcais eliminaria as diferenças sexuais).

Araújo (2005) também apresenta uma terceira perspectiva: a da francesa Françoise Collin (1992), que a partindo do conceito da Hanna Arendt sobre a pluralidade, faz a união dos conceitos antagônicos de igualdade e diferença na constituição de uma categoria que não só respeita as diferenças como necessita delas, mas propõe pensar a diferença em três níveis: entre

o sujeito-mulher e a sua condição de mulher; entre as mulheres; e entre as mulheres e o mundo dos homens.

Quanto à diferença entre o sujeito mulher e a sua condição de mulher, Collin apud Araújo (2005) parte do pressuposto de que mulher não é somente uma mulher, e desse modo, um sujeito mulher não se reduz à sua feminilidade, portanto, é um sujeito heterogêneo. Já na questão da diferença entre as mulheres, ressalta-se a necessidade de fazer um novo tipo de sociabilidade entre elas, ao qual consiga incorporar e articular as diferenças. Sobre a relação às diferenças entre as mulheres e o mundo dos homens, é destacada a necessidade de uma nova forma de compreensão dessa relação.

Araújo (2005), ainda sob as ideias de Collin (1992), traz a questão da diferença sexual, afirmando que esta se trata de uma práxis e não uma questão teórica e que a diferença sexual só aparece na experiência do diálogo, no qual confronta uma mulher e um homem, mulheres e homens, um sujeito-mulher (ou homem) e a sua condição de gênero, no espaço público, social ou privado. Ela ainda apresenta a proposta de Collin, cuja esta última engloba a igualdade e as diferenças em um contínuo diálogo, sem negá-las, num constante jogo dialético em que a pluralidade e o diálogo são os princípios fundamentais:

A desconstrução da oposição binária igualdade/diferença também é defendida por Scott (1988), à luz de Derrida. Segundo ela, a própria antítese igualdadeversus-diferença oculta a interdependência dos dois termos, uma vez que a igualdade não é a eliminação da diferença e a diferença não impede a igualdade. Desconstruída essa antítese, diz Scott, será possível não só dizer que os seres humanos nascem iguais mas diferentes, como também sustentar que a igualdade reside na diferença. Para a autora, o uso do discurso da diferença macho-fêmea envolve uma outra cilada: oculta as diferenças entre as mulheres (e entre homens), no comportamento, no caráter, no desejo, na subjetividade, na sexualidade, na identificação de gênero e na experiência histórica. Há uma enorme diversidade de identidades de mulheres e homens, que supera essa classificação masculino/feminino; a categoria macho/fêmea suprime as diferenças dentro de cada categoria. A única alternativa é, pois, recusar a oposição igualdade/diferença e insistir continuamente nas diferenças como a condição das identidades individuais e coletivas, como o verdadeiro sentido da própria identidade. Na proposta desconstrucionista de Scott, a diferença binária daria lugar à diferença múltipla, única forma de fugir das armadilhas da disjunção igualdade ou diferença. (ARAÚJO, 2005, p. 46)

É evidente que, com os avanços das tecnologias e toda uma bagagem histórica dos acontecimentos que contribuíram para a “metamorfose” do entendimento de ser homem, a crise da masculinidade nos últimos anos tem ganhado cada vez mais visibilidade. Porém, segundo Araújo (2005), o antecedente histórico dessa crise vem desde os meados dos séculos XVII e XVIII, mais especificadamente na França e na Inglaterra, países onde se havia acesso a uma educação de melhor qualidade, e as mulheres se privilegiavam de mais liberdade, comparadas às de outros países.

Na França, segundo Badinter apud Araújo (2005), o ápice dessa crise se manifestou por volta de 1650 e 1660, quando as mulheres aristocratas da alta burguesia, solteiras e economicamente independentes se mostravam defensoras da igualdade dos gêneros, do direito de ter prazer sexual e ao amor, além das mesmas oportunidades de educação intelectual aos dos homens. Indagavam sobre o casamento e uma perspectiva de vida determinista cuja limitava em ser esposa e mãe, e dessa forma, estas mulheres conseguiram conquistar algumas mudanças, mesmo em meio aos seus opositores.

Contudo, foi na Inglaterra, de acordo com as citações de Kimel apud Araújo (2005), onde aconteceu a “verdadeira crise” da masculinidade em meados de 1688 e 1714, período no qual ocorreu uma luta por mudança quanto aos papéis de gênero na vida conjugal, família e

sexualidade. Esse conjunto todo ganhou forças com a ideia do amor romântico que surgia na época, na atenção à felicidade, no individualismo, e demais ideias advindas com a modernidade.

Em vista da Revolução Francesa, houve um retrocesso nessa evolução das ideias que diz respeito à quebra de paradigmas do ser homem e do ser mulher, uma vez que se retomou a tradicional separação dos sexos, o qual durou 100 anos, segundo Araújo (2005), voltando apenas no século XX, com a luta das mulheres pelo direito ao voto, à cultura, à educação e às mesmas condições de trabalho que dos homens.

Posto isto, Araújo (2005) afirma que tanto o movimento das mulheres, quanto o dos homens, nada mais é que a consequência das condições históricas resultantes das grandes mudanças sociais, econômicas e culturais iniciadas no século XVII.

Conforme o poder paterno enfraquecia, as mulheres ganhavam cada vez mais o espaço na esfera pública, para atender às demandas do mercado de trabalho e da própria família, visto que agora, nem todos os homens conseguem manter-se como único provedor da casa. Ironicamente, o capitalismo, antes criador do modelo de organização patriarcal, agora com o seu crescimento, tornou-se um inimigo, enfraquecendo o seu poder, tal qual kryptonita funciona para o super-homem.

Como resultado dessas transformações, pode-se observar, nos últimos anos, o crescimento do número de homens que buscam formas alternativas de subjetividade distanciadas do modelo sexista. Segundo Nolasco (1993), nessa trajetória reflexiva os homens estão tomando consciência das tensões e conflitos impostos pelo machismo e descobrindo a possibilidade de, livres dos grilhões estereotipados, reconhecer as suas reais necessidades afetivas e buscar meios de satisfazê-las sem se sentirem menos “machos” por isso. E, assim, podem descobrir o prazer de amar e se relacionar de outra forma, em que a abertura para intimidade, a troca afetiva e o contato com os sentimentos são experiências valorizadas. (ARAÚJO, 2005, p.50)

A autora então, conclui que não se sustenta mais essa ideia da existência de um modelo universal quanto ao entendimento de ser masculino ou de ser feminino, visto que agora surgem diferentes modos de expressar a masculinidade e a feminilidade, segundo Araújo (2005), de maneira não tão conflituosa com “as matrizes hegemônicas de gêneros existentes”, assim, dá-se abertura “a possibilidade concreta de construir relações de gênero mais democráticas, nas quais o direito à igualdade e o respeito à diferença são as pedras angulares”, afirmando que esse seria o ideal a ser atingido nas relações de casamento e na família desde a modernidade.

A partir do ensaio de David Lipset, de 2009, intitulado “O que faz um homem? Relendo Naven e The Gender of the Gift”, o autor propõe que o conceito de masculinidade pioneiramente desenvolvido em Naven, de Gregory Bateson, sua monografia de 1936 acerca do ritual e da sociedade entre os Iatmul, povoado na Nova Guiné, considerado como sendo o momento original da posição construtivista que se tornou predominante, e excedeu os estudos sobre masculinidade especificadamente na Melanésia para estudar também sobre masculinidade em geral.

Lipset explica a análise feita por Bateson, mostrando que do ponto de vista jurídico, a cultura Iatmul dava privilégio à autoridade masculina, visto que a propriedade da aldeia era gerida pelos competitivos patrícios e suas linhagens constitutivas, assim sendo, inúmeras normas de casamento tornavam esses grupos aliados, sendo a mais prestigiada delas a que instituía a preferência de um homem por sua parente matrilateral paterna, sua FMBSD [Father’s Mother Brother Sister Daughter, ou Filha da Irmã do Irmão da Mãe do Pai], cuja união era legitimada por presentes para a noiva. Ao mesmo tempo, no entanto, a masculinidade jurídica, lida em termos de transações agnáticas e entre os clãs, era contestada. Ela era simbolicamente subvertida pelas mulheres, ou, mais precisamente, a masculinidade Iatmul era subvertida por noções sacralizadas de maternidade (ver Silverman, 2001), cujo sintoma principal aparecia

durante os ritos do naven feitos em homenagem às crianças, especialmente os meninos, durante seu crescimento. No decorrer do naven, os homens mudavam sua aparência e seu comportamento. Eles se tornavam mulheres.

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa escolhida é a qualitativa, tendo como metodologia a análise de filmes, sendo este baseado nos conceitos de Manuela Penafria (2009), com base na teorização de Aguiar&Ozella (2006), destacando três etapas: pré-indicadores, indicadores e núcleos de significação. Chama-se de pré-indicadores a primeira unidade que se destaca no momento ainda empírico da pesquisa, sendo eles, na maioria das vezes, tão amplos a ponto de abrirem espaço para várias possibilidades de organização dos núcleos. Para tanto, há uma seleção partindo dos que possuem maior importância para compreensão do objetivo investigado. A partir de uma segunda leitura, ocorre um processo de aglutinação dos pré-indicadores, podendo este ser pela similaridade, complementaridade ou contraposição, de forma que diminua essa diversidade. Esse processo resultará em dois elementos: os indicadores e sua relação com situações ou conteúdos temáticos. Tendo eles dois, volta-se ao material das entrevistas e começa a primeira triagem dos trechos cujo ilustram e esclarecem os indicadores, sendo essa fase, ainda que empírica e não interpretativa, um processo de análise ao qual indica um caminho para a nuclearização. A seguir, faz-se uma releitura levando em conta a aglutinação resultante e assim, inicia-se um processo de articulação que levará à organização dos núcleos de significados por meio de sua nomeação.

O filme “E aí, comeu?” é uma comédia brasileira, com a direção de Felipe Joffily e roteiro de Lusa Silvestre e Marcelo Rubens Paiva, lançado no dia 22 de junho de 2012. O elenco é composto por Bruno Mazzeo (Fernando), Marcos Palmeiras (Honório), Emílio Orciollo Neto (Afonsinho), Dira Paes (Leila), Seu Jorge (Seu Jorge, o garçom), Tainá Müller (Vitória), Laura Neiva (Gabi), Juliana Schalch (Alana), Murilo Benicio (Wólney), José Abreu (Marrone), Katiúscia Canoro (Aninha Tarja Preta), Renata Castro Barbosa (Paula), Juliana Alves (Isabela) e Luciana Fregolente (Advogada do Fernando). A produção do filme é composta por Augusto Casé (Produtor), Bia Caldas (Produtora Executiva), Augusto Casé (Produtor Executivo), Bruno Mazzeo (Produtor Associado), Emílio Orciollo Neto (Produtor Associado), Marcos Palmeiras (Produtor Associado), Dira Paes (Produtora Associada), Seu Jorge (Produtor Associado).

Foram adotados os pressupostos de análises de filmes assinalados por Penafria e Aguiar&Ozella. Será feita a decomposição do filme através da seleção de cenas relevantes para os objetivos da pesquisa, após essa etapa, as cenas serão transcritas. Na sequência, seguindo a metodologia de Aguiar&Ozella, serão levantados os pré-indicadores, indicadores e núcleos de significação.

Além dos autores já vistos na introdução, como Heleieth Saffioti com patriarcado e violência, Antônio Ciampa trazendo a identidade como metamorfose, Sergio Lessa com questões que correlacionam entre si a família, mulheres e a monogamia, e Miriam Pillar Grossi com concepções de masculinidades, também foram incluídos como base mais cinco autoras(es) principais, provindas(os) de cinco artigos. Tais artigos foram selecionados a partir de pesquisas feitas no SciElo e no Pepsic, relacionando dois descritores de cada vez, os quais são destacados os principais pontos necessários para a compreensão do objeto investigado neste artigo, ou seja, foi feito o levantamento dos pré-indicadores, e a partir de uma segunda leitura, ocorreu um processo de aglutinação desses pré-indicadores, podendo este ter sido pela similaridade, complementaridade ou contraposição, de forma que diminuísse essa diversidade. Após analisar os resultados destas buscas, novamente, foi realizada uma seleção a partir da primeira. Assim, chega-se ao segundo momento da pesquisa do levantamento de dados: os indicadores. Tendo os indicadores e sua relação com situações ou conteúdos temáticos, voltou-se ao material das

entrevistas e começou a primeira triagem dos trechos cujo ilustraram e esclareceram os indicadores, ainda que essa fase fosse empírica e não interpretativa, um processo de análise ao qual indica um caminho para a nuclearização.

4 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos a partir da formação dos indicadores e dos núcleos de significação, ao qual se fez uma releitura levando em conta a aglutinação resultante e assim, iniciou-se um processo de articulação que levou à organização dos núcleos de significados por meio de sua nomeação.

4.1 INDICADORES DE ANÁLISE DA PESQUISA

4.1.1 A conquista

Logo na cena inicial, aparece o Honório falando um texto cheio de palavras elaboradas: “A noite está uma guerra, meu amigo! E a briga é entre elas mesmas, tudo pela gente. Os espólios da guerra, os botins somos nós, meu camarada. Assim de mesa, só com mulher. Amigas até aparecer o primeiro pedaço de pinto, aí... Esquece as Barbies, Sex And The City, esquece tudo. O bicho pega. É dedo no olho, puxão de cabelo, chutãozinho na coxa, fofoca, vale tudo. Se a caso já passou dos 30 e ainda não casou, rapaz, ela sai pra noite com tudo! A gente tem que tá preparado, o corpo trabalhado, dois viagras no bolso pra garantir a cravada da noite e a fincada da manhã! É a revolução! Nós somos um tesouro a ser conquistado! Nós somos Constantinopla, e elas são os turcos, AI! Quero dizer, nós não, né, vocês, porque eu sou casado.”, indicando o elemento da conquista, mais especificadamente nessa cena, Honório (que é casado), explicita o homem como um objeto de desejo, um ser a ser conquistado e até disputado pelas mulheres, sendo heteronormativo e machista.

Mais para frente, próximo dos 00:06:51 do filme, ele ainda afirma que “Violão pega mulher pra caralho!” e logo em seguida, às 00:06:53 do filme, o seu Jorge complementa: “Se pega, não sei, mas que ajuda a pegar, ajuda.”, ainda na mesma linha de raciocínio da conquista, dito de forma mais pejorativa (pegar), só que dessa vez, seriam os homens os conquistadores e as mulheres os objetos a serem conquistados, seguindo com o ideário machista e heteronormativo.

4.1.2 A necessidade de “comer”

Aos 6 minutos e 56 segundos do filme, Fernando solta: “Vem cá, vamos pedir alguma coisa pra comer? Tô comendo mal pra caramba, em casa tá desesperador, só comida congelada.”, eis que recebe a resposta de Afonsinho: “Vamos chamar umas putas, aí a gente faz um sushi erótico”, cujo leva um segundo sentido de comer que não remete mais apenas à necessidade alimentícia, mas também a sexual. Logo mais, aos 7 minutos e 3 segundos, Fernando comenta: “Sério, cara, eu tô comendo MUITO mal, em todos os sentidos, principalmente no duplo sentido. Tenho a sensação de que eu não trepo desde que o Zico perdeu o pênalti na Copa do México. Meu pau e a minha mão já estão íntimos, se cumprimentando e tudo!”, e obtém a resposta de Honório, aos 7 minutos e 13 segundos do filme: “Bom, eu bato a punheta todos os dias. Eu mantenho o demônio oxigenado!”, fazendo novamente menção ao pênis, o objeto fálico que simboliza o poder, já sendo mencionado antes, aos 3 minutos e 1 segundo do filme: “Só que eu não sou cavalo, apesar do tamanho do meu pau, você deve ter notado, né?”.

Em outro momento, lá para os 34 minutos do filme, Fernando, Honório e Afonsinho aproveitam que a Isabela saiu da mesa para focarem sobre ela, entrando no mérito que ela é inteligente, e começam a discutir sobre suas preferências, eis que Honório solta 00:33:56: “Ah,

mas vou te falar, a Lena é inteligente, mas eu não prefiro, não! Mulher inteligente leu tanto Freud que na hora de dar solta todos os traumas! É a mãe da puta que o pariu, sai te mordendo, que é que é isso. Eu prefiro uma coisinha meio Nora Johns no som, moranguinho na teta, coisa mais leve!”, e Fernando complementa: “É, mulher inteligente teoriza menos.”, e o Honório: “Teoriza, mas tem um belo rabo!”, e começam novamente usar o verbo “comer” no cunho sexual: 00:34:24: “Aí, eu comia!” (Honório), 00:34:25: “Oh, se eu comia!” (Fernando), 00:34:26: “Eu comia toto!” (Afonsinho) e aos 34 minutos e 34 segundos, Isabela ressurgiu: “O que que foi isso? Cês estão com uma cara estra... Tão falando do quê?”, e Honório prontamente muda o sentido desse “comer”, respondendo: “Culinária!”, enquanto os outros dois não conseguem disfarçar as respectivas feições faciais e Isabela, ao perceber, solta ironicamente: 00:34:43: “Tá, podem continuar! ‘Culinária!’”, e sem querer, Fernando praticamente se entrega ao perguntar espantado: “Você quer falar de culinária?”, e ela ainda “tira onda” com: “Poderia falar de futebol! Mas como o Ronaldinho Gaúcho está jogando no meu time, eu não quero começar ganhando, né? Vamos falar de culinária!”

Próximo de uma hora e quatro minutos do filme, Afonsinho começa a dar em cima de uma moça que está na fila do banheiro do bar, e esta, após receber a proposta de Afonsinho para que usasse o banheiro da casa dele, já informa que é casada com uma mulher chamada Fátima, e ele responde: “Fátima, bonito nome. Se a Fátima também estiver apertada pra fazer xixi, a gente podia ir lá para casa, os três juntos.”, eis que ela responde: “É sempre a mesma coisa, né? Homem sempre quer comer uma lésbica”.

4.1.3 Diante da companhia

Apesar de ser evidenciado o comportamento do trio Honório, Afonsinho e Fernando de elementos que remetessem à “conquista” e o “comer” enquanto reunidos num grupinho com a formação exclusiva de homens, ao se encontrarem sozinhos diante de suas respectivas companheiras, percebe-se uma mudança quase que abrupta, como na cena em que a Vitória (ex de Fernando) está pegando suas coisas para se mudar e pede ajuda para Fernando e este responde, aos 6 minutos e 16 segundos do filme: “Não vou te ajudar a sair de casa.”, demonstrando a existência de um apego emocional pela sua ex.

Outro personagem que passa de um amigo “ativo” (o que sempre faz comentários e se impõe como um cara experiente – por exemplo, a cena em que diz: “Sei como é que é, já aconteceu comigo.” aos 7 minutos e 23, que se repete ao longo do filme) para um marido “passivo”, visto que quando a sua esposa Leila, aos 8 minutos e 13 do filme fala para ele não esquecer de trocar a lâmpada do corredor, e imediatamente, ele quer responder com um palavrão, mas desiste e diz: “Ah, vou trocar, PORra... Vou trocar nada.”, e na cena seguinte, aparece trocando as lâmpadas. Pode-se observar que é na família que se reproduz os papéis de gênero que entram em conflito na produção da identidade masculina.

Ainda há um terceiro elemento, o Afonsinho em conversa com o Fernando, aos 23 minutos e 43: “Eu tenho uma coisa pra te falar, amanhã vou pedir a Ana Paula em namoro”, e Fernando contesta “Afonsinho, Ana Paula Tarja Preta é casada. Não pega bem pedir uma mulher casada em namoro. Não rola!”, e recebe como resposta: “Fer, já tá tudo certo, tá tudo combinado, amanhã meio-dia ela passa lá em casa. Eu vou até passar perfume no meu pau, véi!”. Eis que no outro dia, Afonsinho se mostra bem apegado à Ana Paula, dizendo coisas como “Tava com saudades de você” e logo em seguida já a pede em namoro, falando que quer cuidar dela, e ouve como resposta, aos 26 minutos e 22 segundos do filme: “Que cuidar de mim o quê? Quem disse que eu quero ser cuidada?”, e ele ainda insiste: “Fica um pouquinho mais comigo, fica? “Olha, eu alugo Mad Man pra gente ver juntinho, fica vai?” e aos 00:26:37, Ana Paula diz: “Você é tão doce, eu me sinto tão bem aqui, eu me sinto leve... Eu me sinto meio vaca também, sabe?”, demonstrando que ela não tem intenções de namorar com ele, apenas de

se satisfazer sexualmente e desabafar pra alguém que está disposto a ouvi-la, como aparece 2x nessa cena.

Em todas essas três cenas, os homens, aos quais se mostravam “comedores” e/ou ativos enquanto em grupo, sozinhos, estavam à mercê da situação imposta pelas respectivas companheiras.

4.1.4 O “tesão”

Ao se recusar a responder para onde estava indo, Leila, aos 7 minutos e 47 do filme questiona: “Cê ia ter tesão numa mulher submissa?”, e suas filhas começam a falar em tesão, mas claramente sem entenderem o real significado (uma delas nem consegue falar tesão com T). Eis que uma delas diz “Eu quero ter tesão!”, aos 8 minutos e 6 segundos, e isso serve como estopim para que Honório fique bastante incomodado e solte: “Oh, gente, por favor, ninguém vai ter tesão nessa casa! Que conversa é essa?”. Nessa cena, podemos constatar a mediação emocional de Silvia Lane, na qual a raiva como emoção pode ser visto na expressão facial de Honório, juntamente com o modo como expressa suas palavras. A raiva como sentimento pode ser percebida pelo fato de Honório achar que está sendo traída pela esposa.

Outro momento em que aparece o indicador “tesão”, é aos 36 minutos e 40 do filme, quando Fernando responde: “Olha, eu não sinto tesão quando vai celebrar a nossa amizade.”, quando indagado pelo Afonsinho, que dizia: “Essa Isabela me deu um tesão... A gente podia encarar um puteiro no Surubex! Bora? Bora celebrar a nossa amizade?”. Após o comentário de “tesão” do Fernando, surge Honório dizendo que topa, e pergunta o que é, e quando Afonsinho responde “Surubex!”, Honório confirma: “Fechou!”.

As divergências acerca do indicador “tesão” dentre as cenas citadas demonstram a mediação emocional de Silvia Lane.

4.1.5 O “negão” e a “ruiva”

Aos 20 minutos e 37 do filme, surge o indicador de estereótipo do entendimento sobre ser um “negão” a partir de Fernando: “Seu Jorge! Curiosidade nossa... Você, negão, pã, tá e coisa, dá pra pegar as meninas aqui no bar?”, indicando que por ser um homem negro, há um conteúdo implícito da ideia de que negros tenham um pênis mais avantajado, o que automaticamente já o colocaria num patamar de “pegador”. Aos 20 minutos e 47, Seu Jorge responde: “Porra, mano, lógico! Ontem mesmo, peguei uma ruiva.”, e a partir disso, observa-se o indicador de outro estereótipo: quanto às ruivas. Aos 20 minutos e meio do filme, Seu Jorge afirma: “As ruivas são um fogo: suvaco forte, pele áspida, aquelas sardinhas”, concordado pelo Honório: “Suvaco forte mesmo, já aconteceu comigo”, e complementado pelo Fernando: “Ruiva sabe dar. Isso é um fato, toda ruiva sabe dar. Às vezes a gente pode até ensinar, dar a direção e tal e coisa, agora, quando já vem adestrada, aí não tem comparação”.

Mais tarde, é desmistificado esse estereótipo associado às ruivas, delas serem “fogo”, ou associadas a um objeto de desejo sexual, quando aos 22 minutos e 41 do filme, justamente uma ruiva toma a frente da mesa ao lado, composta de mulheres claramente incomodadas com o tom da conversa entre os homens: “Oi! Oi! Licença? Oi? Hello! Não tô querendo atrapalhar nem nada, não, mas vamos pegar leve? Vamos manear? Porque a gente tá ouvindo cada coisa, que tá punk.”

4.1.6 Agressividade

A uma hora, 24 minutos e 56 segundos do filme, na cena após bebedeira além da conta dos 3 protagonistas, Afonsinho solta: “Vamos dar um porre nesse cara?” Vamos cobrir esse Wolney, Homem, de porrada?”, e Honório complementa: “Vamos quebrar a cara dele?”, e Afonsinho continua: “A agência dele é logo aqui no centro, vamos nessa!”, e quando Fernando contesta falando que é melhor cada um ir para sua casa, Afonsinho provoca: “Tá com medo,

corno?”, e Fernando responde: “Corno é o caralho! Só não quero matar ninguém hoje”, mas mais tarde acabam aceitando ir até a Agência do atual da Vitória, que é ex de Fernando. O ser chamado de corno fere o ego masculino de Fernando, e este é convencido a partir pra agressão com o atual da sua ex. Porém, ao chegarem lá, tanto Fernando quanto Honório abandonam o Afonsinho, e este acaba aparecendo para Wolney sozinho, e por ser reconhecido por ele, Afonsinho é recebido com um “mata leão” na brincadeira, mas para os outros dois amigos que viam de longe, significava golpe de Jiu-Jitsu.

4.2 NÚCLEOS DE SIGNIFICAÇÃO DOS INDICADORES

4.2.1 Mulheres e seus papéis sociais

Como foi visto em Lessa, é na família que se reproduz os papéis de gênero que entrarão em conflito na produção da identidade masculina, e os exemplos são expressos em várias personagens: filhas, esposa, amante, prostituta ou mulher-objeto.

Enquanto mulheres a serem conquistadas, estas que a priori têm como característica de amante ou mulher-objeto perante os olhos dos personagens masculinos, podendo ver como é a relação que eles têm com estas mulheres: nesta situação, o tesão é um elemento permitido, e até exigido pela sociedade patriarcal, na qual persuade o homem a sempre demonstrar interesse sexual pelas mulheres, principalmente quando em companhia de outros homens, como visto no indicador “a necessidade de comer”.

Por outro lado, dentro do ambiente familiar, o homem vê-se repudiando o elemento tesão presente em suas filhas (por ter se a ideia de que tesão seria para prostitutas, e as filhas desempenhariam outro papel: a de filhas) e em sua esposa (pois esta estaria em outro patamar, a de esposa e mãe – neste caso -, o que no imaginário machista, automaticamente excluiria a chance de ser atribuída à ela o papel de prostituta). A mulher (ou esposa) da casa é aquela já conquistada, e seguindo o padrão imposto de família nuclear, o curso “natural” que ela deve seguir, seria a de se tornar a mãe dos filhos e filhas do homem que a conquistou. E não para por aí: também está presente no imaginário machista, a ideia de que a mulher da casa, esposa e mãe, também deve ser a pessoa responsável final pelas tarefas domésticas de seu lar, e ser submissa ao seu marido, apoiando-o em suas decisões.

Porém, o filme traz exatamente o oposto dessa imagem criada pela sociedade patriarcal e machista da mulher submissa ao marido: Leila, casada com Honório, mostra-se uma mulher de atitude, relutante aos questionamentos de seu marido, que além de não se deixar abalar pelas investidas ciumentas de Honório, ainda reage de maneira que se faz ser respeitada por ele, inclusive dando ordens, como na cena em que fala para o mesmo trocar as lâmpadas.

No filme também é retratado mulheres que não são casadas tendo bastante atitude, como a Ana Paula que usa o Afonsinho como objeto sexual (que é a atitude na qual a sociedade patriarcal esperaria do homem diante de sua amante, ou seja, há uma inversão dos papéis, seguindo a lógica machista, pois é ela quem tem um amante e ela é quem tem o interesse exclusivamente sexual nele) e quase como um “terapeuta”, já que desabafa todas as coisas do seu cotidiano para ele. Além da Ana Paula, também encontramos na Juliana uma mulher inteligente e muito esperta, que consegue perceber o que os rapazes tentam esconder, e mesmo assim, consegue manter-se plena, enquanto 2/3 deles mal conseguem disfarçar. O fato dela se mostrar inteligente causa um incômodo nos rapazes, em específico em Honório, que assim que ela sai do ambiente, comenta que apesar de sua esposa Leila ser inteligente, ele não prefere mulheres inteligentes, e faz menção a uma mulher com característica mais submissa dizendo que seria o tipo de mulher de preferência dele.

Até mesmo a mulher cuja é atribuída o papel de “prostituta” (ou melhor, uma “CamGirl”) do filme, como é o caso de Alana, mostra-se uma mulher independente e culta, capaz de ser, ao mesmo tempo, a companheira que o Afonsinho tanto evidencia procurar

durante a trama. Quem se mostra dependente e carente é o Afonsinho, que por sua vez, demonstra sempre se relacionar com mulheres independentes, ao menos dele, pois é citado no filme que ele se interessa por mulheres casadas.

“E aí... Comeu?” retrata os conflitos vividos pelos personagens masculinos ao se relacionarem com as mulheres da trama por terem que manter as aparências de um ideário de homem criado e perpetuado pela sociedade patriarcal e machista, ao mesmo tempo em que se relacionam com as mulheres como elas são, que não se restringem a seguir esse padrão, muito menos se limitam a desempenharem apenas um papel, transitando-se por vários papéis, ora esposa, ora amante, validando a ideia de Ciampa quando este fala sobre a identidade como metamorfose.

4.2.2 Dimensão da vida pública-privada

Neste núcleo, continuamos vendo o conflito, agora a partir das lentes dos homens da trama: a sociedade patriarcal, que por sua vez machista, em que estão inseridos os personagens do filme, vive numa dualidade entre o agir em público e o agir no privado.

Os três personagens principais, Honório, Afonsinho e Fernando, por estarem inseridos nesta sociedade, são levados a agirem, quando reunidos em público, de maneira a ostentar uma imagem e atividade e segurança, desse modo, tratam quase todas as mulheres à sua volta como objeto sexual, e afirmam constantemente a vontade de “comer”, e discutir estratégias para fazê-lo, como na cena em que perguntam ao garçom se violão ajuda a “pegar mulher”.

Nesta discussão, aparecem até os estereótipos de cunho sexual a determinadas etnias: aos homens negros, é tratado no aumentativo, subentendendo-se que faz menção ao tamanho da genitália masculina, que genericamente é conhecida como vantajada em comparação aos homens de demais etnias. E não somente a genitália em si, que é um objeto fálico, mas o que vem por detrás dela, a representação do poder, que pode ser observado sendo atribuído ao Seu Jorge, o garçom, pelo trio de amigos, os quais sempre o têm como referência para questões acerca de conquistas de mulheres para fins sexuais. Por outro lado, quanto ao estereótipo atribuído às mulheres ruivas, são também de cunho sexual, tendo-se a ideia de que são “fogosas” e que gostam e sabem “dar” (mostrando-se uma atitude submissa no ato sexual). Até as características físicas como as “sardinhas” viram um atrativo a mais que vem para reforçar a ideia de que são perfeitas como objeto de desejo sexual.

Os rapazes, em especial o Honório, falam de si mesmos com tamanha segurança, que se colocam como “tesouros a serem conquistados” pelas mulheres, apelando para a ideia de que as mulheres acima de 30 anos que estejam solteiras seriam as mais desesperadas, e por isso, seria um alvo mais fácil, incitando uma rivalidade feminina. Porém, ao longo do filme, acaba-se aos poucos, desconstruindo essa imagem como sendo verdadeira, uma vez que quem demonstra essa rivalidade são os próprios homens, podendo ter como exemplo o Fernando, que ao saber que sua ex, Vitória, já está com outro cara, desabafa com seus amigos que prontamente incitam violência contra o novo namorado de Vitória. No começo, o Fernando até tenta se esquivar da ideia, mas de tanto que os seus amigos o importunam, apelando até para a ideia de que ele tenha sido traído, Fernando defende-se com uma fala agressiva: “Corno é o caralho! Só não quero matar ninguém hoje!”.

Em suas vidas privadas, cada um dos personagens se mostra opostos da imagem que querem passar em público: homens frágeis e inseguros, o que acaba novamente reforçando a identidade como metamorfose, de Ciampa. O Honório, que parece ser, talvez, o mais seguro de si dentre os três em público, debaixo do próprio teto tem uma esposa mais segura ainda de si, com tamanha atitude, que parece ameaçar sua masculinidade, visto que desperta nele uma desconfiança de que ela esteja o traindo. Afonsinho parece manter um padrão de se sentir atraída por mulheres independentes, ao menos dele, ora porque já são comprometidas, ora porque é

acompanhante de luxo (desejada por vários homens) e mostra-se extremamente carente, não dando indício de sucesso nem profissional, nem amoroso, até o final do filme.

Já Fernando, além de se mostrar ainda apegado à sua ex durante a maior parte do filme, só consegue superá-la ao final, quando fica com uma adolescente chamada Gabi, cuja têm mais atitudes que ele, visto que ela o seduz e mente para conseguir tirar sua virgindade. Ele também se mostra, em diversos momentos, receoso de se entregar ao seu desejo de ficar com a Gabi, pois sabe que ela é menor de idade e sabe como isso pode refletir perante a sociedade, tanto que ele fica todo nervoso quando ela está em seu apartamento e chega uma pessoa batendo em sua porta. Enquanto ele mal consegue disfarçar os seus nervos, a Gabi segue firme e plena, despreocupada, quase como se aquilo tratasse de uma brincadeira, demonstrando o seu jeito de se portar.

Também é válido ressaltar uma cena em que Afonsinho, em público, tenta reforçar sua imagem de homem viril e de atitude, e falha miseravelmente ao tentar forçar uma cantada para Paula Bastos, que além de revelar ser comprometida, também deixa claro que é lésbica. Eis que o rapaz, mesmo depois de saber sobre essas duas informações importantes que deveriam servir como um alerta para parar, o Afonsinho ainda tem coragem de sugerir um ménage, que no imaginário machista, é uma conquista grande já que estaria “comendo” duas mulheres, ao invés de apenas uma, como o de costume. Isso só demonstra o quanto ele está cegado pela cultura machista que não consegue nem perceber o quanto é problemático não conseguir respeitar o amor entre duas mulheres. Em uma única cena, ele conseguiu ser machista e homofóbico, tudo para conseguir manter a sua imagem de homem “pegador” e reforçar a reprodução de um modelo de “masculinidade” entendida pelos brasileiros, como homem ativo, “comedor” e agressivo, como aponta Grossi.

Todas essas cenas revelam as identidades sendo marcadas com papéis rígidos, e essa rigidez, por sua vez, leva à mediação emocional de sentimentos “conservadores”, pois não permitem ao homem enxergar sua identidade como metamorfose.

5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi discutir como o machismo se apresenta na construção de identidade masculina na produção fílmica brasileira. Para isso, discutimos elementos sócio-históricos vinculados as relações entre o capitalismo, machismo e a construção da identidade vinculada as masculinidades hegemônicas. Para compreender como esses elementos são articulados no cotidiano e no imaginário no contexto brasileiro, realizamos uma análise do filme “E aí, comeu?”, uma produção fílmica brasileira realizada no ano de 2012.

Considerando os dados apresentados pelo IBGE (2023) foi possível compreender que, ainda hoje, a desigualdade de gênero é uma marca estruturante em nosso país, e nas organizações e relações de trabalho, visto que as mulheres ainda recebem um rendimento mensal médio inferior a de homens devido a sua condição social de gênero. Com efeito, estudos que debatam os efeitos destas desigualdades no Brasil devem ser realizados de forma a caracterizar e combater essas desigualdades.

Nesse estudo, a análise fílmica realizada destacou que um dos principais elementos vinculados as construções sócio-históricas da masculinidade discutida é a agressividade, conforme propõe Miriam Grossi. Essa violência se manifesta nas relações com as mulheres no sentido de coloca-las em um lugar de objetificação, algo que deve ser “comido” e quanto mais “consumido” melhor. Por se tratar de uma relação, essa construção da violência pautada em gênero é destacada ao a masculinidade algo que deve ser alcançado e conquistado.

Esse lugar de privilégio construído, percebido e reproduzido pelos personagens do filme analisado nessa pesquisa destacam outro elemento o conservadorismo. Esse elemento destaca o não reconhecimento da dinamicidade da construção identitária da masculinidade onde a busca

pela sua conservação está relacionada justamente com a manutenção dos lugares sociais de poder e de dominação que estes sujeitos ocupam. Deste modo, esses dois elementos podem estar relacionados, por exemplo, a contínua manutenção das diferenças salariais no mercado de trabalho, assim como da ocupação de cargos de lideranças em organizações públicas e privadas, conforme destacam vários estudos nas áreas de pesquisas sobre gênero em Administração (RESENDE et al. 2022).

Deste modo, as duas categorias destacadas nesse estudo podem ser melhor discutidas em futuras pesquisas que coloquem a construção de privilégios de gênero e masculinidades em discussão para a compreensão de como estes elementos de articulam nas relações de trabalho e na manutenção de desigualdades estruturais em nosso país. Além disso, pesquisas que discutam outras categorias sociais vinculadas as estas masculinidades, a exemplo de classe social, raça, etnia, regionalidade, sexualidade, por exemplo, também são importantes para compreender as singularidades vinculadas a esse processo, visto que o filme analisado apresenta especificidades destas construções (homens brancos, classe média, sudestinos), o que pode ser debatido em outras pesquisas.

6 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W. M.; OZELLA, S. Núcleos de significação como instrumento para apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 26, n.2, 2006, p. 222-245.
- ALMEIDA, D. R. B. Materialismo histórico, estudos culturais e feminismo: Fundamentações para a pesquisa sobre gênero. Seminário Nacional de Teoria Marxista. Uberlândia, MG. 2014. p. 1-15.
- CIAMPA, A. C. As categorias fundamentais da Psicologia Social: Identidade. 1987, p. 58-75.
- FLORES-PEREIRA, M. T.; CAVEDON, N. R. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. Cad. EBAPE.BR, 2009 7(1), p. 152–168, mar. 2009.
- GROSSI, M. P. Masculinidades: Uma revisão teórica. *Antropologia em primeira mão*. Programa de Pós Graduação em Antropologia Social. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, v. 22, n.1, p. 3-9, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Disponível em < [Divulgação trimestral | IBGE](#)>. Acesso em 30 de abril de 2023.
- LESSA, S. Abaixo à família monogâmica. São Paulo. 2012.
- MARQUES, G. R. D. Violência e orientação sexual sob os parâmetros da divisão social do trabalho. *Revista Digital*. Buenos Aires, v. 14, n. 142, p.1-6, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/revistadigital>>.
- PENAFRIA, M. Análise de filmes - conceitos e metodologia(s). VI Congresso SOPCOM. 2009.
- RESENDE, D. D.; OLIVEIRA, M. G.; BRÍGIDA, M. C.; ASSIS, L. B. O lugar da mulher é onde ela quiser? Um olhar sobre as eleições municipais de 2012 a 2020. **Reuna**, v. 27, n. 4, p. 22-41, 2022.
- SAFFIOTI, H. I. B. Gênero, Patriarcado, Violência. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo. 2004.
- SOUZA, R. D. L.; GRANGEIRO, R. R.; SILVA, L. E. N. A Representação das Mulheres de Carreira no Cinema: Uma Análise sob a Ótica das Metáforas de Desigualdade de Gênero. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 27-51, 2021.
- TEIXEIRA, J. C.; SILVA DE OLIVEIRA, J.; DINIZ, A.; MAZZINI MARCONDES, M. Inclusão e diversidade na Administração: Manifesta para o futuro-presente. **RAE-Revista de**

Administração de Empresas, [S. l.], v. 61, n. 3, p. 1–11, 2021. DOI: 10.1590/S0034-759020210308. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/83790>. Acesso em: 3 mar. 2023.

A INFLUÊNCIA DA NOSTALGIA NO CONSUMO DE LIVE ACTIONS DA DISNEY

Pedro Lopes Catarino
Franciele Martins Borges Ladeira

RESUMO

O presente artigo estuda a trajetória da Disney como estúdio de cinema e sua relação com a nostalgia, com um olhar profundo nos Live Actions que adaptam suas animações. O objetivo da pesquisa foi entender como a nostalgia influencia a recepção desses Live Actions por parte do público consumidor. Foram abordados diversos conceitos importantes na indústria do cinema como remakes, prequels, blockbusters, merchandising, além de períodos importantes da Disney como as eras de ouro, de prata, sombria, da renascença, experimental e era moderna. A metodologia utilizada foi uma abordagem qualiquantitativa onde foram analisados outros artigos junto com as respostas de um questionário elaborado e aplicado de forma online com estudantes do curso de administração e membros de grupos online sobre a Disney, onde pode ser entendido melhor, o modo como os Live Actions são recebidos pelo público e como a nostalgia é um fator vital para a existência desses filmes.

Palavras-chave: Nostalgia. Disney. Marketing.

1.INTRODUÇÃO

A indústria cinematográfica é um mercado grande e lucrativo, são lançados aproximadamente 130 filmes da indústria, considerando somente os filmes de grande investimento ou blockbusters, filmes de grande sucesso de público e retorno financeiro. Segundo Randolph (2020) esses últimos tem um orçamento de 40 milhões de dólares podendo chegar a mais de 200 milhões, apenas como investimento de produção.

No mercado cinematográfico atrair o interesse do público e captar clientes é vital, e a nostalgia se mostra nesse setor como uma ferramenta poderosa. A nostalgia, para Henriques e Suarez (2021) pode ser um recurso valioso na captação de clientes, pois pode ser utilizada como um recurso que percebe as demandas que os clientes têm de uma experiência do passado e busca atendê-las. As pessoas têm uma sensação agradável ao interagir com algo que já conhecem e que elas possuem uma lembrança forte e positiva, por isso a indústria cinematográfica se apoia fortemente na nostalgia, com a realização de continuações de filmes amados, lançando as versões *Live Action* de uma animação, reboots, remakes, entre outros. Um *Live Action*, segundo Fanton (2020), é uma nova versão de um filme animado, onde atores e efeitos especiais conhecidos como CGI (Computer Graphic Imagery ou imagens geradas por computador) atuam em conjunto.

A Disney é uma das maiores empresas no ramo cinematográfico, com quase 100 anos de existência e possui diversos segmentos de filmes, como Marvel, Star Wars, sendo o principal, àquele que deu início a empresa – o segmento de animações. Em sua história longa e forte no ramo do entretenimento, a Disney utiliza da nostalgia como uma ferramenta poderosa, através da dos lançamentos de filmes *Live Action*. A utilização da nostalgia auxilia na captação de público, pois o consumidor tem a oportunidade de rever um filme nostálgico, porém, com novos detalhes.

O artigo tem como objetivo principal, analisar como a nostalgia influencia o público consumidor de filmes *Live Action* da Disney. Foram estabelecidos também quatro objetivos específicos com o intuito de aprofundar mais os aspectos da relação entre cinema e a teoria da nostalgia, sendo eles: a) discutir sobre como a nostalgia moldou a estrutura do cinema atual; b) identificar a relação da nostalgia com a venda de filmes *Live Action* da Disney; c) entender as preferências e opiniões de consumidores sobre *Live Actions* da Disney e d) identificar a recepção mista, ou seja, filmes que arrecadam grande bilheteria mas não possuem real motivo de existência artística, por parte da crítica especializada e do público.

Embora existam muitos estudos sobre a nostalgia e sobre sua relação com o marketing, ainda há poucos materiais que ressaltam sua relação com a indústria do cinema, e menos ainda com uma análise sobre a Disney. Assim analisar e compreender essa relação se mostra importante para entender como a nostalgia possui importância e aplicabilidade em diversas áreas, especialmente no setor de entretenimento. É necessário perceber como a nostalgia influenciou a existência dos *Live Actions* da Disney enquanto uma ferramenta estratégica valiosa. Esse artigo fornece ajuda a administradores com interesse na área do entretenimento, que poderão analisar os pontos positivos e negativos que a nostalgia pode trazer.

2. INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA NORTE-AMERICANA

A indústria cinematográfica do mercado norte-americano apresenta grande domínio desse ramo. Segundo Machado (2009), os EUA pelo seu crescimento econômico, assim como o desenvolvimento no setor de comunicações, proporcionam o desenvolvimento de boas tecnologias nessa área, assim como um grande conhecimento comercial sobre o ramo do entretenimento. Segundo Matta (2008) sua tendência é dominar e desenvolver, em todo mercado cinematográfico norte-americano, que é uma grande potência nesse setor:

A hegemonia norte-americana é um dado na indústria cinematográfica desde a I Guerra Mundial. Sua configuração parece estar relacionada com a tendência de formação de oligopólio que permeia a indústria (MATTA, 2008, p. 15).

Esta indústria também costuma utilizar do lançamento de filmes não como projetos isolados, mas como parte de algo maior, para Turner (1997) os filmes não vão ser lançados pensando unicamente no filme, mas em todas as implicações que seu lançamento pode ter comercialmente para o estúdio, como produtos que podem ser comercializados a partir do filme, impactando várias áreas lucrativas além da bilheteria:

Em suma, o marketing reconhece que o filme agora faz parte de um complexo multimídia. Tem-se uma expansão para outros produtos associados e as vendas de ambos – filme e produtos “agregados” – somam-se num efeito sinérgico, que, em princípio, deve reverter em maiores benefícios para todas as indústrias envolvidas (ARAUJO E CHAUVEL, 2004, p. 26).

Um filme não precisa ter um orçamento de mais de 100 milhões para ser bem-sucedido. Segundo Randolph (2020), é uma questão de proporção e nicho. Percebe-se que a indústria americana tem grande domínio nesse setor e que o mercado cinematográfico é pautado na arte, mas também na estratégia comercial com todo filme buscando um retorno.

2. DISNEY

É difícil não conhecer a magia que Disney evoca à muitos consumidores. Para Santos e Barbosa (2016), a Disney é considerada a maior empresa de entretenimento do mundo pois ela consegue vender sonhos. Atuando em várias áreas como cinema, *streaming* e parques temáticos, a Disney se especializou em emitir a imagem de contos de fadas: tocante e bela. Seu foco foi tornar-se referência no mundo do cinema, se destacar e virar sinônimo de mídia para toda a família através de “valores singelos dos filmes nostálgicos e o forte patriotismo dos filmes históricos, tanto quanto os desenhos animados, que se associaram a Disney e o caracterizaram” (GABLER, 2016, p. 13).

Walter Elias Disney nascido em 05 de dezembro de 1901, é considerado por muitos como o pai da animação, não foi o primeiro artista a trabalhar com desenhos e levá-los para a tela de cinema, mas suas ideias ambiciosas mudaram o mundo do cinema e da animação, trabalhou como animador e depois fundou seu próprio estúdio, sempre focando em estabelecer e desenvolver sua marca (GABLER, 2016). Walt Disney sempre teve grande criatividade, quando foi apresentado ao mundo da animação ficou fascinado, a animação oferecia uma sensação de controle.

Apesar do sucesso com curtas animados do seu estúdio, Walt percebia que somente um longa-metragem traria o dinheiro e o prestígio que ele desejava para fazer seu estúdio crescer, então ele teve a ideia fazer um longa-metragem animado adaptando a história infantil “Branca de Neve e os sete anões”. Era uma ideia ambiciosa, custaria muito dinheiro e as animações não eram levadas a sério como algo que faria as pessoas assistirem por mais de uma hora no cinema (DIZVENUE, 2017). A entrega foi de um projeto minucioso, detalhista, trazendo a vida um filme que mudaria a história do cinema e da animação (RAMALHO E GINO, 2013). Embora a produção de “Branca de Neve” tenha sido difícil com momentos onde o orçamento tenha estourado, o filme finalmente foi lançado em 1937 e no dia da estreia, com muito nervosismo, Walt Disney fazia história ao lançar o primeiro longa-metragem animado e também o primeiro filme com merchandising lançada no dia de estreia do filme. O filme foi aclamado pela crítica e pelo público arrecadando 8 milhões de dólares no seu primeiro lançamento, o que na época era considerado muito alto, sendo o “primeiro Blockbuster” da Disney (DIZVENUE, 2017).

A Disney passou por vários momentos de altos e baixos, seus lançamentos de filmes são divididos em sete eras: A era de ouro, onde lançou seus primeiros longas-metragens e teve uma boa aceitação do público. O período de guerra, onde focou novamente em curtas e não teve

muito retorno financeiro. A era de prata, onde focou em adaptar contos de fadas novamente e melhorou sua situação financeira. A era sombria, onde os filmes foram um fracasso de bilheteria e de crítica. A era da renascença, onde alguns de seus filmes de maior sucesso financeiro e de impacto cultural foram lançados. A era experimental, onde a recepção de cada filme voltou a ser incerta. E a era atual que está repetindo o impacto e sucesso da era da renascença.

Com o lucro de “Branca de Neve”, Walt aumentou o estúdio produzindo outros longas-metragens como “Pinóquio” e “Bambi”, mas com a segunda guerra mundial a situação ficou difícil para a empresa e após a guerra a Disney estava no vermelho. Então Walt focou no projeto que poderia salvar a empresa daquela situação, mais um longa-metragem adaptando um conto de fadas, a história da Cinderela, era uma aposta alta, “Cinderela” não podia fracassar nas bilheterias, se fizesse isso a empresa não conseguiria se recuperar. Em seu lançamento para o alívio de Walt, Roy e todos que trabalhavam no estúdio, “Cinderela” triunfou, trazendo lucro na bilheteria e em outras áreas como merchandising, validando cada vez mais a marca da Disney em contos de fadas e a divulgação da imagem de seus filmes (GABLER, 2016).

Assim, a era de prata foi marcada pelo filme “Cinderela” e “Alice no país das maravilhas” que reergueram os estúdios da Disney, porém com a morte de Walt Disney o estúdio acabou perdendo o rumo e quase todas as animações lançadas nesse período foram um fracasso de bilheteria e esquecidas pelo público, era que ficou conhecida como a era sombria (PAULO, 2017).

Após passar por muitos problemas e se encontrar novamente em situações complicadas, a Disney entrou em uma de suas eras mais importantes, a renascença, onde decisões como adaptar novamente contos de fadas e a inclusão de músicas ao estilo *Broadway* foram tomadas. Em uma sequência de sucessos como “A Pequena Sereia” que teve um orçamento de 40 milhões de dólares e arrecadou 233 milhões. “A Bela e a Fera” que arrecadou 425 milhões e foi a primeira animação a ser indicada ao Oscar de melhor filme. “Aladdin”, o “Rei Leão” e muitos outros filmes. Foi um período muito importante para colocar a Disney de volta aos trilhos e deixar seu legado ainda mais forte (FRANCOMAGUE, 2020).

Após uma era de muito sucesso a Disney entrou na era pós renascença ou “era experimental” onde novamente o estúdio entrava em uma era conturbada no que dizia a bilheteria e crítica. Embora não tenham obtido resultados financeiros e de crítica tão negativos quanto os filmes da era sombria, não conseguiram replicar o sucesso da era da renascença, tirando “Lilo & Stitch” que obteve uma bilheteria boa e ótima recepção da crítica, sendo uma das maiores animações de seu ano de lançamento. O estúdio também competia consigo mesmo

pois a Disney adquiriu a Pixar e praticamente todos os filmes lançados por ela era grandes sucessos, diferente dos atuais filmes da Disney *Animation* (PAULO, 2017).

Segundo Paulo (2017) com o fim da era experimental a Disney volta aos poucos ao caminho de eras de sucesso como a de ouro e a renascença. Com lançamentos marcantes como a “Princesa e o Sapo” que trouxe representatividade com a primeira princesa negra da Disney. Porém, uma bilheteria abaixo do esperado fazendo o estúdio realizar mudanças. Seu próximo projeto, “Enrolados”, buscou ter um apelo mais universal e agradou o público faturando uma bilheteria de 592 milhões de dólares de acordo com o site *box office mojo* (2022) que apresenta as receitas das bilheterias de uma forma sistemática.

Paulo (2017) continua dizendo que após filmes como “Ursinho Pooh” que não obteve uma bilheteria tão alta e “Detona Ralph” que conseguiu uma bilheteria considerável, ainda havia dúvidas se o estúdio conseguiria lançar um filme que igualasse de vez com o sucesso e o impacto da era da renascença. O estúdio focou em “Frozen: Uma Aventura Congelante”, que segue os passos de enrolados ao adaptar um conto de fadas em um musical. O filme se tornou um fenômeno sendo o primeiro do estúdio de animação Disney a ganhar o Oscar de melhor animação.

Essa era iniciada em a “Princesa e o Sapo” é conhecida como a era de retorno ou era atual e dura até hoje com grandes lançamentos como operação “Operação Big Hero”, “Moana” e “Zootopia”. Todos aclamados pela crítica e grandes sucessos de bilheteria (PAULO, 2017) e o mais recente filme do estúdio de animação “Encanto”. Que embora tenha uma bilheteria modesta de 256 milhões de dólares segundo *box office mojo* (2022), devido ao seu lançamento no momento conturbado da pandemia, se tornou um fenômeno ao ser lançado na plataforma de *streaming* Disney plus no dia 24 de dezembro de 2021.

3. LIVE ACTIONS

Um *Live Action* segundo Fanton (2020) é descrito como a adaptação de um filme animado com a utilização de atores reais e outros fatores como efeitos digitais. A Disney tem buscado trazer suas animações clássicas de volta se aprofundando na nostalgia para aqueles que cresceram assistindo seus filmes animados e os apresentando a uma nova geração.

Embora sejam muito populares, os *Live Actions* da Disney tiveram seu início em 1994 em “Mogli - o Menino Lobo”, com uma história mais diferente da animação, depois veio o *Live Action* de “101 dálmatas” e a sequência “102 dálmatas” onde a história era a mesma da animação e o foco estava mais nos personagens humanos (THETROVE, 2022).

Depois de quase dez anos em 2010 veio o filme que deu o ponta pé nessa era de *Live Actions* que segue até hoje, “Alice no país das maravilhas”, que embora não tenha sido bem aceito pela crítica acabou faturando mais de 1 bilhão de dólares.

Outro que filme também foi mais um sucesso de crítica e bilheteria, “Mogli - o Menino Lobo”, o segundo *Live Action* produzido pela Disney. O filme foi muito bem elogiado pelo uso de seus efeitos especiais além de se aprofundar mais em alguns conceitos do desenho e expandi-los (FRAGATA, 2016). Em 2017, a primeira adaptação *Live Action* de “A Bela e a Fera” e com o diferencial de ser a versão *Live Action* musical da Disney. O *Live Action* de “A Bela e a Fera” foi um sucesso estrondoso faturando um 1 bilhão e 273 milhões de dólares segundo *box office mojo* (2022), o filme em uma semana conseguiu superar a bilheteria total da animação. Com “A Bela e a Fera” ficou claro a atração do público com a adaptação da história sem grandes mudanças:

A Bela e a Fera com certeza é o título que mais se apoia na memória afetiva de seu espectador. [...] A Bela e a Fera parte da reconstrução total da memória, da lembrança do filme original o que se vê nesse panorama são obras que se apoiam muito mais em um sentimento nostálgico do que em qualquer outra coisa. (...) O fato é que, apesar de suas qualidades, a tendência desses blockbusters é se aliar única e exclusivamente nessa memória afetiva, em que a recompensa do público é muito menos o que se vê na tela, e muito mais a ativação de sua memória (RIZZO, 2017, s.d).

Depois do “Rei Leão”, a Disney passou por uma sequência de filmes que não se aprofundaram tanto em recriar cena por cena, sendo eles a sequência de “Malévola”, “A Dama e o Vagabundo”, “Mulan” e “Cruella” que tiveram a estrutura de seu lançamento afetada pela pandemia (RANDOLPH, 2021). “Mulan” optou segundo *The Trove* (2022) por se diferenciar da animação abordando um tom mais sério.

“Cruella” foi lançado em 2021 de acordo com Randolph (2021), com um modelo de lançamento diferente ainda devido a pandemia, sendo lançado nos cinemas e no mesmo dia no Disney Plus. Assim como “Malévola” o filme apresentava o ponto de vista da vila “Cruella” em sua história de origem: o longa buscou tornar a personagem complexa, apostando na dualidade, explicar o porquê ela ser má e de certo modo redimi-la. A Disney optou por afastá-la da questão de querer transformar cachorros em casaco de pele buscando redimi-la um pouco (NOLLA, 2021).

O *Live Action* mais recente até o momento é a adaptação de Pinóquio, lançado exclusivamente no Disney plus ele segue os moldes de o “Rei Leão” e a “A Bela e a Fera” e é

bem fiel a animação, o que causou ao público e a crítica uma reação negativa, o longa de acordo com Nolla (2022) possui a pior nota no *Rotten Tomatos* (2022) de todos os *Live Action* da Disney tanto crítica quanto público (ORTEGA, 2022).

Os *Live Actions* da Disney são filmes divisores no cinema, onde uma parte crescente do público vem argumentando que não há motivo para a realização desses filmes além do econômico, e não há como recriar a magia e os elementos visuais que as animações originais trazem. Mas do outro lado a grande maioria dos filmes continua gerando comoção na internet e arrecadando grande bilheteria (RANDOLPH, 2020).

2.4 NOSTALGIA E COMPORTAMENTO DE CONSUMO

A nostalgia segundo Pickering e Keightley (2020) foi inicialmente atribuída a uma doença que acometia aqueles que passavam muito tempo longe do lar. Com o passar do tempo seu conceito foi se transformando em um sentimento misto de melancolia e alegria em relação ao passado. A nostalgia no marketing deixou de ser vista como uma moda, algo passageiro e vem se provando cada vez mais relevante e duradoura no que diz a captação de clientes. As empresas estão atentas ao modo como a nostalgia conversa com cliente, como ela o transporta para um passado utópico e pesa em processo decisório de compra (HENRIQUEZ; SUAREZ, 2020).

A nostalgia é algo comum presente nas pessoas segundo Figueiredo (2021) ela pode ter influência em como as pessoas vão se relacionar com pessoas, objetos e serviços, é um sentimento misto de alegria e tristeza e uma recordação de um momento marcante do passado marcado por uma forte saudade.

No que diz ao ambiente empresarial, a captação de clientes para empresa e o fortalecimento da empresa, a nostalgia tem grande valor pois traz um efeito emocional, ao lembrar o consumidor sobre uma época, um momento do passado que ele admira e se recorda com carinho, e a empresa aumenta a conexão com o mesmo.

Como é notório, uma grande parte das peças de comunicação de marketing se utiliza, em algum nível, de uma abordagem emocional. Isso porque tanto a prática quanto a teoria confirmam que este é um modo bastante efetivo de aproximar-se do consumidor; criar uma empatia com ele, atrair sua simpatia, construir a marca, e no estreitamento de relacionamento entre ambos (MILETO et al. 2015, p. 3).

As emoções que a nostalgia fornece podem ser decisivas no processo de compra, o consumidor ao identificar em um produto ou serviço uma referência a algo familiar do passado pode efetuar uma compra.

Ir ao cinema e colecionar objetos memoráveis podem ser utilizados como exemplo para demonstrar de que forma as emoções podem ser protagonistas num processo de decisão de compra (FIGUEIREDO, 2021, p. 10).

Se faz necessário entender o comportamento do consumidor, para entender o que gera valor para ele, é preciso entender todos os fatores que permeiam o consumidor, a sua situação econômica, psicológica, social e cultural. Sendo o fator cultural um dos mais importantes pois exige atenção e sensibilidade por parte da empresa na elaboração do produto e estratégia de marketing. Mas o marketing vai se basear em todos os fatores para montar essa estratégia (TEIXEIRA, 2010). A nostalgia no marketing deixou de ser vista como uma moda, algo passageiro e vem se provando cada vez mais relevante e duradoura no que diz a captação de clientes. As empresas estão atentas ao modo como a nostalgia conversa com cliente, como ela o transporta para um passado utópico e pesa em processo decisório de compra (HENRIQUEZ; SUAREZ, 2020).

Para Henrique e Suarez (2020), a nostalgia no marketing apresenta duas perspectivas, a sentimentalista e a cultural. A perspectiva sentimentalista tem como princípios a noção que a nostalgia é um sentimento individual ou coletivo, há um domínio de memórias positivas:

No contexto do consumo, a nostalgia resulta do deslocamento de significados de perfeição para um passado idealizado, sendo que os objetos atuam como pontes materiais para essas dimensões idealizadas (HENRIQUEZ; SUAREZ, 2020, p. 527).

Para Sadoviski (2022), a nostalgia ativa um gatilho no consumidor, servindo de ferramenta para conectá-lo com o estúdio. Uma cena, um ator, uma música podem ser poderosos em transportar o consumidor e o cinema ainda é um meio de peso para propagar essa conexão, no *streaming* não há o mesmo impacto. É necessária essa conexão para que a empresa, ou no caso do cinema o estúdio seja visto de forma favorável perante o consumidor:

Relembrar momentos bons e recordações da juventude podem chamar a atenção do cliente criando uma percepção favorável sobre determinado produto e influenciando-o na tomada de decisão” (SOUZA E POLIDÓRIO, 2013, p. 1).

A indústria cinematográfica também percebeu e utiliza até hoje a nostalgia em grande parte de sua estrutura. Segundo Leonel (2019) a nostalgia molda a estrutura dos *remakes*, *live*

actions, reboots² e prequels³. Filmes buscam trazer ao consumidor orçamentos familiares ao mesmo tempo que aspectos novos.

3.METODOLOGIA

Trata-se de uma estratégia exploratória que, segundo Hoppen (1996), é utilizada em temas onde não há muito material publicado, um assunto mais novo ou um assunto ainda pouco explorado e, portanto, é necessário conquistar maior espaço. Trata-se de uma abordagem mista, portanto, quali-quantitativa, combinando elementos do tipo de pesquisa qualitativa realizada com a análise dos dados secundários como filmes e material bibliográfico, que segundo Gil (2002) fornecem suporte para o contexto do tema. E a análise quantitativa é realizada para entender e interpretar o comportamento de consumo, com obtenção de dados primários vindos da aplicação de um questionário.

A pesquisa quali-quantitativa de acordo com Cresswell (2010) é descrita como mais do que somente a coleta e análise de cada tipo de pesquisa, mas sim a realização das duas em conjunto. A análise é feita a partir dos resultados da aplicação de um questionário sobre o tema do artigo a um recorte do público consumidor que contou com estudantes do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e membros de grupos de redes sociais sobre filmes e a Disney. O questionário foi aplicado aos estudantes através da plataforma Google Forms, que consiste em uma plataforma gratuita para a criação e aplicação de questionários provas e outras atividades, sendo assim realizado de forma remota.

5.ANÁLISE DE DADOS

Na indústria do cinema, principalmente no norte americana, segundo Turner (1997) o filme não é visto estritamente como algo artístico, ele é um produto elaborado de modo que atraia o maior número de consumidores possíveis. Os responsáveis pelas grandes bilheterias são os *blockbusters* que com grande orçamento exigem grande lucro para que sejam rentáveis.

O Perfil dos respondentes foi de 61,1% mulheres e 38,9% homens. A maioria reside na cidade de Maringá (44,9%), está cursando o nível superior de graduação (60%), seguido de 19,2% que já se graduou no nível superior e trabalha período integral (52,7%), seguido de 26,3% que não trabalha no momento. A maior parte dos indivíduos são jovens, entre 17 - 25 anos, correspondendo 74,8% do total. Já os outros 25,2% possuem idade acima de 26 anos.

2 – Reboot – é uma nova versão de um projeto já conhecido, onde elementos da história se mantêm, mas os personagens, e atores são alterados

3 – Prequel – filmes derivados de outros filmes onde a história se passa antes dos eventos do primeiro filme

Assim percebe-se que o questionário engloba em maior parte a geração Z, que é descrita segundo Oliveira (2010), pela geração com nascidos a partir de meados dos anos 90. É uma geração acostumada com a tecnologia, e seus constantes avanços “adolescentes da Geração Z nunca conceberam o mundo sem computador, chats e telefone celular e, em decorrência disso, são menos deslumbrados” (CERETTA e FROEMMING, 2011. p 1)

A Disney é conhecida por seu catálogo de filmes com grande impacto e aspecto “mágico”, mas ela também é conhecida como uma grande empresa que sabe gerar marcas de valor através de seus filmes pois “mantém seu domínio e sua estratégia de tratar seus filmes como um processo de divulgação de uma marca própria que soma a marca Disney” (RANDOLPH, 2022), isso se mostrou significativo nos resultados quanto a frequência de consumo das animações do estúdio durante a infância dos respondentes do questionário, associado a fato de serem da geração Z que nasceu em um período onde a Disney já possuía um grande catálogo de animações marcantes.

Embora a Disney tenha grande impacto cultural e seja líder no mercado de animações, outros estúdios também possuem impacto, os respondentes consomem animações de outros estúdios com maior destaque para a Pixar (91,6%), que apesar de ser um estúdio separado criativamente foi comprado pela Disney em 2012, Dreamworks (76%), que começou como um estúdio próprio e foi comprado pela Universal Estúdios em 2016, e Netflix (70,1%) . Assim embora tenha liderança no mercado de animações a Disney continua tendo que estar atenta em manter sua marca forte e desenvolver novas franquias e manter as existentes (Randolph, 2020), os outros estúdios possuem marcas valiosas assim como a Disney: a Pixar possui Franquias como “Os Incríveis” e “Toy Story”, a Dreamworks possui franquias como “Shrek” e “Kung Fu Panda”, a Netflix ainda iniciante no ramo de animações próprias possui uma franquia com “A Fera do Mar” e a Illumination possui franquias como “Meu Malvado Favorito” e “Sing – Quem Canta Seus Males Espanta”.

Assim como as animações, há diversos conteúdos aos quais as pessoas crescem assistindo e desenvolvem um sentimento de carinho e interesse em produtos que trabalhem esses conteúdos de alguma forma. A nostalgia de acordo com Henrique e Suarez (2020) vem se firmando cada vez mais como uma ferramenta importante no entendimento e atração de clientes para um produto ou serviço, a nostalgia conversa com o cliente e o transporta para momentos importantes do passado. E no marketing isso é algo valioso para criar uma conexão com o consumidor. No cinema, a utilização da nostalgia como ferramenta é evidente onde boa parte dos filmes lançados pro ano são sequências, *remakes*, *reboots* e *prequels*. Para Leonel

(2019) a nostalgia como base desses filmes serve para trazer um vínculo emocional com o consumidor e tornar o estúdio mais próximo do espectador. Ao se falar de *Live Actions*, muitos fatores influenciam no modo como o telespectador vai recebê-los, a nostalgia responsável pela estrutura desses filmes pode ser utilizada de diferentes formas sendo algumas delas mais atrativas para os consumidores.

É possível analisar a média de consumo de sequências, *remakes*, *prequels*, onde a grande maioria tem um consumo médio (35,9%) de 2 a 3 filmes por ano. E em seguida 22,8% com alto consumo de um filme por mês, assim evidencia-se como os filmes popularmente consumidos pelas pessoas são muitas vezes aqueles pautados na nostalgia, em histórias do passado já apresentadas anteriormente de algum modo. Um exemplo da nostalgia como ferramenta de sucesso foi recente *Top Gun: Maverick*, lançado 26 de maio, que se tornou um dos maiores filmes do ano e uma das maiores bilheteiras domésticas dos Estados Unidos, percebe-se a nostalgia pois *Top Gun* levava o espectador a uma viagem ao passado, com elementos como estrutura, roteiro, e a volta do ator Tom Cruise (PEREIRA, 2022). Com a força da nostalgia em moldar filmes que arrecadam grandes bilheteiras, a Disney começou então fazer os filmes *Live Actions* adaptando suas animações com atores reais e efeitos CGI. As animações adaptadas foram os filmes de mais sucesso, principalmente a era de prata e da renascença, sendo que os filmes da era sombria e experimental foram deixados de lado até atual momento.

Apenas trazer elementos marcantes de um filme, série ou época do passado não é garantia de que um filme será abraçado pelo público. Como por exemplo o *reboot* lançado em 2016 do filme clássico *Os Caça Fantasmas* (1984), o *reboot* escolheu um time totalmente feminino para protagonizar o filme o que causou uma reação negativa por parte do público, o primeiro trailer lançado bateu recorde de *dislikes*, além do filme ser um *reboot*, estilo de filme que pega uma franquia conhecida a reinicia mudando alguns fatores e trocando o elenco (Bazarello, 2021).

Os *Live Actions* podem se apresentar duas maneiras, retratando um novo ponto de vista com filmes como “Alice no país das maravilhas” e “Malévola” ou encenando passo a passo a animação original com filmes como “Cinderela” e “A Bela e a Fera”, essas duas formas de *Live Actions* foram importantes para moldar a visão que tanto os críticos de cinema quanto o público em geral têm desses filmes. No site de críticas *Rotten Tomatoes* (2022), grande parte dos *Live Actions* não possuem uma boa avaliação, onde em consenso da crítica embora os avanços tecnológicos sejam notáveis não há motivos para a realização desses filmes que não sejam os monetários. Embora sejam vistos pela crítica como filmes que existem somente pelo dinheiro,

sem justificativa do ponto de vista criativo, quando se trata do público há uma diferença como mostram as respostas, há uma média de ao menos um *Live Action* por ano, assim maioria desses filmes arrecadam grande bilheteria e notas positivas por parte dos telespectadores no *Roten Tomatoes*, para os consumidores, é mágico ver uma história da infância sendo trazida de volta.

Segundo Randolph (2021) a nostalgia não está somente nos cinemas, com as plataformas de *streaming* lançando cada vez mais conteúdos e criando suas próprias franquias, o mercado do cinema ficou ainda mais concorrido pois agora o consumidor tem opções de entretenimento em casa além do cinema, assim os estúdios competem com os filmes em cartaz e com os lançamentos do *streaming*. Essa maior competição faz com que o foco na nostalgia, filmes e marcas já conhecidas pelo consumidor seja ainda maior. Pois como indicam as respostas do questionário, mesmo com interesse em um filme, o telespectador pode esperar para assisti-lo quando lhe for conveniente, e essa janela de tempo pode não ser favorável para bilheteria dos *Live Actions*.

Os *Live Actions* da Disney são então um produto importante pois com sua estrutura pautada na nostalgia, ele consegue atrair o público que cresceu assistindo as animações ao mesmo tempo em que apresenta o mundo da Disney para uma nova geração. Segundo Randolph (2019) você vê pais que cresceram amando as animações levando os filhos para conhecer e se apaixonar também pelas histórias, os *Live Actions* de acordo com as respostas do questionário são filmes em média vistos com outra pessoa, geralmente a família.

O modo como os filmes são divulgados busca enfatizar o aspecto de trazer uma história querida para o mundo real, há um equilíbrio em atrair o público que cresceu vendo as animações e apresentá-las também uma nova geração. Mas mesmo com grande bilheteria ainda há críticas por parte do público, a maioria dos respondentes, não aprova quando há muitas mudanças, na história, nos personagens e nas músicas. Isso é um fator importante que vem influenciando na estruturação dos *Live Actions* mais atuais, principalmente os da era da renascença, que segundo Francomague (2020) introduziu as animações de maior impacto da Disney na cultura pop.

Os *Live Actions* bem-sucedidos com mudanças na história como *Malévola* e *Cruella* foram acolhidos pelo público por serem baseados em animações mais antigas e que mesmo tendo feito boa bilheteria não são tão populares de modo que a história não esteja tão marcada na mente dos telespectadores.

5.CONCLUSÃO

Através das informações adquiridas e analisadas foi possível concluir que a nostalgia apresenta grande impacto na atração de clientes, e é responsável por moldar boa parte da indústria cinematográfica estruturando os *Live Actions* da Disney. A relação entre nostalgia e consumidor é importante para entender como a Disney busca criar uma conexão com o telespectador. A indústria cinematográfica é um grande mercado e os filmes de *blockbuster*, vão sempre ter que fazer o alinhamento entre ser uma visão artística e um produto que precisa gerar lucro, um filme de grande porte não é apenas um filme, ele gera merchandising, sequências, *remakes*, *reboots*.

Através dessa pesquisa foi possível entender como a nostalgia influencia e vai continuar influenciando o mercado do cinema em especial a Disney na elaboração de seus filmes. Trazer um filme que seja baseado em algo que traga essa lembrança positiva, é uma chance de lucro na bilheteria maior do que se arriscar em lançar um filme original sem ligação com nenhuma franquia ou conteúdo existente. Em um ambiente tão competitivo e acirrado como o do entretenimento que teve sua estrutura alterada com o surgimento das plataformas de *streaming* e a pandemia. Os estúdios vão priorizar cada vez mais filmes baseados em conteúdo já existentes.

Ao analisar os objetivos do trabalho, conclui-se que os *Live Actions* são concebidos para fisgar o consumidor pela nostalgia, em criar um laço e capitalizar nesse sentimento positivo que ver um filme querido da infância de novo traz. Também foi possível perceber como essa estratégia de capitalização da nostalgia é enxergada pela crítica, onde não há criatividade ou ponto de vista artístico, os filmes acabam se tornando mais um produto “industrializado” feito matematicamente para ganhar dinheiro, do que uma forma de arte.

Além disso, com o principal objetivo da pesquisa, foi possível observar como a nostalgia influencia o consumo e as preferências dos telespectadores pelos *Live Actions* também foram identificados que sua procura é por filmes que recontem a história sem grandes mudanças, o foco fica em ver a história da animação ganhando vida, sem muitas alterações, já que os modelos de filmes assim como “A Bela e a Fera” (2017) e “O Rei Leão” (2019) são as maiores bilheterias dos *Live Actions* lançados até o presente momento.

6.REFERÊNCIAS

ARAUJO, T.H.B.; CHAUVEL, M.A. **Estratégias de promoção no lançamento de filmes Norte-Americanos no Mercado Brasileiro:** um Estudo de Caso. RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing, v.3, n.1, Rio de Janeiro p. 22-39, Jan./Jun. 2004.

- CERETTA, BEATRIZ; FROEMMING, LURDES. **GERAÇÃO Z: COMPREENDENDO OS HÁBITOS DE CONSUMO DA GERAÇÃO EMERGENTE**, RaUnp, p. 1-10, 2011.
- FANTON, Eduarda. **Adaptação e live action: Um olhar sobre a rerepresentação de personagem Classico da Disney no Cinema**. Universidade de Caxias do Sul, p. 1-164, 2021.
- FIGUEIREDO, João. **Nostalgia a serviço da publicidade: uma análise da série mad men**. Unisul, p. 1-34, 2021.
- FRAGATA, Matheus. **Crítica | mogli: o menino lobo (2016)**. PLANO CRÍTICO, 2016. Disponível em: <https://www.planocritico.com/critica-mogli-o-menino-lobo-2016/>. Acesso em: 21 de setembro de 2022.
- FRANCOMAGUE, Mariana. **Especial disney+ | era da renascença trás novos rumos à formula do estúdio**. FENDA GEEK, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/0qEub> Acesso em: 20 de setembro de 2022.
- GABLER, Neal. **Walt Disney: O Triunfo da imaginação**. 3ª ed. Barueri, SP: Novo Século Editora, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002
- HEMRIQUEZ, F. M., & SUAREZ, M. C. **Nostalgia como prática? Relendo a pesquisa sobre nostalgia no campo do Marketing**. Cadernos EBAPE. BR, 524–537, 2021.
- LEONEL, Bruno. **Saudosismo e nostalgia no cinema: uma breve análise filme turma da Monica – Laços**. INTERCOM, PA. p. 1-15, 2019.
- MACHADO, Mariangela. **A formação do espectador de cinema e a indústria cinematográfica norte-americana**. Famecos/PUCRS, p. 77-87, 2009.
- MATTA, João. **Marcos histórico-estruturais da indústria cinematográfica: hegemonia norte-americana e convergência audiovisual**. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Faculdade de Comunicação/UFBa, p. 1-17, 28 a 30 de maio de 2008.
- MILETO, Caio. Et al. **Comportamento de consumo de retrô na internet: estudos de nostalgia, identidade e memória**. Universidade Veiga de Almeida, p. 1-12, 2015.
- NOLLA, Thiago. **‘Cruella’, ‘Malévola’ e a humanização dos vilões da disney**. CINE POP, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/vXuk8> Acesso em: 28 de Setembro de 2022.
- OLIVEIRA, Gustavo. **GERAÇÃO Z: UMA NOVA FORMA DE SOCIEDADE**, Unijuí, p. 1-92, 2010.
- OLIVEIRA, Vitor. **Cinema e pandemia: a plataformização do consumo**. Unisul, p. 1-34, 2021.

PAULO. **Eras da disney | a era de bronze e era sombria.** O CAMUNDONGO, 2017. Disponível em: <https://www.ocamundongo.com.br/era-de-bronze/>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

PAULO. **Eras da disney | a era do retorno.** O CAMUNDONGO, 2017. Disponível em: <https://www.ocamundongo.com.br/era-do-retorno/>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

PAULO. **Eras da disney | a era da pós-renascença.** O CAMUNDONGO, 2017. Disponível em: <https://www.ocamundongo.com.br/era-da-pos-renascenca/>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

PEREIRA, Paulo. **Top gun: quebrando a barreira do sucesso.** JORNAL 140, 2022. Disponível em: <https://jornal140.com/2022/06/14/top-gun-quebrando-a-barreira-do-sucesso/>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

PICKERING, Michael; KEIGHTLEY, Emily. **As modalidades da nostalgia.** REVISTA DISPOSITIVA, v. 9, n. 15, p. 7-33-jan/jul, 2020.

RAMALHO, Felipe; GINO, Maurício. **Branca de neve e os sete anões: um marco na história do cinema de animação.** Escola de Design UEMG, p. 27-36, 2013.

RANDOLPH, Grace. **Frozen Soundtrack : Top Ten Disney Princess Songs - Beyond The Trailer.** Youtube, 14 de set de 2013. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=zYimYg_svI. Acesso em: 15 de setembro.

RANDOLPH, Grace. **Box Office for Maleficent 2014, A Million Ways to Die in the West, The Fault in Our Stars.** Youtube, 02 de jun de 2014. Disponível em: <https://bityli.com/ilCN1>. Acesso em: 05 de setembro.

RANDOLPH, Grace. **Box Office for Beauty and the Beast 2017.** Youtube, 20 de mar de 2017. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=8pcJ_uPH5cE&list=PLA0dFa6D-0AtHOXZfoUxfjVve5MOnC4Wg&index=7. Acesso em: 05 de setembro.

RANDOLPH, Grace. **Box Office - Aladdin Billion, Once Upon a Time in Hollywood Opening Weekend.** Youtube, 29 de jul de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oiBDqucOnqQ&list=PLA0dFa6D-0AtHOXZfoUxfjVve5MOnC4Wg&index=4>. Acesso em: 05 de setembro.

RANDOLPH, Grace. **Box Office - Frozen 2 nears Billion, Disney \$10 Billion 2019.** Youtube, 09 de dez de 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_t2csRrxJX8&list=PLA0dFa6D-0AtHOXZfoUxfjVve5MOnC4Wg&index=5. Acesso em: 05 de setembro.

RANDOLPH, Grace. **Disney Live Action Movies RANKED**. Youtube, 05 de set de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ioIR7YLzwCY&list=PLA0dFa6D-0AtHOXZfoUxfjVve5MOnC4Wg&index=12>. Acesso em: 05 de setembro.

RANDOLPH, Grace. **A Quiet Place 2 & Cruella Box Office - BIG Opening Weekend!** Youtube, 30 de mai. de 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pEduMJIAsw4&list=PLA0dFa6D-0AtHOXZfoUxfjVve5MOnC4Wg&index=3> Acesso em: 05 de setembro.

RIZZO, Giovanni. **O sucesso de a bela e a fera e a nostalgia cinematográfica**. OBSERVATÓRIO DO CINEMA, 2017. Disponível em: <https://observatoriodocinema.uol.com.br/artigos/2017/03/artigo-o-sucesso-de-a-bela-e-a-fera-e-a-nostalgia-cinematografica>. Acesso em: 20 de Setembro de 2022.

SANTOS, Lorena; BARBOSA, Frederico. **Disney e o poder do atendimento aos clientes**. Revista UNILUS Ensino e Pesquisa v. 13, n. 30, jan./mar. 2016.

SOUZA, Leonardo; POLIDORIO, Gilson. **O poder da nostalgia no processo de conquista de clientes**. Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, p. 1-8, 2013.

TEIXEIRA, José. **Fatores que influenciam o comportamento do consumidor**. Universidade Cândido Mendes, p. 1-41, 2010.

THE TROVE. **Why Cinderella is Disney's Only Good Live-Action Remake**. Youtube, 08 de set de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=n352YrSA5os&list=PLA0dFa6D-0AtHOXZfoUxfjVve5MOnC4Wg&index=16>. Acesso em: 08 de setembro.

TURNER, Graeme. **Cinema como prática social**. 1ª ed. Brasil: Summus Editora, 1997.

ESTUDO DA GOVERNANÇA DE TI EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Daniela Bellini
Márcio Noveli

RESUMO

A presença das tecnologias de informação e comunicação nos negócios é cada vez maior, sendo considerado um possível elemento de diferenciação estratégica, inclusive em Cooperativas de Crédito, que, assim como outras instituições financeiras, têm investido alto nestas tecnologias. Contudo, para alcançar esse potencial é investir nessas tecnologias, o que envolve altos custos e, também, alinhar essas tecnologias com o negócio. Tal alinhamento vem sendo tratado dentro dos estudos sobre governança de TI. Portanto, esta pesquisa tem por objetivo analisar as características do framework de decisão e a identificação dos mecanismos de: processo, estrutura e relacionamento, da Governança de TI de uma Cooperativa de Crédito. Realizou-se um estudo de campo com a intenção de identificar o caso particular da Sicoob Central em relação a sua estrutura de governança de TI. A metodologia utilizada é de caráter qualitativo, e sua coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com membros da alta gestão e parte tática da organização. Com os resultados obtidos com a aplicação das entrevistas, pode-se caracterizar o framework de decisão e os mecanismos: de estrutura, de processo e de relacionamento da Sicoob Central.

Palavras-chave: Governança de TI. Cooperativa de Crédito. Tecnologia da Informação.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos as tecnologias de informação têm recebido um papel de destaque nas organizações, principalmente pela possibilidade de sua utilização como um elemento de vantagem competitiva. (HENDERSEN; VENKATRAMAN, 1993).

Contudo, devido ao seu alto custo de investimento para implementação e uso, o principal desafio das organizações tem se transformado de decidir sobre quais tecnologias utilizar, para decidir como administrar tais tecnologias. Nesse contexto, Grembergen e Haes (2005) entendem que os valores elevados e benefícios nem sempre mensuráveis geram uma situação de conflito entre a gestão dos negócios e de tecnologia da informação.

Weill e Ross (2006), apontam que as decisões da TI não devem ficar restritas apenas à área de TI, mas devem ter envolvimento da organização como um todo; apresentam três pontos principais em relação à gestão da tecnologia da informação, que são: quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficaz de TI? Quem deve tomar essas decisões? Como estas decisões serão tomadas e monitoradas?

Os questionamentos acima são abordados pelos estudos de governança de TI. Peterson (2004) define a governança de TI como sendo parte da distribuição de direitos na tomada de decisão e responsabilidades, além da definição dos procedimentos e mecanismos de controle das decisões estratégicas. Outros pesquisadores sugerem que a governança de TI e as suas decisões sejam realizadas através de mecanismos e combinação de práticas envolvendo a estrutura, processos e mecanismos de relacionamento. (PETERSON, 2004; GREMBERGEN e HAES, 2005; WEILL e WOODHAM, 2002). Além da adoção das práticas de governança, segundo Weill e Ross (2004) empresas que contam com bons modelos de governanças, tomam decisões mais consistentes sobre a TI e apresentam resultados melhores que os seus concorrentes.

Nas Cooperativas de Créditos, a, no ano de 2020, foi responsável por movimentar cerca de 207 (duzentos e sete) bilhões de reais e o setor financeiro em geral foi responsável por 14% dos investimentos totais em tecnologia da informação dentro todos os setores do mercado. (Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), 2021)

Os valores investidos em TI estão diretamente ligados à governança, visto que um dos princípios da governança tanto corporativa como de TI, é o gerenciamento correto dos ativos (WEILL; ROSS, 2006).

Sendo assim, esse estudo busca descrever como é estruturada a governança de TI em uma cooperativa de crédito. Depreende-se dessa questão, o objetivo geral: descrever a Governança de TI sob a ótica dos executivos de TI e de negócios da Cooperativa de Crédito Sicoob Central X da cidade de Maringá no Estado do Paraná.

O trabalho busca, portanto, explorar o estudo da governança de TI em Cooperativas de Créditos e agregar maior conhecimento acerca do tema. A identificação de mecanismos de governança de TI pode contribuir para construir paralelos com outras Cooperativas de Créditos e contribuir com estudos que comparem modelos ideais de governança de TI em Cooperativas de Crédito. Devido aos poucos estudos até o momento acerca dessa temática, o estudo pode contribuir para o desenvolvimento deste segmento de Instituição Financeira.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVA DE CRÉDITO

Até o ano de 2019, no Brasil, havia treze ramos distintos de Cooperativas, porém, em 2020, após um processo de reestruturação, os ramos se tornaram apenas sete. Segundo a (Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)). Dentre os sete ramos existentes, destaca-se para esse estudo o ramo das Cooperativas de Crédito que é uma Instituição Financeira que visa prestar serviços financeiros para os seus associados/cooperados, de acordo com as regras definidas pela Resolução CMN 4.434/15 e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN). As Cooperativas de Crédito seguem a Política Nacional de Cooperativismo, definida pela Lei nº 5.764/1971, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. A classificação da sociedade de crédito se compõe como:

cooperativas singulares, ou de 1º grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas (...) ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas (...) (Pinheiro, 2008, p.7).

O Cooperativismo de Crédito até 2020 contava com 775 (setecentos e setenta e cinco) cooperativas que englobavam mais de 11 (onze) milhões de cooperados e que geravam 79 (setenta e nove) mil empregos diretos. A representatividade se expande também mediante números expressivos em volume de operações, no qual até dezembro de 2020, foi responsável por movimentar cerca de 207 (duzentos e sete) bilhões de reais. A relevância é vista também dentre as Instituições Financeiras, como por exemplo na distinção de sua operação em relação aos Bancos. Apesar de ambos se enquadrarem como Instituições Financeiras, os objetivos não são semelhantes, visto que os Bancos têm foco no lucro e as Cooperativas de Crédito têm foco em atender as necessidades dos associados atuando como agente de desenvolvimento local. Outra distinção está na relação jurídica interna, já que as sociedades cooperativas decorrem da relação do cooperado que tanto é proprietário como usuário do negócio. (Banco Central do Brasil, 2022).

As Instituições Financeiras, também apresentam outro ponto de destaque, que engloba inclusive os controles internos, e que diz respeito aos investimentos e despesas gastos com tecnologia. Segundo a Pesquisa da Federação Brasileira de Bancos em parceria com a empresa Deloitte de Tecnologia Bancária 2021, depois do Governo, o Sistema Nacional Financeiro é o segundo maior setor que investe em tecnologia no Brasil, representando 14% entre todos os setores, no qual o orçamento em 2020 foi de aproximadamente 9 (nove) bilhões de reais, um crescimento de 8% em relação a 2019.

Nesse sentido, essas organizações necessitam tomar decisões constantemente a respeito da condução dos seus negócios. Para a tomada de decisão, são envolvidos diferentes agentes dentro da empresa, no qual se estabelecem relacionamentos distintos entre eles. Dessa forma, é difundido nas organizações o conceito da governança corporativa, que segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021), é

o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Já o Banco Central do Brasil, elaborou as diretrizes de boas práticas de governança cooperativa, focada para atender as necessidades das Cooperativas de Crédito. Dessa forma, a diretriz apresenta a definição de governança cooperativa sendo,

A definição de boas práticas de governança de cooperativas de crédito deve envolver mecanismos que venham a fortalecer suas estruturas e processos, de forma sistematicamente articulada, para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos. (Banco Central do Brasil, 2022).

Neste ambiente de complexidade, as organizações fazem uso da tecnologia da informação para dar suporte na alavancagem e controle dos negócios. Portanto, conforme descrito pelo *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2021), a governança corporativa precisa ser estendida para a governança de tecnologia da informação, por meio de um modelo de governança eficaz que compreenda o alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI.

2.2 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

O princípio da Governança de TI visa o alinhamento da TI com os objetivos, estratégias e operacionalização do negócio, no qual o benefício da tecnologia de informação para o desempenho empresarial deve ser a base desse alinhamento. (ALBERTIN e ALBERTIN, 2008). A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), define na NBR/ISSO/IEC 31.000:2018, que Governança de TI, é:

o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização, bem como monitorá-lo com vistas a verificar se o desempenho está de acordo com os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização.

Segundo o ITGI (2021), a governança de TI precisa garantir que a gestão de TI seja capaz de manter as estratégias e os objetivos da organização por meio de lideranças, estruturas organizacionais e processos. Fundamentalmente, a governança de TI, portanto, precisa entregar valor à empresa e mitigar riscos.

Segundo (WEILL; ROSS, 2006), a governança determina quem toma a decisão, já a administração determina quem tem o direito de decidir. Essas decisões podem ser baseadas na Matriz de Arranjos de Governança, que apresenta cinco decisões da TI interrelacionadas (WEILL; ROSS, 2006). Ou seja, para garantir uma governança de TI eficaz, é necessário definir: a) quais decisões devem ser tomadas? b) quem deve tomar essa decisão? c) como essa decisão será tomada?

Para tanto, a governança de TI faz parte do papel estratégico da organização e deve estar alinhado com os objetivos traçados pela alta gestão devido a sua capacidade de influência no desempenho da organização.

Dessa forma, a governança de TI auxilia e busca estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI e seus recursos através de arquétipos de decisão e mecanismos de TI. Para os autores Peterson (2004), Grembergen e Haes (2005) e Weill e Ross, (2006), a governança de TI poderia ser atingida através da utilização dos mecanismos de governança estruturais, processos e ou mecanismos de relacionamento.

2.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TI

Os mecanismos de Governança de TI são abordados por alguns pesquisadores, como combinação de práticas envolvendo a estrutura, processos e mecanismos de relacionamento. (PETERSON, 2004; GREMBERGEN e HAES, 2005; WEILL e WOODHAM, 2002). Segundo Grembergen e Haes (2005), esses mecanismos envolvem tomadores de decisões, uso de

diversos comitês, técnicas e processos de TI, além dos relacionamentos entre as áreas de tecnologia e de negócios.

Corroborando com os autores anteriores mencionados, Peterson (2004) apresenta uma descrição de algumas das atividades que se enquadram em cada mecanismo de TI, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Mecanismos de Governança de TI.

Estruturas	Processos	Mecanismos de Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> - Papéis e responsabilidades - Comitê de Estratégia de TI - Comitê Diretivo de TI - Estrutura Organizacional da TI - CIO no Conselho de Administração - Comitê de projetos de TI - Escritório de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de desempenho de TI - Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação - COBIT - ITIL - Acordo de Nível de Serviço - Métodos de avaliação de retorno de investimento - Avaliação <i>ex post</i> - Níveis de alinhamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação ativa de principais <i>stakeholders</i> - Colaboração entre principais <i>stakeholders</i> - Incentivos e recompensas - Colocação de TI e de negócios - Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios - Resolução ativa de conflitos - Treinamento inter-funcional entre TI e negócios - Rotação de tarefas de TI e negócios

Fonte: Adaptado de Peterson (2004)

Os mecanismos de TI atuam para auxiliar na diminuição dos riscos, gerar valor para a organização, como também para orientar a destinação dos investimentos de forma que fiquem alinhados com a estratégia de negócios da empresa. A seguir são descritos esses mecanismos.

2.3.1 MECANISMOS DE ESTRUTURA

Na Governança de TI, os mecanismos de estrutura tratam as decisões e as articulações entre os setores da empresa, ou seja, esses dois pontos estão interligados aos responsáveis pela tecnologia da informação e os diferentes grupos de responsáveis que tomam as decisões. Os autores, Weill e Ross (2006), por exemplo, apresentam a Matriz de Arranjos de Governança, representada na Tabela 2, que é uma ferramenta que explana o processo decisório acerca do uso da tecnologia da informação.

Tabela 2 - Matriz de Arranjos de Governança.

Decisões sobre os princípios de TI Declarações de alto nível sobre como a TI é utilizada no negócio.		
Decisões sobre a arquitetura de TI Organização lógica de dados, aplicações e infraestruturas, definida a partir de um conjunto de políticas, relacionamentos e opções técnicas adotadas para obter a padronização e a integração técnicas e de negócio desejadas.	Decisões sobre a infraestrutura de TI Serviços de TI coordenados de maneira centralizada e compartilhada, que provém a base para a capacidade de TI da empresa.	Decisões sobre os investimentos e a priorização da TI Decisões sobre quanto e onde investir em TI, incluindo a aprovação de projetos e as técnicas de justificação.
	Necessidades de aplicações de negócio Especificação da necessidade de negócio de aplicações de TI	

	adquiridas no mercado ou desenvolvidas internamente.	
--	--	--

Fonte: Weill e Ross (2006).

Segundo Weill e Ross (2006), estas cinco decisões-chaves estão inter-relacionadas e requerem vinculação para que haja uma governança eficaz – tipicamente fluindo da esquerda para a direita da matriz. Em cada etapa são envolvidos os responsáveis por tomar cada decisão. Weill e Ross (2006) complementam que a governança de TI envolve a definição de quem será responsável por tomar as decisões ou contribuir para elas.

Além disso, dentro dessas estruturas, são apresentados, também, os arquétipos de TI. Weill e Ross (2006), definem esses grupos como: monarquia de negócio, monarquia de TI, feudalismo, federalismo, duopólio e anarquia. Esses grupos decisórios são encontrados em diversas organizações e podem ser definidos como:

- a) Monarquia de negócio: os altos gerentes;
- b) Monarquia de TI: os especialistas de TI;
- c) Feudalismo: Cada área de negócio toma sua própria decisão;
- d) Federalismo: combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem o envolvimento do pessoal da TI;
- e) Duopólio de TI: A tomada de decisão é por um grupo de TI e algum outro grupo (por exemplo a gerência da área de negócio);
- f) Anarquia: As decisões são tomadas por indivíduos ou grupos pequenos de pessoas sobre a área de TI.

A tomada de decisão em muitas organizações não se dá apenas pelos responsáveis direto da área da TI, mas sim mediante a formação de comitês que envolvem as partes que terão suas áreas e rotinas afetadas. Os comitês mais comuns são chamados de Comitê Diretivo de TI, Comitê de Estratégia de TI e o Comitê da Governança de TI (ITGI, 2021).

Os mecanismos de estruturas beneficiam o negócio com o compartilhamento de conhecimento, além do racional e sua tomada de decisão, esse mecanismo trata da parte social e o relacionamento de TI devido a integração entre os arquétipos e comitês.

2.3.2 MECANISMOS DE PROCESSOS

Os mecanismos de processos estão ligados ao direcionamento estratégico e ao monitoramento das aplicações advindas das decisões tomadas a respeito da TI (ALBERTIN, 2008). Segundo Grembergen e Haes (2005), esse mecanismo está relacionado à utilização de indicadores de desempenho, planejamento estratégico de sistemas de informação e a utilização de *frameworks* como COBIT, ITIL e SLA. Lozinsky (1996) explana a utilização de alguns modelos que são considerados referências internacionais e corroborando com os autores supracitados, como por exemplo os sistemas: COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), que estabelece, implementa e monitora controles internos; COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*), criado no final da década de 1990 pelo IT Governance Institute (ITGI) no qual seu objetivo principal está no controle das práticas de TI, promoção do alinhamento estratégico da TI ao negócio, e que os riscos associados à TI sejam mitigados (Klumb; Azevedo, 2014) e ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), que aborda a gestão de serviços de TI.

2.3.3 MECANISMO DE RELACIONAMENTO

Os mecanismos de relacionamentos abordam a comunicação entre as partes interessadas na estrutura da governança de TI e o diálogo estratégico entre as áreas. Conforme Weill e Ross (2006), quanto mais a organização comunica os seus mecanismos de governança, mais eficaz ela será.

Existem diversos mecanismos para incentivar a comunicação, como as comunicações da alta gestão, sistema de intranet, reuniões, catálogos entre outros. Weill e Ross (2006) mencionam os benefícios dos comunicados da alta gerência, por possibilitar a demonstração das ideias com clareza e comprometimento, além do envolvimento com os colaboradores. Os portais de comunicação e intranet, são semelhantes em seu conceito em comparação aos comunicados da alta gestão. Todos visam a comunicação eficaz e transparente com os demais envolvidos da organização. Outro método seria o catálogo dos serviços da TI, no qual seriam como norte das atividades prestadas tecnologia da informação. Quanto às práticas de comunicação, essas devem ser pautadas nos relacionamentos construtivos, na utilização das políticas e procedimentos de TI (WEILL; ROSS, 2006).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa utilizou, como estratégia de pesquisa, o estudo de campo, sendo realizada uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, o qual segundo Gil (2008, p.53), visa compreender uma realidade específica por meio de observação e entrevistas para entender o que ocorre naquela realidade.

A pesquisa teve a intenção de identificar o caso particular da organização escolhida em relação à estrutura de governança de TI. Dessa forma, optou-se pela pesquisa qualitativa, que conforme Malhotra (2005, p.113), é baseado em amostras pequenas e os dados não são analisados estatisticamente.

Para a coleta de dados primários foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, com três executivos da Sicoob Central, sendo o Diretor de Gestão, Supervisor de Segurança da Informação e Supervisor da Infraestrutura. Os informantes tiveram a possibilidade de discorrer sobre o assunto com base no roteiro elaborado pela pesquisadora e pesquisa documental, no qual foi realizado a análise dos documentos internos como Estatuto Social e normativos.

A pesquisa semi-estruturada se caracteriza por um conjunto de questões estabelecidas em um roteiro pré-definido e flexível, no qual será tratado um ou mais assuntos a respeito da pesquisa na busca de elucidar o seu objeto (Triviños, 1987).

Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, especificamente análise temática e categorial, que segundo Bardin (2004), é um conjunto de técnicas de análise que visa obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo seja por fala ou por texto.

O público-alvo do estudo foi o grupo definido para coleta dos dados primários, sendo que o público-alvo é o conjunto de elementos ou objeto da pesquisa que possui a informação procurada pelo pesquisador e com isso, é possível que sejam realizadas as análises necessárias (MALHOTRA, 2005).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

A unidade escolhida como objeto do estudo foi a Cooperativa de Crédito Sicoob Central X, sediada em Maringá no Estado do Paraná, instituição financeira não bancária, fundada em 2001, classificada como cooperativa de segundo nível, responsável por serviços assistenciais de interesse das cooperativas singulares filiadas, conforme Estatuto Social, art. 2º (2020). A Sicoob Central é componente da Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Confederação, cooperativa de terceiro nível.

A constituição e o funcionamento do sistema Sicoob é regulamentado pela Lei nº 4.595/1964, que dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, pela Lei nº 5.764/1971, que define a Política Nacional do Cooperativismo, pela Lei Complementar nº 130/2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e pela Resolução CMN nº 4.434/2015, do Conselho Monetário Nacional, que dispõe sobre a constituição e funcionamento de cooperativas de crédito.

A Cooperativa de Crédito Sicoob Central, teve início em 2001, quando três cooperativas de crédito do Paraná se uniram para formar uma cooperativa central. Com o rápido crescimento, houve expansão da área de atuação para outros estados. Em 2014, a Central Amazonia, atuante no Pará e Amapá, foi incorporada. Com isso, a denominação foi alterada para Sicoob Unicoob. Hoje, conforme apresentado em seu Portal Oficial na internet, o Sicoob Unicoob está presente em sete estados: Amapá, Mato Grosso do Sul, Paraná, Pará, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. No ano de 2021, somava ao Sistema Sicoob Unicoob, 17 Cooperativas Singulares, 436 agências, 470.397 mil cooperados, 3.886 colaboradores e presença em 272 municípios.

4.2 FRAMEWORK DE DECISÃO E MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Para a caracterização do framework de decisão e identificação dos mecanismos de governança a ótica considerada foi a dos executivos de negócio e de TI da Cooperativa de Crédito Sicoob Central para as suas unidades de negócios, as Cooperativas Singulares.

Além disso, a caracterização do framework de decisão seguiu o alinhamento apresentado pela matriz de arranjos de governança de Weill e Ross (2006). Portanto, a estrutura da Governança de TI da Sicoob Central foi analisada primeiramente, pelo aspecto dos princípios de TI, o qual se trata do conjunto de declarações de alto nível sobre como a tecnologia da informação é utilizada no negócio (WEILL; ROSS, 2006). Segundo a análise realizada na entrevista do Diretor de Gestão, os princípios de TI da Sicoob Central, são definidos e orientados pelo planejamento estratégico da Sicoob Central.

A elaboração do planejamento estratégico é desenvolvida por um comitê, e discutido em assembleia geral, que é formado, em sua maioria, por membros da alta gestão, e irão representar os interesses das Cooperativas Singulares perante a Sicoob Central. Após a contribuição do comitê na elaboração do planejamento, a aprovação e decisão são realizadas pelo Conselho de Administração, composto por 12 (membros) entre representantes da Sicoob Central e Cooperativas Singulares. O Conselho de Administração faz parte da estrutura da Sicoob Central.

Dessa forma, o mecanismo de estrutura utilizado é por meio da constituição de Comitê, que é responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico que orienta os planos a serem executados na organização, já a gerência da área de TI é responsável pelo suporte consultivo para o planejamento estratégico. Ou seja, a decisão é por meio da monarquia de negócio, visto que os representantes que de fato decidem pela organização são da área de negócio, com a contribuição consultiva do duopólio de TI na execução do planejamento.

Sendo assim, por meio do planejamento estratégico é estabelecido como a área da TI será aplicada ao modelo de negócio, conforme citação do Diretor de Gestão,

Hoje nós temos quatro pilares...E o último pilar, que a TI está mais vinculada aqui, chama transformação. Lá vai estar tanto a parte de inovação que a gente tem algumas iniciativas de inovação e a parte de tecnologia, tecnologia e processos. E do pilar perenidade “isso aqui, nós vamos trabalhar na parte do negócio”, então, ela é estruturada dentro do nosso planejamento estratégico, que quem tomou a decisão são as cooperativas, né? Por estrutura e esse planejamento é aprovado em conselho de administração e nós, a diretoria executiva, a gente não define nada, a gente executa ele.

O planejamento estratégico define, portanto, como os princípios serão seguidos e o conjunto de valores que serão utilizados como norte para as tomadas de decisões da Alta Gestão da Sicoob Central, visto que a Direção Executiva apenas executará o que foi estipulado.

Na análise das entrevistas foi verificado que o princípio de TI está vinculado a decisão do Conselho de Administração pela utilização mais efetiva do sistema desenvolvido pela Sicoob Confederação e adquirido pela Sicoob Central. O intuito é que a estrutura da TI da Sicoob Central dê foco ao desenvolvimento de soluções voltadas para o negócio, para atendimento da área de negócio da organização. Portanto, o direcionamento é que a estrutura de TI seja capaz de suprir e promover melhorias no atendimento das especificidades do negócio da Sicoob Central e do seu principal “cliente”, as Cooperativas Singulares. Portanto, a organização não busca inovações tecnológicas que não afetem diretamente a área de negócio. Entende-se por área de negócio, as áreas de crédito comercial e crédito rural da Sicoob Central, duas áreas que tem foco no atendimento e suporte para as Cooperativas Singulares.

Segundo o Diretor de Gestão, o foco da organização precisa ser no negócio e a área da TI deverá trabalhar apenas para suprir as lacunas da área de negócio, conforme informado,

(...) a nossa ideia não é estruturar algo de TI super relevante. Como você disse, a gente não é fábrica de software. Mas a gente enxerga gaps que a gente entende importante do negócio e a partir daí, a TI trabalha para isso. E a priorização sempre vai estar dentro do maior benefício para a ponta.

Dessa forma, fica definido o posicionamento da organização. Para complementar o entendimento, o Diretor de Gestão deixa claro que o foco da instituição é o negócio, principalmente o de crédito, e isso está inclusive destacado no planejamento da área de tecnologia da informação,

(...) a gente como Sicoob Unicoob, que nasceu com a veia super empresarial, a gente tem algumas demandas diferentes de outras centrais e no planejamento de TI, a gente elencou trabalhar o nosso coração, o nosso principal produto, que sustenta o nosso ser, que é o crédito.

Corroborando com a ideia de que o foco da organização precisa ser negócio, no entendimento do supervisor da área técnica de tecnologia da informação,

O diretor de gestão, ele sempre vai para o lado do negócio. Ele sempre vai para o negócio. Então se ele tiver que tomar uma decisão entre a tecnologia e o negócio, ele vai tomar para o negócio.

Ou seja, esses princípios serão utilizados pela organização como balizadores para as demais decisões e estratégias de condução e relação entre área de tecnologia da informação e área de negócios.

Ao esclarecer como a TI dá suporte aos princípios de negócios, esses requisitos serão os parâmetros de forma, implícita ou explícita, dos padrões e integrações que a arquitetura de TI deverá ter para suportar os princípios definidos. Dessa forma, a estrutura definida pela Sicoob Central é a utilização do sistema padrão desenvolvido e fornecido pela Sicoob Confederação, ou seja, o sistema denominado de Sisbr utilizado pela Sicoob Central, que é a interface visualizada pelos colaboradores internos e que conduz os processos de ponta a ponta, do *BackOffice* a ponta de atendimento, conforme mencionado pelo Diretor responsável pela TI, em dois excertos apresentados a seguir:

(...) quando a gente fala de negócio, o nosso sistema core é o sisbr, e ele, ele não está no nosso domínio. Ele está no domínio do CCS que fica em Brasília, inclusive em interações, a gente não faz interação com o sisbr, a não ser, os inputs de dados, ou quando você faz uma transação, ai ok, que é quem opera o Sisbr, mas modificar o Sisbr, a gente não tem essa autonomia. Então, o que a gente tem feito aqui é para atender esses gaps que o negócio necessita.

O sistema escolhido não permite modificação, mas permite a liberdade para trabalhar paralelamente para suprir lacunas que o sistema base apresenta. Somado a isso, como abordado por Weill e Ross (2006), o padrão tecnológico em alguns casos pode se tornar críticos para a eficiência da TI e do negócio. Como mencionado pelo supervisor da infraestrutura, a arquitetura utilizada foi desenvolvida pela Sicoob Confederação e que em muitos casos é generalista e não atende aspectos particulares da Sicoob Central.

Dessa forma, a arquitetura segue a organização lógica em políticas e escolhas técnicas já definidas pelo Conselho de Administração, ou seja, por meio da monarquia de negócio e com a contribuição da estrutura da monarquia de TI para prestar o suporte necessário. Ainda no que diz respeito à arquitetura de TI, o processo de decisão por meio do mecanismo de monarquia de negócio com o apoio da monarquia de TI é importante para tratar das exceções advindas do processo padrão. Como já exposto, a área de TI é incentivada a suprir lacunas existentes na arquitetura padrão, então para não ocorrer medidas não autorizadas de exceção, foi incorporado à responsabilidade do Comitê de Administração a definição da arquitetura utilizada.

O atendimento à arquitetura estabelecida pelo Conselho de Administração é realizado pela parte de infraestrutura de TI da empresa, que é a base da capacidade planejada de TI, tanto técnica como humana, disponível em todo o negócio. A infraestrutura de TI da Sicoob Central é estabelecida para atender às necessidades impostas tanto pela Sicoob Confederação quanto às necessidades da Sicoob Central. De acordo com o supervisor técnico responsável pela parte da infraestrutura de TI da Sicoob Central, o direcionamento passado a ele é de que:

(...) a Sicoob Confederação acaba sendo um negócio mais amplo e não atende às peculiaridades de cada um, então quando chega aqui no âmbito da nossa Central de olhar as nossas Cooperativas, a gente tem o nosso negócio, então qual é o meu desafio e da equipe, alinhar o máximo possível dos desejos e dos desenhos da Confederação com os desenhos do negócio, para ficarmos os mais próximos possível.

Dessa forma, a infraestrutura da Sicoob Central tem uma estrutura integrada de TI que capacita as aplicações locais para dar suporte a arquitetura estabelecida. A decisão é tomada pela monarquia de TI. O que corrobora com a relação entre arquitetura e infraestrutura de tecnologia, é o próprio entendimento do supervisor da infraestrutura de qual é o papel dele dentro da organização, como relatado pelo supervisor de Infraestrutura:

o negócio, ele usa mais o que? Aplicações. O meu é o que? Deixar o link funcionando. Então assim, afeta o negócio, mas eu não trato diretamente, porque não tem sentido né, porque eu tenho que deixar funcionando, a agência precisa estar disponível para

atendimento, é a premissa básica. Então assim, os meus projetos não envolvem tanto negócio diretamente, na verdade, eu dou subsídio para os sistemas funcionarem.

Ou seja, o entrevistado conclui que a razão de existir da infraestrutura definida na Sicoob Central é dar subsídio para a parte lógica do negócio, através dos padrões subjacentes da arquitetura de TI.

Para a garantia da infraestrutura de TI são utilizados diversos mecanismos, os quais visam a maior eficiência ao atendimento da arquitetura de TI. Além do mecanismo de estrutura já mencionado, a organização estudada possui mecanismos de processo, como aplicação de acordo de nível de serviço, que permite a articulação das ofertas de serviços de TI e de seus custos, como também auxiliam e estimulam as áreas de negócio a terem mais consciência nos pedidos realizados a área de TI, além disso métricas de indicadores de desempenho e controle de avaliação das ações. O supervisor de segurança da informação menciona, em sua entrevista, auditorias contratadas para análise dos desempenhos da infraestrutura da organização, assim como aplicações de controle por meio do COBIT para estabelecer as melhores práticas de TI.

Entretanto, foi possível notar que o mecanismo de relacionamento não é tão efetivo, visto que as áreas não apresentam boa comunicação em relação às atividades que precisam ser desempenhadas. A parte de comunicação é um ponto de melhoria encontrada nas análises realizadas. Por exemplo, segundo o supervisor de infraestrutura, a respeito das informações estratégicas, ele mencionou:

(...) os projetos, qual o desejo das áreas, para onde eles vão, para onde vão correr, isso daí a gente não fica sabendo. Não é só eu não, isso você pode perguntar para todos, para qualquer um aqui. No máximo a área de sistema, já que direto chamam eles, agora a minha equipe, eu não faço ideia.

Corroborando com a informação destacada, o supervisor de segurança da informação ao ser questionado a respeito da participação da TI nos projetos envolvidos com a área de negócio, afirmou:

não, não (não participamos dos projetos de negócio). São descentralizadas as coisas. Se for uma situação bem específica pontual daí envolve, mas na maioria das vezes é um negócio descentralizado.

Ou seja, o mecanismo de relacionamento, como a compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios, a colocação de TI e negócios, não é realizado de forma eficaz. O que pode ser considerado um ponto de melhoria para a organização.

Após a análise de princípios, arquitetura e infraestrutura, outro aspecto relevante analisado foram as necessidades de negócios de aplicações de TI. Segundo Weill e Ross (2006), apesar das cinco decisões de TI abranger o valor de negócio da tecnologia da informação, as decisões relacionadas às necessidades específicas de negócio promovem diretamente o real valor.

Para a Cooperativa objeto do estudo, a necessidade de negócio envolvida com a tecnologia da informação está no aspecto de suprir lacunas que existem no atual sistema e desenvolver ações de inovação que facilitem o uso das aplicações de negócio. Conforme explanado pelo Diretor de Gestão, a organização, por exemplo, trabalha com duas aplicações desenvolvidas para melhorar a performance da área de negócio e proporcionar melhores resultados e controle para as Cooperativas Singulares. O Diretor de Gestão em um dos trechos de sua entrevista, traz a questão da capacidade analítica da empresa e desenvolvimento de melhorias do sistema base,

a gente estabeleceu uma plataforma de crédito para facilitar a vida de quem está operando para ele dar o crédito de forma mais segura. Ah o Sisbr não faz isso? Ele faz, mas de forma parcial. A gente, a gente tem métricas que são mais precisas para estruturar isso. (...) até um tempo atrás, as soluções de analytics do CCS (módulo do sistema Sisbr) não eram tão boas. E quando a gente olha a solução de analytics do mercado, o sistema de BI tem de tudo o que é jeito, né?

A organização tem como princípio o atendimento da área de negócio e atualmente utiliza um sistema base que abrange todas as áreas, porém como todo sistema, em alguns aspectos ele não é tão robusto para atendimento de necessidades específicas. Ou seja, a organização identificou a necessidade de negócio de aplicação de TI em dois aspectos que podem gerar maior resultado operacional nas áreas de negócio. No trecho da entrevista destacado acima, do Diretor de Gestão, ele explana as necessidades de negócio de aplicação de TI, que é o desenvolvimento de melhorias na parte analítica do negócio. Apesar de contar com um sistema base, a organização tem investido na parte tecnológica nesses dois aspectos, ferramenta de análise e sistema de métricas, para ter mais garantia e qualidade na sua área de negócio e assim auxiliar as Cooperativas Singulares dando maiores subsídios para as operações. Dessa forma, as decisões são tomadas pelo monopólio de negócio e com a contribuição, quando necessário, do duopólio de TI.

Por fim, a Matriz de Arranjos de Governança trabalha com o aspecto dos investimentos e priorização da tecnologia da informação. Dentre as cinco decisões, a decisão de investimento é a mais controversa, devido aos retornos incertos dos investimentos em tecnologia (Weill e Ross, 2006). A alocação de recursos em tecnologia da Sicoob Central é definida por um Comitê, o Comitê de Finanças, composto por integrantes do Conselho Fiscal da Sicoob Central, que analisa as propostas apresentadas e define o que será inserido no orçamento anual referente a esse tópico, conforme explicado pelo Diretor de Gestão,

geralmente no final do ano a gente tem um comitê que é um comitê do nosso conselho, que se chama Comitê de Finanças. Esse comitê de finanças avalia o orçamento da central. Eventualmente pede algum ajuste ou não, e fala “ó, aqui está muito ou aqui está pouco”, estrutura isso daí, valida e dá ok e leva ao conselho de administração para aprovação.

Corroborando com a ideia, os projetos que são levados para aprovação do Comitê têm participação da área de tecnologia, como esclarecido pelo supervisor de infraestrutura,

no decorrer do ano a gente já vai desenhando os projetos do ano que vem, para que a gente consiga compor o orçamento, o máximo próximo da realidade do ano que vem. Então o seguinte, o que que foge? Quando chega alguma demanda que a gente não estava sabendo da área de negócio, aí são coisas atípicas, mas tem muita coisa que nós já planejamos, que são atividades do ano todo, então se não for emergencial, é ano que vem.

Ou seja, as decisões são tomadas pela monarquia de negócio e conta com contribuições de TI, tanto da parte de negócio quanto da tecnologia. Entretanto, apesar do Comitê definir um orçamento base, pode ocorrer de surgir novas tecnologias no mercado ou até situações não controladas, que pode exigir uma revisão nesse orçamento para que o novo projeto tenha o financiamento aprovado pelo Comitê de Finanças, como mencionado no trecho anterior pelo supervisor de TI. Nesse caso, o orçamento é tratado, nas palavras do Diretor de Gestão, da seguinte forma:

pode acontecer o seguinte, veio uma nova tecnologia do mercado, que a gente não previu, que o mercado hoje é super volátil, só surge um negócio novo e se você não acompanhar esse cara você está fora, e a gente não previu no orçamento. Então, essa

decisão acaba voltando para o conselho, porque o conselho aprovou o orçamento original e ele diz, como quer ser, *go* ou não *go*, vai ou não vai.

O objetivo do processo de aprovação de investimento de TI é assegurar os retornos significativos para a empresa em comparação a alternativas de investimento. A Sicoob Central utiliza do arquétipo de duopólio de TI incumbindo as unidades de negócios e unidade de TI a priorizarem com base nos seus próprios objetivos como medida de apoio ao Comitê de Finanças para a definição do conjunto de projetos que juntos proporcionam os maiores benefícios estratégicos para a organização. As propostas de investimento, por exemplo, são definidas pelos quatro supervisores da área de tecnologia, o qual estipulam todos os desejos de investimentos para aquele ano de análise e estes projetos são submetidos a análise do Comitê para assim serem tomadas as decisões. Com esse processo é mais fácil do Comitê avaliar o impacto estratégico de cada decisão, visto que o olhar será para as metas gerais da empresa e não metas localizadas em cada área.

De forma a resumir a análise da pesquisa, foi elaborado como base para classificação do framework de decisão, a definição de Matriz de Arranjo de Governança elaborada por Weill e Ross (2006), na qual foi adaptada e acrescentada os arquétipos da governança para o melhor entendimento da estrutura da organização estudada, conforme tabela 3:

Tabela 3 - Adaptação. Matriz de Arranjos de Governança e Arquétipos de Governança.

MATRIZ DE ARRANJOS DE GOVERNANÇA - ARQUÉTIPOS DE GOVERNANÇA										
	Princípios de TI		Arquitetura de TI		Estratégias de infraestrutura de TI		Necessidades de aplicações de negócio		Investimentos em TI	
	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
Monarquia de Negócio		Conselho de Adm		Conselho de Adm				Conselho de Adm		Conselho de Adm
Monarquia de TI			Gerência de TI		Gerência de TI	Gerência de TI				
Feudalismo										
Federalismo										
Duopólio	Gerência das áreas						Gerência das áreas		Gerência das áreas	

C = Contribuição

D = Decisão

Conselho de Administração: Composto por membros das Cooperativas Singulares e Sicoob Central.

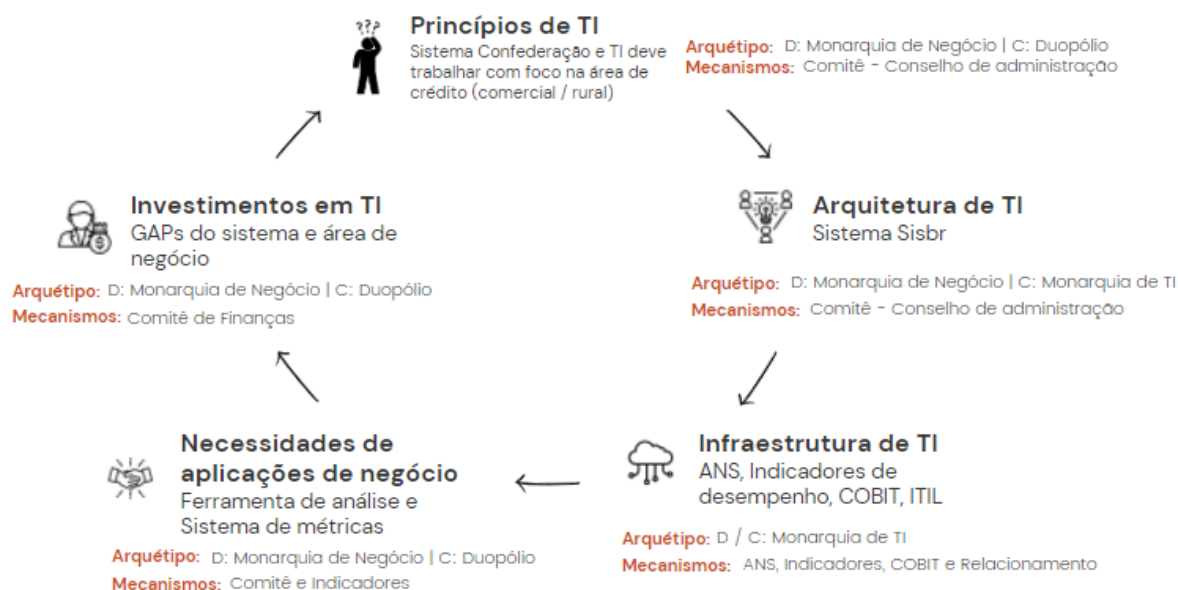
Gerência de TI: Composto por um gerente de TI

Gerência das áreas: Composto pelo gerente de TI e gerente de Negócio

Fonte: Adaptado. Weill e Ross (2006).

Em complemento a Tabela 3, foi desenvolvido a Figura 1 pela pesquisadora, no intuito de sintetizar as informações principais da análise, como o funcionamento cíclico da matriz de arranjo de governança, os arquétipos e mecanismos de TI.

Figura 1 – Imagem do autor.



Vale destacar também, o resultado obtido por este estudo em comparação a estudos semelhantes já realizados na mesma linha de pesquisa, por exemplo o estudo realizado por Andrade (2017) intitulado “Um estudo empírico e analítico da maturidade de governança de TI da Cooperativa Sicredi Grandes Lagos PR/SP”, o qual apresentou pontos que se relacionam a esta pesquisa, como: a influência da Confederação do Sicredi nas determinações a respeito das aplicações de TI, os valores despendidos para os investimentos de TI, como também o próprio controle de gestão de risco da TI que é realizado por normativos da entidade superior, como abordado em um dos trechos da entrevista realizada pelo pesquisador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar as características do framework de decisão e a identificação dos mecanismos de processo, estrutura e relacionamento, da Governança de Tecnologia da Informação de uma Cooperativa de Crédito. Para tanto, realizou-se um estudo de campo com a intenção de identificar o caso particular da Sicoob Central em relação a sua estrutura de governança de TI, por meio de entrevistas com membros da alta gestão e da parte tática da organização.

No processo de análise da área de TI na organização estudada foi possível identificar a relevância do trabalho, visto ter poucas pesquisas na área, mas com possibilidade de aprofundamento acerca do tema da governança de tecnologia da informação, governança e os níveis estruturais das Cooperativas. Outro fator relevante, é a possibilidade de análise do modelo ideal de aplicação de framework de decisão e os mecanismos de governança para atingir o melhor resultado para a organização.

A análise permitiu a verificação e cumprimento dos objetivos propostos pelo estudo de caso, no qual foi possível identificar por meio do framework de decisão que para os princípios, arquitetura, necessidade de aplicação de negócio e investimentos em TI, o arquétipo utilizado é a monarquia de negócio, já para a Infraestrutura de TI identificou-se que a organização utiliza a monarquia de TI. Mas, as decisões contam também com contribuições e colaboração de outros arquétipos, como duopólios de TI para auxílio na elaboração dos princípios de TI, elaboração das estratégias da Infraestrutura de TI, na análise da necessidade da aplicação de negócio e

investimentos em TI. Outras colaborações ficam por conta do monopólio de TI, que contribui para o desenvolvimento da arquitetura de TI e infraestrutura de TI.

O estudo também obteve como resultado a identificação dos mecanismos utilizados por cada arquétipo, como a utilização de Comitês, processos como COBIT e indicadores de resultado, como também as formas de relacionamento entre as áreas de negócio e TI.

Por fim, a pesquisa apresentou algumas limitações, como a não contemplação de entrevistas envolvendo os demais níveis da Cooperativa, como integrantes da Sicoob Confederação e Cooperativas Singulares, os quais poderiam contribuir de forma macro para a realização do estudo. Não foi possível o acesso também ao Conselho de Administração, no qual é composto pelos Diretores Presidente das Cooperativas Singulares, o que complementaria a análise principalmente no nível da alta gestão.

Para as pesquisas futuras sugere-se a análise dos demais níveis para a fim de compreender melhor como todos os níveis se relacionam e qual o impacto na Governança de TI devido a sua estrutura. Inclusive, seria interessante para uma próxima pesquisa a correlação entre diferentes Cooperativas para comparar quais as estruturas que ambas apresentaram e assim definir quais mecanismos seriam os mais adequados para os modelos propostos.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 2, 2008.

ALBERTIN, R.M.M. **Governança de Tecnologia da Informação: estruturas e práticas**. 2008. Tese (Doutorado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo. 2008.

ANDRADE, J. F. **Um estudo empírico e analítico da maturidade de governança de TI da Cooperativa Sicredi Grandes Lagos PR/SP**. 2017. 84f.: il.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO/IEC 38500:2018 Governança corporativa de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 4.434/15**, de 05 de agosto de 2015. Brasília: Banco Central do Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf>. Acesso em: 26 de set. de 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa – Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. Brasília, agosto de 2018. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>. Acesso em: 27 de set. de 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021**. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>>. Acesso em: 27 de set. de 2021.

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

GREMBERGEN, W. V.; HAES, S. *Measuring and improving IT governance through the balanced scorecard*. *Information Systems Control Journal*. 2005.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, New York, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 27 de set. de 2021.

ITGI. **What is IT Governance?** Disponível em: <https://www.itgovernance.co.uk/it_governance>. Acesso em: 11 de out. de 2021.

KLUMB, R.; AZEVEDO, B. M. de. (2014). A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 961–982.

LOZINSKY, S. **Tecnologia do negócio**. Rio de Janeiro, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

OCB. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: < <https://www.ocb.org.br/ramos>>. Acesso em: 26 de set. de 2021.

PETERSON, R. **Integration strategies and tactics for information technology governance**. In: VAN GREMBERGEN, W. *Strategies for information technology governance*, Hershey: Idea group publishing, 2004.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

WEILL, Peter. ROSS, Jeanne W. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. São Paulo - 2006 M. Books do Brasil Editora Ltda.

WEILL, P.; WOODHAM, R. **Don't just lead govern: implementing effective IT governance**. Center for Information Systems Research. 2002.

FATORES DE MOBILIZAÇÃO E EXPECTATIVAS DOS INTEGRANTES DA GERAÇÃO Z EM RELAÇÃO AO TRABALHO FRENTE A PANDEMIA DO COVID-19

Gabriela Jodas de Carvalho
Jéssica Midori Kumazaki
Glauca de Souza Munhoz

RESUMO

Esse trabalho de caráter quantitativo-descritivo é resultado de uma pesquisa de iniciação científica que visou identificar, a partir das âncoras de carreira, os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho dos integrantes da Geração Z, do curso de Administração da UEM, frente à pandemia do COVID-19. Para fins dessa pesquisa, considerou-se como integrantes da Geração Z, os nascidos a partir de 1995, que é quando a internet começou a ser difundida e aplicada (CHICCA e SHELLENBARGER, 2018). Os dados foram coletados por meio da aplicação atualizada e adaptada do Teste Âncoras de Carreira de Schein (LUNA; SANTOS, 2013), com uma amostra de 26 respondentes. A pesquisa revelou a remuneração como um dos fatores mais importantes na escolha de um emprego, além da liberdade de realizar as tarefas no seu tempo e sua maneira, o que remete às âncoras autonomia e independência, estilo de vida, desafio puro e criatividade empreendedora. Vale ressaltar que em relação à produtividade no trabalho remoto, foi identificado junto aos respondentes, um sentimento de desânimo e desmotivação no geral, provavelmente pelo sentimento gerado durante a pandemia. Conhecer as expectativas dos integrantes da geração Z, pode possibilitar discussões e propostas sobre novas práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Geração Z. Âncoras de Carreira. Gestão Estratégica de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Geração refere-se a um grupo de indivíduos que vivenciam as mesmas experiências, em idades próximas, e a partir dessa vivência desenvolvem atitudes e comportamentos específicos e muito similares. Dessa forma, a geração Z é caracterizada por um grupo de jovens, nascidos a partir dos anos 1990/1995, quando a tecnologia estava em crescente desenvolvimento e a internet começava a ser aplicada (CHICCA e SHELLENBARGER, 2018). Por essa razão, os integrantes da geração Z cresceram e desenvolveram-se em um ambiente totalmente digital e conectado, sendo assim, considerados nativos digitais.

Em razão da geração Z ter maior facilidade com o uso da internet e seus equipamentos como computadores, celulares, aplicativos e afins, adaptou-se às mudanças ocasionadas pela pandemia do Covid-19 com mais agilidade. Ainda, com a pandemia, muitas mudanças ocorreram no mundo do trabalho e na forma como as pessoas relacionam-se profissionalmente.

Assim, visto que a Geração Z é a mais recente geração que está sendo inserida no mercado de trabalho, buscou-se identificar, com base no teste de Âncoras de Carreira de Schein (GOMES *et al.*, 2013), os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho dos integrantes da Geração Z, frente à pandemia do Covid-19, integrantes do curso de Administração da UEM. Para tanto, houve a necessidade de compreender com base na revisão da literatura, as especificidades das gerações anteriores e da atual no contexto do trabalho; adequar, a partir da revisão da literatura, o Teste de Carreira de Schein para ser utilizado como instrumento de coleta de dados; e, identificar junto aos integrantes da geração Z, os fatores que os movem a se inserirem e a permanecerem nas organizações.

Frente ao objetivo dessa pesquisa, espera-se conhecer o perfil profissional que a geração Z tem se identificado no contexto do período da pandemia, a fim de entender quais os principais fatores que mobilizam essa juventude quando o tema é trabalho e perspectivas profissionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. GERAÇÕES

A palavra geração significa "descendência, filiação, linhagem" (BUENO, 2007), que inicialmente era atribuída somente à sucessão dos pais pelos filhos (SILVA; BORGES, 2013). No entanto, esse conceito é ampliado quando diz respeito às características de um determinado grupo de pessoas, as diferentes gerações. Cada uma delas é marcada, não apenas pelos anos que se passam, mas também pelos diferentes acontecimentos históricos, pelos avanços tecnológicos, por características pessoais e culturais dos indivíduos, crenças, entre outros (FANTINI e SOUZA, 2015; SILVA e BORGES, 2013).

Existem várias discussões a respeito das gerações e alguns autores divergem quanto às datas que correspondem ao nascimento de cada uma delas. Para este artigo considera-se que quatro gerações estão presentes no mercado de trabalho simultaneamente, sendo a geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1940 e 1964), a geração X (nascida entre 1965 e 1980), a Y (nascida entre 1981 e 1995) e a Geração Z (que nasceram a partir de 1995 até 2010) (LIMA, 2012; IORGULESCU, 2016).

A fim de compreender as gerações mencionadas, as mesmas serão brevemente abordadas a seguir, com exceção da geração Z, que terá um tópico mais abrangente, pois se trata do objeto de estudo do presente trabalho.

2.1.1. Características básicas das Gerações *Baby Boomers*, *X* e *Y*

A geração *baby boomers* levou esse nome devido ao *boom* de nascimentos após a Segunda Guerra Mundial e são um grupo marcado por movimentos de direitos civis, movimentos *hippies* e pelos *Beatles*. São pessoas mais disciplinadas, ambiciosas, que almejam uma carreira sólida e de sucesso, se possível, na mesma empresa em que iniciaram a vida profissional. Além disso, dão grande importância para as necessidades de realização pessoal e estima social (ROBBINS, 2005).

A geração *X* foi influenciada pelo crescimento da globalização, pelo sucesso profissional dos pais e pelos computadores (ROBBINS, 2005, p.56). A exemplo dos seus pais, essa geração buscou a satisfação profissional por meio da fidelidade a uma mesma empresa, porém, os indivíduos “*X*” são mais flexíveis, mais tolerantes e independentes (OLIVEIRA, 2012 *apud* FANTINI; SOUZA, 2015).

Além disso, essa é uma geração mais equilibrada, que busca balancear o trabalho com o lazer e está menos disposta a abrir mão dos momentos com a família e de lazer pela vida profissional, por uma remuneração ou benefício (ROBBINS, 2005).

A geração *Y* é, de acordo com Robbins (2005), a “Geração da Tecnologia”, pois cresceram em meio a computadores, telas, telefones e Internet. São jovens imediatistas e inovadores, que a exemplo de seus antecessores, apreciam o trabalho em equipe e almejam uma vida profissional de sucesso (ROBBINS, 2005).

Contrariando as gerações anteriores, os indivíduos da “*Y*” não tem um sentimento de fidelidade com uma empresa, pois encaram a saída para outros empregos como a chance de desenvolver-se profissionalmente (OLIVEIRA, 2011, *apud* SILVA; BORGES, 2013). Além disso, a geração *Y* tem “sede” de conhecimento e de aprender com pessoas que entendem do assunto de interesse, e por isso, esses jovens estão sempre em busca de orientação profissional (LANCASTER; STILLMAN, 2011, *apud* SILVA; BORGES, 2013).

2.2. GERAÇÃO Z

Os chamados “nativos digitais” são aqueles nascidos entre 1995 e 2010, embora haja divergências entre autores em relação ao início dessa geração, entre 1990 e 2000 (MESQUITA; OLIVEIRA; MUNHOZ, 2020), os quais, desde pequenos já possuem amplo acesso à tecnologia e que, portanto, já são acostumados e dependentes das facilidades proporcionadas por ela. Também chamados de *Post-Millennials*, *Gen Wii* e *iGeneration* (MENA, 2016), nascidos na era digital, possuem fácil acesso a informações e não há limites geográficos que os impeçam de conhecer novas pessoas e lugares por todo o mundo.

Para Simone Emmanuel (2020), psicóloga especialista em Terapia Cognitivo-Comportamental, alguns fatores marcam essa geração, como o imediatismo, o fato dos jovens executarem várias atividades de forma automática, em alta velocidade e sem precisar pensar, caracterizado pelo uso intenso das mídias eletrônicas, que possuem respostas instantâneas. Ainda, segundo a autora, outros fatores são relevantes como a competitividade, buscando sempre demonstrar um modo de vida atrativo, além de necessitarem de sucesso e aprovação das outras pessoas, e também a preocupação com a causa ambiental, incluindo a prática do veganismo. Também, a ausência de limites geográficos para relacionamentos e amizades, que iniciam por redes sociais ou aplicativos de relacionamentos, com as partes localizadas em qualquer parte do país ou do mundo.

A exposição virtual também marca essa geração, com a popularização de publicações de arquivos e textos em grande escala e muitas vezes de forma permanente e, com isso, surgimento do *cyberbullying* e linchamentos virtuais de rostos anônimos, lembrando que

também não são tão religiosos, e são bem menos preconceituosos em relação à sexualidade, raça e gênero (EMMANUEL, 2020).

No que diz respeito aos aspectos psicológicos, essa geração é marcada por sentimento de insegurança e infelicidade, por ser a geração que interage menos ao vivo, seus indivíduos se mostram inseguros em manter laços físicos e se sentem mais solitários (FONSECA, 2017). Para Emmanuel (2020) a solidão é um sentimento de desconexão a qual pode afetar a vida das pessoas, destacando que o vínculo é necessário e essencial para criar uma cadeia afetiva de pertencimento, ligada ao estabelecimento de propósitos de vida, à sua felicidade e à percepção de mundo. E assim, quando há um sentimento de isolamento e vazio, pode-se gerar diversos distúrbios psicológicos. Ainda, segundo essa autora, uma pesquisa feita em 2018, no Reino Unido, pelo *Office for National Statistics*, mostrou que jovens com idade entre 16 e 24 anos sentiam mais solidão em comparação com os de faixa etária mais avançada, tendo como decorrência, o sentimento de isolamento e de vazio podendo desencadear graves distúrbios psicológicos e físicos, e impactar diretamente a vida social, comportamental e cognitiva.

2.2.1 Geração Z e o trabalho

No que tange ao campo do trabalho, Inácio (2014), em matéria da Gazeta do Povo, afirma que essa geração nasceu na era da tecnologia, com rápido acesso às informações que necessita, através das diversas mídias digitais disponíveis, o que em consequência, desenvolveu nos jovens uma ansiedade em relação às atividades profissionais, pois, não procuram longevidade no trabalho, como nas gerações anteriores, mas sim uma rápida realização pessoal. Além disso, possuem capacidade de realizar múltiplas tarefas (ADDOR, 2011; ADECCO, 2015; OZKAN e SOLMAZ, 2015 *apud* IORGULESCO, 2016) e armazenar diversas informações, justamente por já terem essa avalanche de informações desde pequenos.

O profissional da geração Z é conhecido por ser mais exigente na busca de um emprego, quer se identificar com a empresa e analisa suas propostas, e não se importa de mudar de ocupação, sempre em busca de satisfação no ambiente de trabalho (INÁCIO, 2014). São mais individualistas, visando principalmente sua própria carreira e se comprometendo mais com o seu estilo de vida, o que pode dificultar uma relação mais profunda entre empresa e colaborador (GERAÇÃO, 2018). Ainda nesse sentido, estudos (ADECCO, 2015 *apud* IORGULESCO, 2016) apontam que a geração Z prefere o trabalho independente e relutam em trabalhar em equipe, o que pode ser explicado pelo fato desses jovens se comunicarem principalmente através de ambientes virtuais, o que afeta suas habilidades interpessoais, de escuta e de socialização (ADDOR, 2011; TULGAN, 2013 *apud* IORGULESCO, 2016).

Considerando esses traços mais individualistas, os nativos digitais tendem a ter um comportamento empreendedor, na busca de realizar e construir suas próprias condições de trabalho (GERAÇÃO, 2018). Uma pesquisa do *Google Consumer Survey* de 2019 mostra que a definição de sucesso para a geração Z, para 33,2%, é ter o seu próprio negócio (CASAS, 2019). E isso leva a uma ascensão do empreendedorismo, que obteve um aumento significativo nos últimos anos. Segundo dados do *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* – de 2019, o Brasil atingiu a segunda maior marca de Taxa de Empreendedorismo Total da sua série histórica, com 38,7% da população adulta, que representa cerca de 53,4 milhões de pessoas que tinham envolvimento com alguma atividade empreendedora (SEBRAE, 2020). Segundo o diretor-presidente do Sebrae, Carlos do Carmo Andrade Melles, a taxa de empreendedores iniciais, que possuem um negócio de até 3,5 anos, em 2019, atingiu a marca de 23,3% da população adulta, crescimento significativo em relação à mesma taxa em 2002, com seus 13,5% da mesma população (ONozato *et al.*, 2020).

2.3. ÂNCORAS DE CARREIRA DE SCHEIN

O termo “âncoras de carreira” originou-se a partir do estudo de Edgar Schein, desenvolvido entre os anos de 1961 a 1973, o qual buscou entender como o conhecimento e a construção de valores determinam um indivíduo e sua atividade profissional. 44 alunos foram entrevistados no local de trabalho, em intervalos de 6 meses, 1 ano, 5 e 10 anos, e a cada entrevista a ênfase das análises era dada às mudanças ocorridas, nos motivos, valores e atitudes de cada um (GOMES *et al.*, 2013).

Após o período de entrevistas, entre 1979 e 1982, Schein e Delong identificaram oito tipos de inclinação profissional, as quais chamaram “Âncoras de Carreira”, pois embasam as decisões profissionais dos indivíduos e mesmo que esses se desviem de seu perfil profissional, serão inclinados a voltar naturalmente (LUNA; SANTOS, 2013, p.655).

Resumidamente, as oito âncoras são descritas como: “competência técnica/funcional”, em que o exercício das aptidões e o desenvolvimento contínuo movem o indivíduo com competência, buscando ser reconhecido como referência; “competência gerência geral”, no qual o objetivo do indivíduo é subir na hierarquia da empresa até alcançar altos cargos; “autonomia/independência”, que não privilegiam as regras, normas, expediente, entre outros, preferindo definir o próprio jeito de trabalhar e tomar as próprias decisões; “segurança/estabilidade”, na qual as pessoas priorizam a estabilidade e a segurança nas finanças e no emprego durante toda a vida, com vistas a previsibilidade do futuro; “criatividade empreendedora”, que destaca o espírito empreendedor com motivação para a criação de novos negócios, produtos e serviços; “serviço/dedicação a uma causa” que engloba aqueles que querem contribuir para um mundo melhor através do seu trabalho e, por isso, dedicam-se a causas nas quais possam cumprir esse objetivo, alinhado com seus valores; “desafio puro” no qual os indivíduos que apresentam esta âncora gostam de superar obstáculos e encontrar a solução para problemas difíceis, e suas decisões profissionais sempre serão alinhadas ao objetivo de superar grandes desafios; e como última âncora, tem-se o “estilo de vida”, afetos àqueles que buscam flexibilidade na vida, com um equilíbrio entre o pessoal e o profissional.

Para Luna e Santos (2013), ao reconhecer a própria âncora, as pessoas podem fazer escolhas mais acertadas a respeito de seus próximos passos na vida profissional e evitam escolhas que não lhe proporcionarão o mesmo grau de satisfação e realização que uma escolha acertada poderia trazer.

2.4. A PANDEMIA DO COVID-19

Segundo o site do Ministério da Saúde, o coronavírus - SARS-CoV-2 foi descoberto no final do ano de 2019, na cidade de Wuhan, na China, em alguns pacientes com pneumonia. O vírus causa a doença Covid-19, uma infecção respiratória aguda que pode se tornar grave e é de alta transmissão o qual se espalhou em todo o mundo. A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) confirmou a situação de pandemia em 11 de março de 2020 que havia, na época, 115 países com casos da doença e no Brasil, 52 casos confirmados (BRASIL, 2021a). Alguns dos principais sintomas são febre, tosse, fadiga e dor de garganta, podendo desenvolver pneumonia nos casos moderados a críticos. Os casos mais graves requerem cuidados intensivos com internações e suporte respiratório. Em muitos casos, não são apresentados sintomas (BRASIL, 2021b).

O Ministério da Saúde estabeleceu algumas medidas preventivas para combater o vírus, tais como, distanciamento social, higienização das mãos, uso de máscaras nos serviços de saúde e pela população em geral, além da etiqueta respiratória, que consiste em algumas medidas para

evitar o contágio por gotículas do aparelho respiratório, como evitar aglomerações e cobrir o nariz e a boca com o antebraço ao tossir ou espirrar, e nunca com as mãos (BRASIL, 2021a).

No dia 19 de junho de 2021, de acordo com Peduzzi (2021), o Brasil ultrapassou os 17 milhões de casos confirmados e mais de 500 mil mortes pela doença, e até aquele momento, tinham sido aplicadas pouco mais de 85 milhões de doses de vacinas em todo o país.

Na tentativa de controlar a disseminação do vírus, muitas cidades tiveram seus comércios fechados permanente ou temporariamente, a partir de março de 2020, o que resultou em muitas pessoas perdendo o emprego ou obrigando-as a trabalhar de modo remoto, e se adaptarem à nova realidade e aos novos hábitos. Segundo o Sebrae (2020), o número de empreendedores iniciais também deve atingir o maior nível dos últimos 20 anos, por conta da crise causada pela pandemia. Aos que conseguiram manter o seu emprego de forma remota, computadores e outros equipamentos eletrônicos foram adquiridos ou movidos de empresas para as casas dos funcionários, e ferramentas como *Google Meet*, *Zoom* e *Microsoft Teams* foram essenciais para reuniões que agora são à distância.

2.4.1. Tendências para o trabalho remoto

O trabalho remoto, tele trabalho, ou ainda, *home office* consiste em flexibilizar o trabalho “normal” e permitir que as atividades competentes a determinado cargo ou função sejam realizadas nos mais variados locais, no horário que melhor convém ao funcionário e de forma remota (TREMBLAY, 2002; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2007). Segundo o relatório da consultoria *Top Employers Institute*, com 20 empresas locais, apontou que 15% adotaram o *home office*, sendo esse índice mais que o dobro dos 6% reportados no ano anterior (NOVAS, 2015). O que se pode observar é que havia uma tendência clara de trabalho remoto, e que com o advento da pandemia, esse processo acelerou.

O trabalho remoto sofreu, e talvez ainda sofra, alguns preconceitos e resistências por parte dos empregadores, preocupados com funcionários que trabalham remotamente, alegando produtividade menor por misturar as responsabilidades pessoais com o trabalho, além da possibilidade de diminuir a comunicação e o relacionamento entre colegas de trabalho, o que diminuiria o aprendizado informal que ocorre naturalmente no ambiente ocupacional (CHOUDHURY; LARSON; FROUGHI, 2019).

No entanto, com a pandemia acelerando esse processo, diversas empresas, desde as pequenas até as de grande porte, adotaram o sistema para manter o distanciamento e evitar o contágio pelo vírus. Em artigo na *World Economic Forum*, o gerente do *Center for the Future of Work*, Desmond Dickerson destaca a “Remotopia” - expressão para trabalho remoto - como um dos quatro importantes fatores que irão redefinir a forma de trabalhar até 2025 (DICKERSON, 2020). Dentre as vantagens potenciais que o trabalho a distância apresenta incluem mais trabalhadores disponíveis no mercado, redução de rotatividade, aumento da moral e uma produtividade maior, quando se oferece mais autonomia e flexibilidade para o funcionário (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011; CHOUDHURY, LARSON, FROUGHI, 2019). Destaca-se ainda, como vantagem, a redução de custos, tanto para o empregador, com instalações físicas (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011), como para o empregado, sendo que este último pouparia gastos com roupas, cuidados com crianças e deslocamento até o local de trabalho (TREMBLAY, 2002; DICKERSON, 2020). No entanto, é preciso equilíbrio entre essas e outras vantagens com as desvantagens do trabalho remoto, como o aumento da sensação de isolamento e da probabilidade de esgotamento (DICKERSON, 2020), com possível sentimento de insatisfação por parte dos trabalhadores (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

No Brasil, de acordo com a Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise Covid-19, da Fundação Instituto de Administração (FIA) realizada em abril de 2020, 46% das 139 empresas do estudo aderiram ao trabalho remoto na pandemia (MELLO, 2020).

2.4.2. O futuro do trabalho pós pandemia

Os novos desafios trazidos pela eclosão da pandemia apresentaram uma nova visão para o futuro do trabalho. A nova situação forçou as organizações a se flexibilizarem e adotarem, definitivamente, novas formas de desempenho do trabalho e utilizarem ferramentas tecnológicas que já existiam antes, mas não em pleno uso (FILARDI; SCHMITZ; LEAL, 2020). Como consequência dessa nova realidade, surgiram mudanças nas relações ocupacionais, gestão de pessoas e cuidados com a cibersegurança, isto é, o acesso e o uso de uma quantidade maior de trabalhadores, dos dados confidenciais da empresa, além da utilização de *laptops* pessoais em vez do uso de máquinas gerenciadas pela própria empresa, criam um ambiente propício para ataques cibernéticos, o que leva a novas formas e políticas de trabalho a serem incorporadas pelas organizações (DELOITTE, 2020).

A respeito da gestão do capital humano, observa a Consultoria Deloitte (DELOITTE, 2020), que as organizações precisam se adaptar às novas circunstâncias trabalhistas, como o teletrabalho, férias coletivas, saúde e segurança do trabalho além da gestão de pessoas. Sobre as políticas de RH durante a pandemia do Covid-19, a referida consultoria orienta as empresas a fornecer modelo de trabalho flexível, abordar o estresse psicológico dos empregados, garantir emprego e remuneração e oferecer assistência de emergência, além de um acompanhamento dos trabalhadores na situação atual de pandemia.

Do ponto de vista do trabalhador, um estudo realizado pela rede social profissional *LinkedIn* em 2021, aponta que 70% dos jovens da geração Z, com idade entre 16 a 24 anos, acreditam que o trabalho remoto impactou de forma negativa em suas carreiras profissionais por serem introduzidos de forma remota no ambiente de trabalho e por não terem o contato inicial, presencialmente, com os profissionais mais experientes. Além disso, a pesquisa ainda aponta que 72% dos jovens sentem que a pandemia prejudicou no aprendizado das *softskills* (habilidades comportamentais) como comunicação, inteligência emocional, aprendizado contínuo, resolução de problemas e adaptabilidade, habilidades que os mesmos apontam serem os mais importantes (PORTAL, 2021).

2.4.3. Novas relações de trabalho

As relações de trabalho também mudaram antes do cenário pandêmico, durante, e ainda estão em mudança. Dentre as principais, pode-se citar o crescimento da categoria *freelancer*, as mudanças na CLT e o modelo de trabalho intermitente.

O formato de trabalho “*freelancer*” refere-se ao profissional que oferece seus serviços para um ou mais empregadores por um período de tempo curto, conforme a conveniência e a necessidade. O pagamento é por horas ou projetos, a depender da área, não há carteira assinada, bem como, direitos trabalhistas com regulamentação específica (DUBEY *et al.*, 2017).

Além disso, as mudanças na CLT estão acontecendo desde 2017, e dentre as principais alterações, que mudaram a forma como os empregadores e empregados se relacionam tem-se: a criação do Contrato Verde e Amarelo, para a contratação de jovens entre 18 e 29 anos; cobrança de contribuição previdenciária sobre o valor do seguro desemprego; agora é permitido cumprir jornadas aos domingos e feriados sem prévia autorização do sindicato da categoria; bancos podem abrir aos sábados; criação da Carteira de Trabalho Eletrônica; as empresas terão

que fazer o registro de contratações até cinco dias da admissão de funcionários, (DINO, 2020). Há ainda mudanças acordadas entre patrão e empregado, flexibilização da jornada diária, terceirização, jornada intermitente, demissão em acordo, entre outros (BENTO, 2017).

Neste sentido, o trabalho intermitente diz respeito ao modelo de trabalho flexível, no qual o funcionário é contratado e pago pelas suas horas de trabalho, não há uma jornada fixa. Além disso, nesse formato, é possível que o funcionário tenha mais de um empregador, recuse algumas demandas, entre outras. Tudo isso respeitando a legalidade do trabalho e o estabelecido com o empregador, tendo direito inclusive, aos benefícios trabalhistas, tais como remuneração, férias proporcionais, décimo terceiro, repouso semanal remunerado e adicionais legais (BENTO, 2017; BARROS, 2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como quantitativa-descritiva cuja principal função é descrever e analisar as características de fatos ou fenômenos (LAKATOS e MARCONI, 2001), do qual neste artigo o principal objetivo foi identificar e analisar os fatores de mobilização e expectativas dos integrantes da Geração Z em relação ao trabalho frente à pandemia do COVID-19. Com esse propósito, foi aplicado o Teste Âncoras de Carreira de Schein (LUNA; SANTOS, 2013), o qual possui uma classificação de oito âncoras, num total de 40 perguntas. Além disso, foram inseridas 22 questões sobre a relação de trabalho ou estágio dos respondentes durante e após a pandemia, como base da pesquisa.

O questionário do Teste de Âncoras é composto por perguntas pertencentes às oito âncoras, distribuídas de forma não uniforme, e os respondentes utilizaram a escala linear para relacionar o quanto a afirmação era verdadeira para si, sendo: (1) A afirmação nunca é verdadeira para mim; (2 a 3) Ocasionalmente é verdadeira para mim; (4 a 5) Frequentemente é verdadeira para mim; e, (6) Sempre é verdadeira para mim. Ademais, as questões relacionadas ao trabalho durante e após a pandemia do COVID-19 foram de múltipla escolha, caixas de seleção, dicotômicas e de escala linear.

O questionário foi elaborado de forma *online*, através do *Google Forms*, e enviado aos acadêmicos do 4º e 5º ano do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá, representando uma população em torno de 95, por meio do *e-mail* institucional e, também, via *WhatsApp*. Além disso, foi gerado e impresso um código QR e postado em arquivo físico nos locais de estudo do público alvo, para facilitar o acesso ao questionário e aumentar a taxa de respostas. Ao todo obteve-se 27 respondentes, do qual um não pertencia a geração Z e, dessa forma, apenas 26 respostas foram consideradas, compondo a amostra da pesquisa. Vale destacar o baixo interesse dos acadêmicos em participar desta pesquisa, e que apesar de todas as tentativas para angariar mais respondentes, inferimos ao período de transição do ensino remoto para o presencial prejudicou a coleta de dados, uma vez que por meio de a percepção das pesquisadoras, houve apatia no retorno às atividades. Assim, o total de respondentes corresponde a aproximadamente 30% da população pesquisada. Os dados foram separados e analisados conforme as oito âncoras para melhor visualização dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL E PREFERÊNCIAS QUANTO AO TRABALHO

A análise dos dados revela que a pesquisa obteve um total de 26 respondentes, dividida igualmente entre pessoas que se identificam como pertencentes do sexo masculino e feminino, com idade entre 21 e 25 anos, sendo 88,5% solteiros e 11,5% casados ou em união estável.

Além disso, 80,7% relatam morar com os pais ou familiares e, destes, 47,8% afirmam contribuir com o pagamento das despesas de casa.

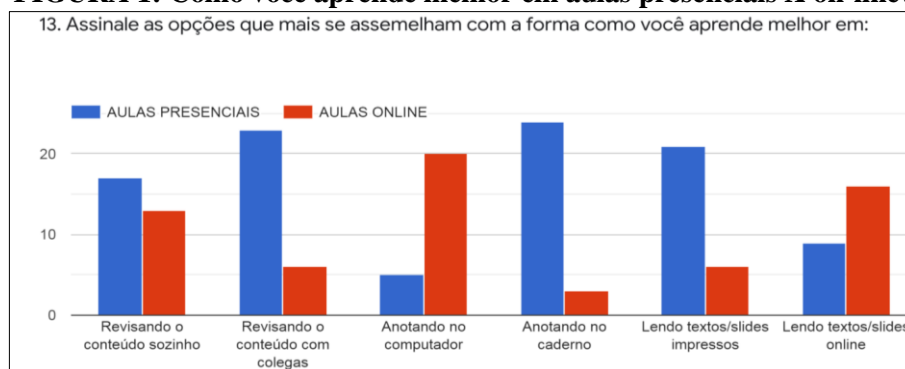
Em relação ao trabalho, os dados apontam que 23% dos respondentes atualmente não trabalham, 15,3% são autônomos, 27% trabalham em empresa privada e 30,7% são estagiários. Quanto ao número de organizações em que já trabalharam ou estagiaram, 38,5% relatam já ter trabalhado em três ou mais empresas anteriormente, enquanto apenas 15% indicam nunca ter trabalhado em tempo integral ou estagiado anteriormente.

Quanto à tomada de decisão, 34,6% dos respondentes afirmam decidir o que fazer sozinhos, 34,6% afirmam pedir ajuda para os pais ou familiares, 23% afirmam procurar informações na internet e apenas 7% procuram ajuda de amigos ou colegas.

Em relação aos aplicativos e plataformas que demandam maior tempo no celular, as três opções mais assinaladas foram: entretenimento (redes sociais), *WhatsApp/telegram* (para comunicação com amigos) e entretenimento (jogos), respectivamente.

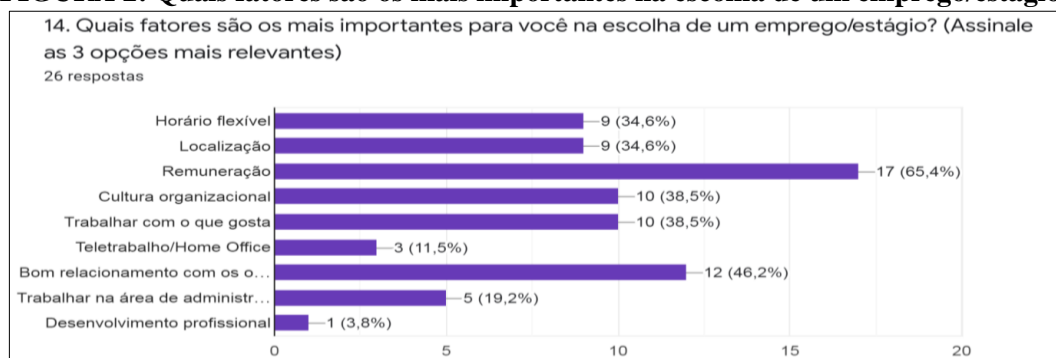
Quanto à análise dos dados que dizem respeito à faculdade, 50% dos respondentes afirmam resolverem dúvidas através da consulta na internet e 46% consultam os colegas de trabalho. Quando apresentadas as formas de aprender, no ensino presencial e no ensino remoto (Figura 1), as melhores opções assinaladas no ensino presencial foram: “revisando o conteúdo sozinho”, “revisando o conteúdo com colegas”, “anotando no caderno” e “lendo textos/slides impressos”, enquanto, no ensino remoto, as melhores formas de aprender, segundo os respondentes foram “anotando no computador” e “lendo textos/slides *on-line*”.

FIGURA 1: Como você aprende melhor em aulas presenciais X on-line?



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados quais os fatores mais importantes na escolha de um emprego/estágio (figura 2), as três opções mais assinaladas foram: “remuneração” (65,4%), “bom relacionamento com outros funcionários” (46,2%), “cultura organizacional” (38,5%) e “trabalhar com o que gosta” (38,5%), em terceiro lugar, empatados. Os menos assinalados foram “desenvolvimento profissional” (3,8%), “tele trabalho/*home office*” (11,5%) e “trabalhar na área da administração” (19,2%).

FIGURA 2: Quais fatores são os mais importantes na escolha de um emprego/estágio?

Fonte: Dados da pesquisa.

O fato de que o fator remuneração aparece como aspecto mais importante para a escolha de um emprego pode indicar o sentimento de insegurança e instabilidade econômica e política pelo qual o país passa no cenário pós-COVID.

Diante desta inferência, talvez um salário acima da média do mercado seja um fator determinante para a escolha de um emprego. Quanto ao fator tele trabalho/*home office*, esse pode estar entre os últimos colocados porque os jovens sentem-se prejudicados por não ter o contato presencial com a empresa, tornando-se esta uma desvantagem para futuras promoções de cargo e salário, conforme afirma a reportagem do G1 (2021).

Ao questionar os respondentes que trabalham ou fazem estágio qual a melhor forma de aprender no ambiente de trabalho 45% respondeu que aprende mais “com os colegas de trabalho”, 35% “por conta própria/na prática” e 20% “com o superior” e nenhum respondente assinalou a opção “participando de cursos e treinamentos”. Sobre como a pandemia afetou as relações entre as pessoas na organização onde trabalham, 50% afirmaram que mantiveram contato frequente ou se aproximaram de seus colegas, 35% afirmam que mantiveram contato somente para assuntos de trabalho e 15% afirmam que se distanciaram de seus colegas de trabalho.

Quanto à necessidade de adaptação para o trabalho remoto na pandemia, 40% afirmaram que houve adaptação para o trabalho remoto ou híbrido em apenas alguns setores, 35% afirmaram que houve adaptação em todos os setores e 25% afirmaram que não houve adaptações.

Quando questionados a respeito das principais mudanças ocorridas na organização onde trabalham, em consequência da pandemia, 60% afirmaram que houve mudança para o trabalho remoto ou híbrido, 20% afirmaram que houve criação de escalas de trabalho, 10% afirmam que houve contratação de *freelancers*, 10% afirmam que houve suspensão de benefícios como vale alimentação, vale transporte, 5% declaram que houve criação de eventos 100% *on-line*, confirmando o que é observado por DICKERSON (2020), a respeito da adaptação das empresas, das mais variadas formas, ao cenário pandêmico. Dos respondentes, 30% afirmam que não houve mudanças em suas empresas.

Em relação à produtividade, 50% dos respondentes discordam total ou parcialmente sobre o aumento desta no trabalho remoto (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011; CHOUDHURY, LARSON, FOROUGH, 2019). Além disso, os dados também indicam um aumento do estresse e cansaço no trabalho remoto durante a pandemia, o que pode afetar diretamente na produtividade e motivação. Mas apesar das dificuldades apresentadas, 30% dos respondentes afirmaram preferir trabalhar no formato híbrido (remoto e presencial) e 40% no formato remoto.

4.2. TESTE DE ÂNCORAS DE CARREIRA DE SCHEIN

Dos dados coletados, com base no Teste de Âncoras de Carreira de SCHEIN, o que chama a atenção é o desejo dos respondentes por uma carreira que oferece liberdade para fazer o trabalho do seu jeito e no seu tempo, o que indica uma inclinação para a âncora de “autonomia e independência” (questões 3, 4, 12, 20, 36 do questionário aplicado). ADECCO (2015 *apud* IORGULESCO, 2016) e GERAÇÃO (2018) afirmam que essa geração tende a ter uma característica mais individualista, inclinada a definir suas próprias condições de trabalho, resultando na busca de atividades voltadas para o empreendedorismo. Dessa forma, a inclinação percebida e a literatura concordam que a geração Z busca maior autonomia e independência no trabalho.

Além disso, os dados sobre a âncora “competência técnica/funcional” e a âncora “competência administrativa” também se mostram importantes na tomada de decisão para a escolha de um emprego. Os dados coletados indicam que alguns dos fatores mais importantes para os jovens da Geração Z são: superar desafios na carreira profissional e equilibrar as necessidades da vida pessoal, acadêmica e profissional (61,5%).

Outro resultado muito interessante foi a respeito da criação do próprio negócio *versus* atingir uma posição de gestor em uma organização, questão que está relacionada a âncora “desafio puro”, isso porque as respostas foram bastante homogêneas e houve um empate (50% contra 50%) entre os que consideram a afirmação verdadeira para si e os que não consideram.

Da mesma forma, quando questionados a respeito da possibilidade de realizar o trabalho à sua maneira *versus* possuir segurança no emprego (figura 3), questão relacionada a âncora “segurança e estabilidade”, os respondentes ficaram divididos em 50% que consideram importante trabalhar definindo seus próprios parâmetros e os outros 50% preferem a segurança no emprego.

FIGURA 3: Poder fazer o trabalho do meu jeito é mais importante do que ter segurança



Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, na questão 38 do teste de âncora, a qual está relacionada a âncora “dedicação a uma causa”, 18 respondentes afirmaram que sonham em montar o próprio negócio, o que confirma a literatura existente quanto a uma geração mais voltada ao empreendedorismo e atividades que permitam criar suas próprias condições de trabalho (GERAÇÃO, 2018; ADECCO, 2015 *apud* IORGULESCO, 2016).

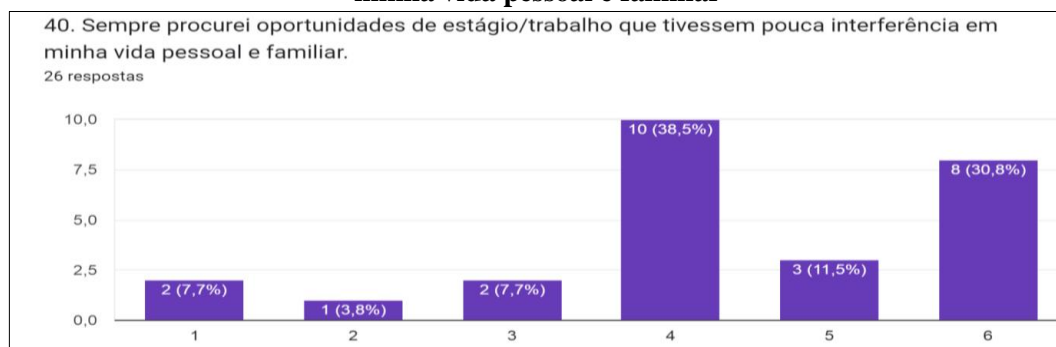
Outro fator que chama a atenção, no cruzamento das respostas às perguntas 17 e 33 (competência técnico/funcional), 7 (desafio puro), 13 (criatividade empreendedora), 26 (competência administrativa/geral) e 35 (autonomia e independência), tem-se que os integrantes da geração Z sentem-se realizados quando superam desafios difíceis, não têm medo de arriscar-se em novas tarefas e procuram desafios que desenvolvam suas habilidades e competências. Dessa forma, ambientes de trabalho mais competitivos e inovadores tendem a ser mais atrativos para os jovens dessa geração.

Da mesma forma, quando questionados a respeito da realização na vida acadêmica, os respondentes da geração Z mostraram que se sentem mais satisfeitos quando compartilham seus conhecimentos com outras pessoas, quando superam grandes desafios utilizando seus talentos e tem ideias inovadoras para solucionar problemas desafiadores - questões 8 e 32 (estilo de vida), 14, 22 e 30 (dedicação a uma causa), 27 (autonomia e independência), do teste de âncoras de carreira. Por isso, disciplinas mais práticas e grupos de estudo podem ser mais atrativas para a Geração Z, pois testam suas habilidades e desafiam seus limites de interação social, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e aplicação prática das teorias vistas em sala de aula.

Em contrapartida, apesar do anseio por desenvolvimento, desafios e liberdade para trabalhar, os nativos digitais também buscam certo nível de estabilidade e equilíbrio entre as áreas pessoal e profissional da vida, como visto nas respostas às questões 25 (competência técnica/funcional), 37 (criatividade empreendedora) 18 e 34 (competência administrativa e ou geral).

Ainda, outro dado relevante para a pesquisa foi a questão 40 do teste de âncoras de carreira, onde 21 respondentes afirmaram que sempre procuram oportunidades de trabalho que tenham pouca interferência na vida pessoal e familiar (figura 4).

FIGURA 4: Sempre procurei oportunidades de estágio/trabalho com pouca interferência na minha vida pessoal e familiar



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.1 Análise por grupo de questões

Sobre a âncora “competência técnica/funcional” (questões 1, 9, 17, 25 e 33), na qual a especialização é o ponto principal, os respondentes querem reconhecimento no trabalho a ponto de serem reconhecidos como especialistas, no entanto, também querem ser desafiados e estão dispostos a aprender atividades completamente novas, mesmo fora de sua área de domínio, deixando claro que essa âncora não é a principal orientadora de suas buscas profissionais.

No tocante a âncora “competência administrativa/geral” (questões 2, 10, 18, 26 e 34) a qual tem como foco atingir altos níveis de responsabilidade na organização, foi constatado que, não necessariamente, os integrantes da geração Z querem ser um líder na organização, eles querem ter autonomia e liberdade no seu trabalho, seja na posição que for. Em contrapartida, o espírito empreendedor dessa geração apareceu nas respostas com grande afinco.

Quanto a âncora “autonomia e independência” (questões 3, 11, 19, 27 e 35), a qual refere-se à possibilidade de impor suas próprias condições de trabalho, percebeu-se muitos anseios, uma vez que é uma das principais âncoras que orientam essa geração nas suas buscas profissionais.

Na âncora “segurança e estabilidade” (questões 4, 12, 20, 28 e 36), vinculada ao ambiente de trabalho, constatou-se que, de certa forma, a geração Z quer estabilidade, porém,

ela está muito mais voltada a correr riscos e a desafiar-se, mesmo que isso custe sua vaga na empresa, do que manter-se estável e em um trabalho que não permita crescimento e desenvolvimento pessoal constante.

Sobre a âncora “criatividade empreendedora” (questões 5, 13, 21, 29 e 37), a qual tem enfoque na criação de novos negócios, obteve-se destaque, haja vista que esses nativos digitais visualizam seus desígnios profissionais, com base nas âncoras anteriores.

A âncora “dedicação a uma causa” (questões 6, 14, 22, 30 e 38), está voltada a um mundo melhor, antes de olhar para si e para suas competências e seu desenvolvimento. Porém, apesar de preocupar-se com questões acerca da sociedade e do mundo em que vivemos, os respondentes, a partir dos dados coletados, buscam desafios e desenvolvimento profissional, não sendo essa uma âncora dominante para os mesmos.

Quanto a âncora “desafio puro” (questões 7, 15, 23, 31 e 39), que está relacionado a superar desafios cada vez maiores, foi possível constatar que muitas características e desejos profissionais da geração pesquisada, estão relacionados a esta âncora, sendo ela, junto a âncora “autonomia e independência”, um guia para o desenvolvimento da carreira dos nativos digitais.

A âncora “estilo de vida” (questões 8, 16, 24, 32 e 40), tem entre outros aspectos, a relação com a flexibilidade do trabalho, o qual foi um ponto muito importante para os respondentes, juntamente com questões de integração das áreas da vida, autonomia e liberdade para moldar o trabalho da forma que quiserem.

Diante do exposto, é possível afirmar que as âncoras “Autonomia e Independência”, “Criatividade Empreendedora”, “Desafio Puro” e “Estilo de Vida” ratificam as características da Geração Z encontradas na pesquisa, as quais sinalizam como orientadoras na hora de os respondentes escolherem uma profissão ou aceitar uma proposta de emprego.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho dos integrantes da Geração Z, frente a pandemia do COVID-19, pertencentes ao curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Nesse cenário, foi possível identificar concordâncias com a revisão da literatura, em relação às expectativas no cenário pós pandêmico e características dos integrantes da Geração Z. Foi encontrada apenas uma discordância em relação à revisão da literatura no que diz respeito à produtividade no trabalho remoto, o que pode estar associado diretamente com o fato de o trabalho *home office* acontecer durante uma pandemia, o que pode ter gerado um sentimento de desânimo e desmotivação no geral.

Para os respondentes da pesquisa, integrantes da Geração Z, a remuneração é um dos fatores mais importantes na escolha de um emprego, além da liberdade de realizar as tarefas no seu tempo e a sua maneira, as quais são características da âncora “Autonomia e Independência”. Também buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e que a vida ocupacional tenha pouca interferência na vida pessoal, conforme o descrito na âncora “Estilo de Vida”. Além disso, buscam realizar um trabalho que tenha uma contribuição para à sociedade, voltado para a âncora “Desafio Puro” e sonham em montar o seu próprio negócio, característica marcante dessa geração, voltada para o empreendedorismo, contido na âncora “Criatividade Empreendedora”.

Por fim, o presente trabalho apresenta a relevância de conhecer as expectativas dos integrantes da geração Z e entender os fatores que os movem a se inserirem e a permanecerem nas organizações, no contexto pós pandêmico.

Como limitação da presente pesquisa, vale ressaltar o fato da pandemia do Covid-19 ser um evento recente e, portanto, não haver muitos estudos científicos acerca do fenômeno, o que

limita a revisão da literatura. Além disso, a pesquisa foi realizada com um grupo específico, no caso discentes de uma universidade pública, não retratando a percepção de outros integrantes da mesma geração e igual curso.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Leonardo. Entenda tudo sobre o trabalho intermitente. **Tangerino**. 28/11/2019. Disponível em: <https://blog.tangerino.com.br/trabalhointermitente/?utm_campaign=newsletter_09062020&utm_medium=email&utm_source=RD+Station>. Acesso em: Out. 2021.
- BENTO, Gilberto Junior. As 10 mudanças mais importantes da Reforma Trabalhista. CanalTech. 21/07/2017. Disponível em: <<https://www.google.com/url?q=https://canaltech.com.br/carreira/as-10-mudancas-mais-importantes-da-reforma-trabalhista-97628/&sa=D&source=docs&ust=1634263711434000&usg=AOvVaw3qynEazxCcderGIF5TwsCd>>. Acesso em: Out. 2021.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Como se proteger?** Atualizado em 12 maio 2021a. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-se-proteger>>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Sintomas**. Atualizado em 12 maio 2021b. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/sintomas>>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- BROWN, Robert. Top 10 Jobs of the Future - For 2030 And Beyond. **World Economic Forum**, 18 maio 2021. Disponível: <<https://www.weforum.org/agenda/2021/05/jobs-of-the-future-year-2030/>>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2ed. FTD. São Paulo, 2007. p.386
- CASAS, Gustavo. Família, futuro e diversão: conheça as portas de acesso para a Geração Z. **Think with Google**, 2019. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/diversidade-e-inclusao/familia-futuro-e-diversao-conheca-as-portas-de-acesso-para-a-geracao-z/>>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- CHICCA, J.; SHELLNBARGER, T. Connecting with generation Z: approaches. In: Nursing Education/Teaching and Learning in Nursing, v.13 p. 180–184, 2018.
- CHOUDHURY, Prithwiraj; LARSON, Barbara Z.; FOROUGH, Cirrus. Is It Time to Let Employees Work from Anywhere?. **Harvard Business Review**, 14 ago. 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- DELOITTE. Pandemia apresenta novos desafios para o trabalho remoto. In: **Valor Econômico**, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/patrocinado/deloitte/impacting-the-future/noticia/2020/05/28/pandemia-apresenta-novos-desafios-para-o-trabalho-remoto.ghtml>>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- DICKERSON, Desmond. 4 things that will redefine the way we work by 2025. **World Economic Forum**, 17 nov. 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/11/4-ways-work-will-be-different-in-2025/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.
- DINO. As principais mudanças na legislação trabalhista em 2020. **Terra**. 11/02/2020, atualizado em 12/02/2020. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/as-principais-mudancas-na-legislacao-trabalhista-em-2020,0054195ba2d5358cb88a527f10b07fec19uee8i1.html>>. Acesso em: Out. 2021.

DUBEY, Alpana; ABHINAV, Kumar; HAMILTON, Mary; KASS, Alex. Analyzing Gender Pay Gap in Freelancing Marketplace. In: **Proceedings of the 2017 ACM SIGMIS conference on computers and people research**. ACM, 2017. v.1, p. 13-19.

EMMANUEL, S. P. C. **Geração Z**: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital. Rio de Janeiro: E-book, 2020. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/Gera%C3%A7%C3%A3o-comportam-jovens-nascidos-digital-ebook/dp/B08F3XF5MF#>>.

FANTINI, Carolina Aude; SOUZA, Naiara Célida dos Santos de. Análise dos fatores motivacionais das gerações *baby boomers*, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. v.1. p. 126-145, 2015.

FENÔMENO do tele trabalho cresce no mundo, mas ainda varia entre 2% a 40%. **UOL Economia**, 15 fev. 2017. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/efe/2017/02/15/fenomeno-do-teletrabalho-cresce-no-mundo-mas-ainda-varia-entre-2-a-40.html>>. Acesso em: 07 jul. 2021.

FILARDI, Fernando; SCHMITZ, Thiago da Costa; LEAL, Denise Daleva Costa. Teleworking Pre, During, and Post-Pandemic: Organizational Adherence and Professionals Preferences in Times of COVID-19. **EnANPAD**, 2177-2576 versão on-line, 2020.

FONSECA, Joel Pinheiro da. Conectados e solitários: a geração Z. Exame, 2017. Disponível em: <<https://exame.com/economia/conectados-e-solitarios-a-geracao-z/>>. Acesso em: 01 Jul 2021.

GERAÇÃO Z no mercado de trabalho: quais são os desafios de gestão? **Manpowergroup**, 2018. Disponível em: <<https://blog.manpowergroup.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho-quais-sao-os-desafios-de-gestao/?cn-reloaded=1>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

GOMES, Dione Fagundes Nunes; TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da. Contribuição das Âncoras de Carreira para entender diferenças e similaridades de gênero e profissão na geração Y. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis, v. 47, n. 1, p. 152-171, 2013.

INÁCIO, Allan Esron Pereira. Os desafios da nova gestão diante da geração Z. **Gazeta do Povo**, 10 maio 2014. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkestou/>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

IORGULESCU, Maria Cristina. Generation Z and its perception of work. **Cross Cultural Management Journal**. Bucarest, v. 35. n. 1. p.47-54. 2016.

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

LIMA, Ranieri. **Perfil das gerações no Brasil**: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos. São Paulo: Baraúna, 2012.

LUNA, Iúri Novaes; SANTOS, Mariana Michelena. Profissão e carreira: relações entre escolhas por cursos de graduação e âncoras de carreira. **Psicologia Argumento**. Curitiba, v. 31, n. 75. p. 653-663. 2013.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Angel; PÉREZ-PÉREZ, Manuela; DE-LUIS-CARNICER, Pilar; VELA-JIMÉNEZ, Maria José. Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/3165212/Telework_human_resource_flexibility_and_firm_performance>. Acesso em: Out. 2021.

- MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**, São Paulo, 28 jul. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em: 02 ago. 2021.
- MENA, Isabela. VERBETE DRAFT: O QUE É GERAÇÃO Z. **Projeto Draft**, 2016. Disponível em: <<https://www.projeto draft.com/verbete-draft-o-que-e-geracao-z/>>. Acesso em: 05 Jun. 2021.
- MESQUITA, Amanda D.; OLIVEIRA, Lilian C. de; MUNHOZ, Gláucia de S. A atuação dos integrantes da Geração Z nas organizações. **Caderno de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p 104-118, 24 nov. 2020.
- NOVAS tecnologias facilitam trabalho remoto nas empresas. **G1**, 05 jan. 2015 (atualizado). Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/especial-publicitario/embratel/pense-inovacao/noticia/2014/12/novas-tecnologias-facilitam-trabalho-remoto-nas-empresas.html>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- ONozato, Erika; JUNIOR, Paulo Alberto Bastos; GRECO, Simara Maria de Souza Silveira; SOUZA, Vinicius Lorangeiras de. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBPQ, 2020. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- OMS Organização Mundial da Saúde declara pandemia de coronavírus. **Agência Brasil**, Brasília, 11 mar. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/organizacao-mundial-da-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>>. Acesso em: 07 jul. 2021.
- PEDUZZI, Pedro. Brasil registra mais de 500 mil mortos por covid-19. **Agência Brasil**, Brasília, 19 jun. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-06/brasil-registra-mais-de-500-mil-mortos-por-covid-19>>. Acesso em: 07 jul. 2021.
- PORTAL G1. 7 em cada 10 profissionais da geração Z acreditam que home office pode impactar crescimento profissional. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2021/10/13/7-em-cada-10-profissionais-da-geracao-z-acreditam-que-home-office-pode-impactar-crescimento-profissional.ghtml>>. Acesso em: 13 out. 2021.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.
- ROBBINS; Stephen P., JUDGE; Timothy A., SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- SEBRAE. Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020. **Agência Sebrae de Notícias**, 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-de-empreendedorismo-em-2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 02 jun 2021.
- SILVA, Patrícia Adelina Gularte da; BORGES, Maria de Lourdes. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. **ENGRP - ANPAD**. Brasília, 2013.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo: v. 42 n.3, p54-65, Jul/Set. 2002a.

EMPREENDEDORISMO NA PANDEMIA: A REALIDADE E AS ALTERNATIVAS NO MODELO DE NEGÓCIOS DO SETOR DE FESTAS EM CURITIBA-PR

Cesar Augusto do Amaral
Anderson Katsumi Miyatake

RESUMO

Este trabalho apresenta o estudo sobre os impactos da pandemia em empresas do setor de festas infantis na cidade de Curitiba, utilizando para isso a ferramenta *Business Model Canvas*. Foi objetivado entender quais medidas foram adotadas para contornar os problemas que surgiram e quais modificações ocorreram no modelo de negócios das empresas entrevistadas, podendo servir como referência para trabalhos que visam estudar os impactos causados por restrições no setor. Como metodologia foi utilizada a pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Através das análises, foi visto que todas as empresas sofreram impactos negativos, tendo que obter formas novas de renda no primeiro ano de pandemia. Também, o *Business Model Canvas* de todas as empresas modificaram-se devido a pandemia, sendo muitas dessas mudanças geradas por efeito dominó, ou seja, a mudança em um dos componentes levou a mudança em outras, também foi notado que algumas empresas sofreram maiores modificações no bloco associado a proposta de valor e os clientes, enquanto outras apresentaram no bloco relacionado a estrutura de sustentação da demanda. Por fim, explicamos as motivações nas mudanças de cada componente, sendo a principal uma nova demanda empresarial no setor.

Palavras-chave: Pandemia. Empreendedorismo. Setor de Festas.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é visto como uma peça fundamental para a economia global moderna, responsável pela geração de novas tecnologias, processos e serviços, trazendo inovação, aumento de produtividade, crescimento econômico e até mesmo melhores oportunidades de emprego. Mas para entender o importante papel do empreendedorismo, é também necessário compreender que empreender representa ter a capacidade e o desejo de gerar novos negócios e organizações, as quais os empreendedores fazem assumindo riscos financeiros e administrativos, podendo ter a motivação surgida de diferentes fontes, como a necessidade financeira ou a vontade de inovar em alguma área de atuação.

A pandemia de COVID-19 levou os governos e as organizações a uma situação que nunca haviam enfrentado antes, conduzindo esses a modificarem a sua forma de funcionamento. Não apenas tais instituições apresentaram mudanças, mas também os empreendedores apresentaram em seus comportamentos, não apenas no Brasil, mas no mundo (GEM, 2022). Para lidar com esse problema e conter o avanço da COVID-19, no Brasil, os governos municipais, estaduais e federal aplicaram medidas restritivas as quais impactaram a economia diretamente, levando o setor de eventos a ser um dos mais abalados, com cerca de 97% das empresas impactadas por essas medidas (ASSÉ, 2021). Durante esse período, diversos negócios do ramo necessitaram adaptar-se à nova realidade, tanto no modelo de negócios, como na mudança de área de atuação (BERNARDES, 2021).

Para compreender melhor sobre essas mudanças, a pesquisa apresenta a situação do modelo de negócios no setor de festas na cidade de Curitiba, nos períodos pré, durante o primeiro ano e após o primeiro ano de pandemia. Além disso, apresentamos as alternativas buscadas pelos empreendedores entrevistados do ramo, procurando responder à questão: como o setor de eventos, ligado ao entretenimento, fez para sobreviver diante das adversidades relacionadas à pandemia? Para isso, a pesquisa foi baseada no fato da existência de diferentes formas de empreendedorismo (MIYATAKE ET AL, 2020) e no *Business Model Canvas* (BMC) (OSTERWALDER, 2004).

Este artigo está organizado da seguinte forma: na Seção 2 apresentamos um panorama sobre o setor de eventos, os impactos da pandemia sobre o mesmo e os pontos centrais do BMC, além da metodologia usada; na Seção 3 apresentamos os resultados obtidos através das entrevistas; por fim, na Seção 4 apresentamos as devidas conclusões e propostas futuras.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Setor de eventos antes e durante a pandemia

O setor de eventos é um importante segmento na economia que vinha apresentando crescimentos ao longo dos anos, só no período de 2002 até 2013 houve um crescimento de 14% ao ano, elevando a participação no PIB de 3,1% para 4,32%. Apenas no ano de 2013, o setor compunha cerca de 60 mil empresas, gerando quase 2 milhões de empregos, com um faturamento total de mais de 209 bilhões de reais (ABEOC, 2014).

As estimativas mais recentes, realizadas pela Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC), apontam que houve um crescimento médio de 6,5% ao ano do período de 2013 até 2019 (ABEOC, 2019). Ainda, 98% das empresas no ramo de eventos são formadas por pequenas empresas, tendo 72% em regimes de tributação MEI e SIMPLES. Devido à grande competitividade do mercado, essas empresas necessitam estar sempre inovando, fazendo com

o que naquele ano cerca de 82% das empresas estivessem buscando inovar, para destacar-se perante as mudanças tecnológicas e a alta competitividade.

Sabemos que diversos setores da economia foram afetados negativamente pela pandemia da COVID-19, incluindo também os pequenos negócios. Segundo o estudo sobre o impacto em pequenas empresas, publicado em dezembro de 2021 pelo Sebrae (2021b), 86% das empresas continuavam operando, com apenas 31% da mesma forma anterior à pandemia. Na área da economia criativa, a qual está inclusa o setor de eventos, os números são menores, com 81% das empresas em funcionamento e apenas 16% da mesma forma antes da pandemia. Tal segmento de economia criativa foi um dos mais afetados, com cerca de 77% das empresas sofrendo redução no orçamento, maior do que os 68% médios de todos os setores. Além disso, a economia criativa foi bastante afetada em seu faturamento, quando comparado o rendimento durante uma semana normal, isto é, o rendimento durante uma semana em um período onde não havia pandemia e nem medidas restritivas, houve uma redução de 45% do orçamento no período estudado, porém, muito maior do que apresentado no começo da pandemia, o qual atingia uma redução de cerca de 86%. Devido a esses problemas e ao mercado competitivo, as empresas precisaram buscar inovação e modificações em seus negócios. Assim, em novembro de 2020, cerca de 67% das pequenas empresas funcionavam com mudanças comparadas ao período anterior a pandemia, enquanto apenas 45% do setor de economia criativa funcionavam dessa forma, porém, em apenas um ano, o total geral foi reduzido para 55%, enquanto a economia criativa subiu para 65%, mostrando que, grande parte dos pequenos negócios na área criativa, utilizaram para sobrevivência aos impactos econômicos a modificação dos seus negócios, tornando assim uma tendência no mercado.

2.1.2 A importância dos modelos de negócios no empreendedorismo

Quando falamos sobre empreendedorismo estamos nos referindo à habilidade que um empreendedor possui na solução de problemas, geração de oportunidades, criação de soluções e de investir na criação de projetos impactantes (SEBRAE, 2021a). É importante ressaltar que o processo empreendedor não se restringe apenas a criação de um novo produto, serviço ou negócio, mas também envolve todo o processo de manter a criação funcionando corretamente. Dessa forma, tal processo é dividido entre diferentes fases: identificação e geração da ideia para o novo empreendimento e/ou reconhecimento de oportunidade, reunião de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos), lançamento do novo empreendimento, construção do sucesso e a colheita das recompensas (BARON; SHANE, 2010).

O início se dá pelo reconhecimento de uma nova oportunidade, dada pelas mudanças ocorridas na sociedade, causadas por novas tecnologias, matérias-primas, processos ou condições socioeconômicas. Após a identificação da oportunidade e elaboração da ideia, surge a segunda etapa, que é a reunião de recursos, como informações, recursos humanos e financeiros, sendo necessário uma descrição formal e detalhada de como é planejado o desenvolvimento desse novo empreendimento. Assim, é lançado o novo negócio, tomando decisões sobre processos jurídicos, desenvolvimento do produto ou serviço, a equipe e outras questões importantes para o sucesso do negócio. Com o lançamento do negócio, é preciso trazer o sucesso para o mesmo, com funcionários talentosos e motivados, fortalecimento das estratégias e a conciliação dos problemas que surgem com o crescimento do empreendimento. Por fim, até mesmo as recompensas devem ser coletadas de formas estratégicas, fazendo com o que o empreendedor que dedicou todo o esforço e tempo na criação do negócio possa obter o máximo de ganho possível. Aqui, vale ressaltar que as etapas podem ser realizadas de forma simultânea, relacionando-se entre si, onde o processo não é apenas individual (habilidades,

motivação e etc), mas engloba também variáveis externas, como grupais (relações com terceiros) e sociais (tecnologias, economia e decisões políticas) (BARON; SHANE, 2010).

Dada a importância do empreendedorismo, este está presente no mundo todo, gerando impactos econômicos e sociais. Por isso, existem órgãos responsáveis por estudá-lo, sendo o principal deles o *Global Entrepreneurship Research Association*, responsável pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o qual visa monitorar periodicamente o empreendedorismo pelo mundo. Segundo o GEM, o perfil econômico do brasileiro mudou no período de 2019/2020 e 2021/2022 (2020, 2022). Os motivos para empreender apresentaram um certo aumento, com destaque para fazer a diferença, enriquecer e manter um negócio da família, enquanto ganhar a vida porque os empregos são escassos diminuiu. Também, no primeiro período, cerca de 51,6% das pessoas conheciam alguém que tivesse começado um novo negócio nos dois últimos anos, enquanto no segundo período esse número mudou para 70,6%, tirando o Brasil da posição 27 e colocando-o na posição 5 do ranking. Também, houve um aumento na expectativa de empregar mais do que cinco funcionários nos próximos anos, transferindo o Brasil da posição 31 para a posição 8 no ranking. Além desses impactos causados pela pandemia, 60,9% acreditam que iniciar um negócio é mais difícil no segundo período do que no primeiro. Porém, o Brasil apresentou um número muito interessante: 83,6% dos empreendedores usaram mais o meio digital para vender produtos ou serviços, tornando o Brasil o primeiro do ranking.

Cada negócio criado pelos idealizadores possui suas particularidades, dependendo do mercado em que está inserido, a época, os objetivos, o pessoal envolvido, entre diversas outras variáveis que fazem com o que o negócio funcione sistematicamente. Essas características podem modificar-se ao longo do tempo, sejam por mudanças internas na organização, como mudança de objetivos, ou mudanças externas, como novas regulamentações no mercado atuante. Dessa forma, cada negócio é um sistema, formado por diferentes partes com funções e responsabilidades, sendo necessário descrevê-lo então por um modelo (SEBRAE, 2013). Para isso, as organizações utilizam do Modelo de Negócios o qual, segundo Alexander Osterwalder, é o que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Tal objeto pode ser feito de diferentes formas, gerando assim uma diversidade de modelos, como o *Business to Consumer* (B2C), *Direct to Consumer* (D2C), *Peer to Peer* (P2P), entre outros existentes (PACE, 2020). Para a criação do modelo de negócios, o empreendedor pode utilizar de diferentes ferramentas disponíveis para descrever, visualizar e alterar tal modelo.

2.1.3 A ferramenta *Business Model Canvas* e a aplicação no setor de eventos

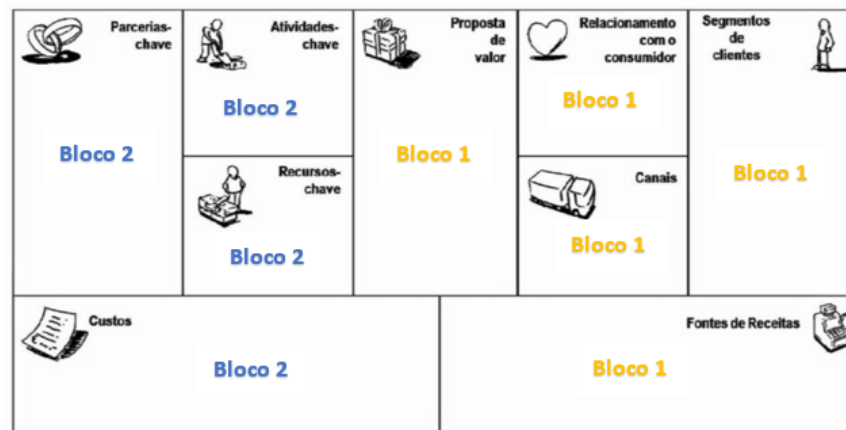
Além das habilidades e comportamentos são necessárias ferramentas para auxiliar no dia a dia das organizações garantindo o seu correto funcionamento. Uma dessas ferramentas é o *Business Model Canvas* (BMC) que foi originado por Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado. O BMC pode ser utilizado para organizar a criação de um negócio, compreender a atuação da empresa no momento e no futuro, para explicar como o negócio funciona e etc (SEBRAE, 2013; PEREIRA, 2016; ALMEIDA ET AL, 2020). Para a construção do BMC, é preciso ter informações específicas, sendo separadas em dois blocos. O Bloco 1 foca na proposta de valor e nos clientes (segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes e fonte de receita) e o Bloco 2 foca na estrutura da sustentação da demanda (recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos) (SEBRAE, 2013; PEREIRA, 2016; ALMEIDA ET AL, 2020), conforme pode ser observado na figura 1.

O segmento de clientes serve para compreender em qual mercado é a atuação, quais são os segmentos e nichos que a empresa deve focar, mostrando para quem a empresa atua. Assim como é preciso saber para quem a organização trabalha, é preciso mostrar os benefícios que a empresa oferece aos clientes, o que é feito através da proposta de valor. A entrega da proposta

de valor, a comunicação, as vendas e a distribuição de produtos são realizadas através dos canais, onde é definido como a empresa se comunica com os clientes para tais entregas. O relacionamento com o cliente serve para estabelecer as formas de contato que a empresa tem com o segmento de clientes. Para cada um desses segmentos, é importante associar uma fonte de receita, surgindo assim o fluxo de receitas. Como o modelo de negócios precisa de peças-chaves para o funcionamento, é preciso estabelecer quais são esses recursos-chaves para que o modelo funcione corretamente. Também, existem as atividades-chaves, que nada mais são que as atividades mais importantes para a implementação do modelo e sustentação da proposta de valor. A empresa ainda deve compreender quem são os parceiros e fornecedores necessários para o funcionamento do modelo, ou seja, as parcerias-chave. É importante especificar quais os custos que serão necessários para a implementação do modelo, construindo assim a estrutura de custos (SEBRAE, 2013; PEREIRA, 2016; ALMEIDA, 2020). Aqui, destaca-se que na literatura é possível ver uma interpretação diferente de alguns componentes, por exemplo, algumas vezes o relacionamento com o cliente é composto pelos meios aos quais a empresa se relaciona com os consumidores (telefone, rede social, entre outros) e os canais onde de fato a proposta de valor é entregue. Nesse sentido, a montagem do BMC das empresas nesse trabalho é feita utilizando dessas últimas interpretações citadas.

Para facilitar a compreensão, o BMC pode ser representado na Figura 1 por meio de um quadro com os 9 pontos principais, como pode ser notado a seguir.

Figura 1: Modelo Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de: Osterwalder e Pigneur (2011).

Alguns autores vêm investigando o modelo de negócio no setor de eventos, seja para abertura de empresas ou para empresas já existentes, como negócios de fotografia, gestão de eventos, startups, entre outros (GIRARDI, 2014; SOSTER, 2014; CABRAL, 2021; MARTINS, 2018; SOUSA 2018). Também, é possível encontrar o estudo de multicase envolvendo o BMC, mais especificamente, para confeitarias artesanais (BREHM, 2018). Tal estudo, desenvolvido por Brehm (2018), analisou diferentes modelos de negócios de confeitarias artesanais na cidade de Porto Alegre e na região metropolitana. A autora utilizou da pesquisa qualitativa exploratória em que onde realizou entrevistas semiestruturadas, por um questionário desenvolvido para a compreensão do modelo de negócios e a montagem do BMC. Por fim, dadas as semelhanças das confeitarias foi desenvolvido um modelo de negócio sintético para confeitarias artesanais.

2.2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se como norteador a pesquisa qualitativa, buscando não a medição de um dado problema, mas a descrição do mesmo, através de impressões e visões utilizando como métodos de coleta as entrevistas, estudos de casos (e multicasos), opiniões de especialistas, grupos de discussão, perguntas abertas e pesquisa empírica. Dessa forma, a busca é pela motivação e caracterização do objeto de estudo, como exemplo, entender quais foram os passos que uma empresa realizou para compensar os prejuízos causados pelas medidas restritivas, levando a necessidade dos dados qualitativos (CRESWELL, 2007).

Como o objetivo é estudar o impacto da pandemia no setor de eventos, com ênfase no segmento de festas infantis na cidade de Curitiba-PR, foi utilizada a aplicação de ferramentas investigativas em diferentes empresas, como forma de coleta de dados, o qual é utilizado quando o fenômeno de interesse é amplo e complexo para se estudar sem o olhar individual, e busca responder questões de “como” e “por que” (CRESWELL, 2007). Essa forma de estudo permite o aprofundamento em uma certa área de investigação, em um único objeto (estudo de caso) ou poucos objetos (estudo de multicasos).

Na realização de estudos, devido às limitações processuais, é comum realizar pesquisas com apenas uma parte total de uma população, ou seja, pequenos grupos da população. Tal forma de pesquisa chama-se amostragem, a qual visa estudar uma população através de uma parte menor dela, porém escolhida de tal forma que represente melhor o todo, sem a necessidade de estudar toda a população (SHIRAISHI, 2012). Pela característica das empresas do setor foi utilizada uma amostragem não probabilística, com alguns critérios de seleção, permitindo contornar essas dificuldades (com o risco de não representar a população corretamente e de não poder fazer inferências estatísticas) com foco no tipo por conveniência, a qual seleciona os elementos que são possíveis de acessar, como no caso de entrevistas com empresas que aceitam participar da pesquisa (SHIRAISHI, 2012).

Foi utilizado o método de entrevista semiestruturada, objetivando compreender cada componente do *Business Model Canvas* das empresas, assim como cada parte foi impactada pela pandemia de COVID-19. As entrevistas foram realizadas de forma online e presencial, utilizando como guia os questionamentos propostos por Osterwalder e Pigneur (OSTERWALDER, 2004), sempre levando em conta a variável pandemia. As entrevistas duraram entre 35 minutos a 1 hora cada, as quais possuíam um certo grau de flexibilidade, devido à diferença de cada negócio e do método semiestruturado que foi utilizado, mas tendo como guia as questões propostas (apêndice). Dessa forma, as duas primeiras entrevistas foram utilizadas para validar a abordagem apresentada e, uma vez que não houve problemas na forma da abordagem, também foram utilizadas em nossos resultados. Também, as entrevistas tiveram seus áudios gravados para que fosse possível posterior análise. Os participantes assinaram um termo de autorização da gravação e que também constava a utilização dos dados apenas para cunho científico.

Os áudios coletados durante as entrevistas foram utilizados na elaboração dos modelos de negócios das empresas. As informações coletadas foram agrupadas, gerando o BMC de cada organização e a comparação dos impactos gerados nas empresas, a fim de gerar conclusões para a questão norteadora.

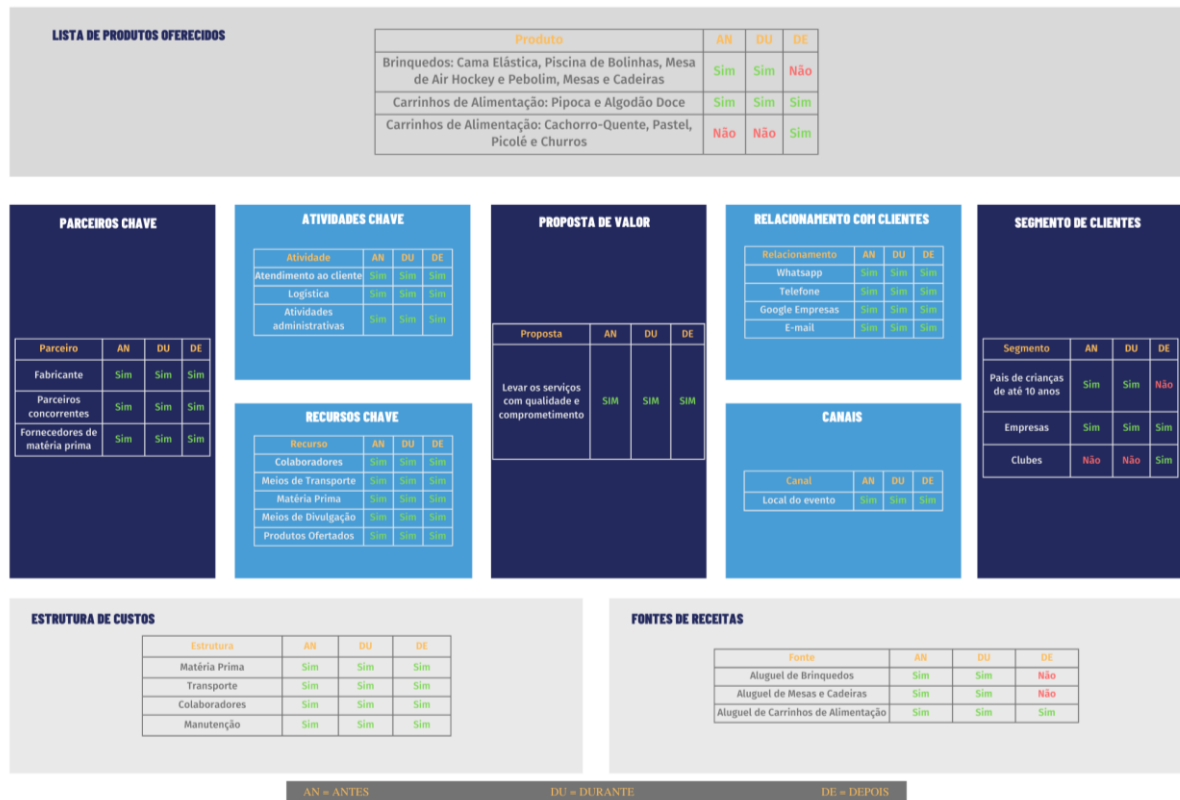
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 HISTÓRICO E BMC DAS EMPRESAS

A primeira empresa (E1) surgiu em 2007 e é sediada no Paraná, na cidade de Curitiba, onde começou fornecendo aluguel de camas elásticas e piscinas de bolinhas para festas infantis.

Ao longo dos anos a empresa aumentou seu portfólio, fornecendo também o aluguel de mesas e cadeiras, mesas de pebolim e air hockey, e carrinhos de alimentação, como pipoca e algodão-doce. Também chegou a fornecer temporariamente serviços como camarim de pintura, decoração de festas e garçons para eventos, além de ter possuído loja física, onde vendia artigos de festas e alugava um salão de festas. Esses produtos e serviços foram tentativas de aumentar os lucros, mas que ao longo do tempo se mostraram menos lucrativos do que o esperado, sendo então abandonados. Durante o primeiro ano de pandemia, a empresa viu sua demanda reduzir em torno de 80%, chegando a não ter em algumas semanas, tendo que vender parte de seu patrimônio para continuar mantendo as portas abertas. Com a diminuição das restrições impostas pelos órgãos de Governo, uma nova demanda surgiu para a empresa em maio de 2021: a demanda por carrinhos de alimentação. Dessa forma, a empresa mudou os seus clientes, antes atendendo festas infantis e algumas empresas, para agora o foco total no atendimento de empresas. Assim, a figura 2 mostra as mudanças que a empresa enfrentou no seu modelo de negócios e em seus produtos ofertados devido à pandemia de COVID-19, onde “antes”, “durante” e “depois” referem-se respectivamente aos períodos pré-pandemia, no primeiro ano de pandemia e após o primeiro ano de pandemia. Aqui, é possível notar que a empresa apresentou mudanças principalmente no Bloco 1.

Figura 2 – BMC e Produtos Oferecidos: E1.

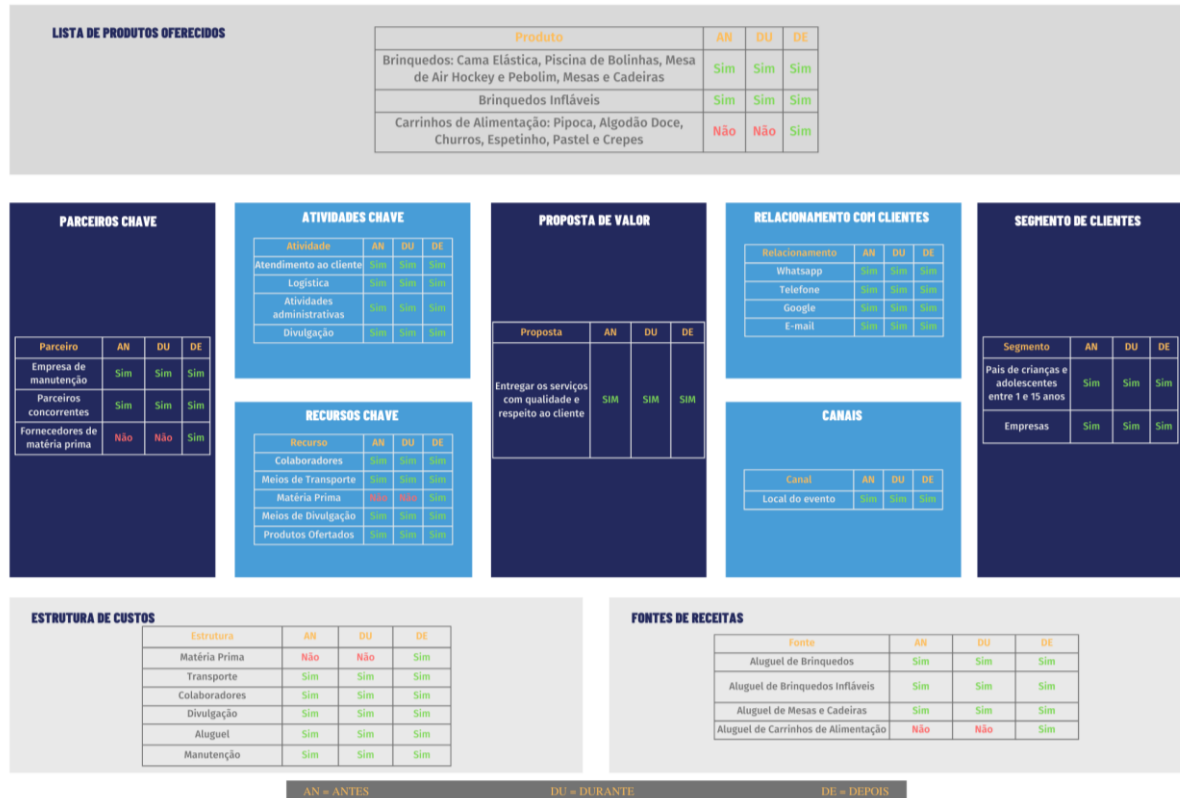


Fonte: Elaborado pelos autores.

A empresa dois (E2) surgiu em 2012, na cidade de Curitiba atuando no aluguel de brinquedos para festas infantis. Com o passar do tempo, a empresa adquiriu mais produtos e aumentou o seu portfólio até a chegada da pandemia. As restrições então aplicadas levaram a empresa, que estava atuando com quase todos os seus produtos alugados, a sofrer uma redução na demanda de cerca de 90%. Para que a empresa lidasse com o problema, foi optado por alugar seus produtos não mais por diária, mas mensalmente e cobrando um valor mais acessível, uma vez que as crianças estavam em casa durante todo o tempo e precisavam de algo para ocupar-

se. Essa é uma prática semelhante a que a E2 já realizava em épocas de baixa demanda, porém, era alugado apenas por uma semana. Além disso, com o fim das restrições, a empresa resolveu ampliar mais sua oferta e começou a oferecer aluguel de carrinhos de alimentação, como pipoca e algodão-doce. A organização atua principalmente com pessoas físicas, mas atende também o setor empresarial. As modificações que ocorreram na empresa são apresentadas na figura 3. Aqui é possível ver que ocorreram mais mudanças no Bloco 2, mas que foram causadas pela mudança no Bloco 1.

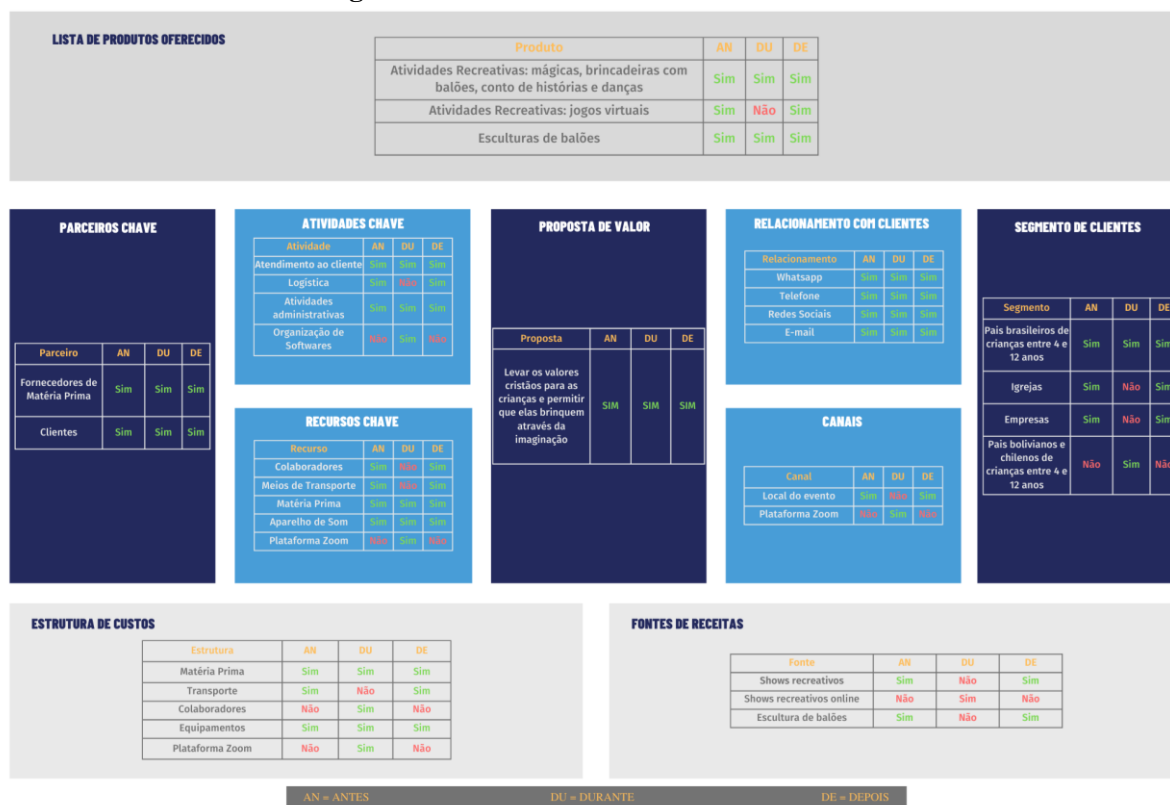
Figura 3 - BMC e Produtos Oferecidos: E2.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A E3 abriu as portas no Brasil em 2017 na cidade de Curitiba. A empresa oferece serviços de recreação para festas, focada no público infantil, onde busca exercitar a imaginação das crianças com brincadeiras, além de oferecer esculturas de balões para serem feitas durante os eventos. O negócio é familiar e sediado na própria residência do proprietário, convocando colaboradores apenas quando necessário. O proprietário trabalha principalmente com festas infantis contratadas pelos pais das crianças e por igrejas, sendo a última focada no trabalho social de levar valores cristãos para as crianças, através dos shows. A pandemia fez com que a empresa tivesse que se adaptar durante o primeiro ano, em que forneceu seus serviços de forma totalmente online para os pais de crianças entre 4 e 12 anos, não apenas para o Brasil, mas também para Bolívia (país de origem do proprietário) e, principalmente, para o Chile. Devido à diferença de país, a remuneração dos clientes estrangeiros era realizada através da plataforma de pagamento Paypal, enquanto os clientes no Brasil pagavam via Pix ou depósito. Porém, com a flexibilização das medidas restritivas, a E3 voltou a trabalhar apenas de forma presencial, devido às preferências dos clientes por esse tipo de serviço. Na figura 4, é apresentado o modelo de negócios da empresa e o impacto da pandemia nesse modelo, assim como nos produtos ofertados. Ao contrário das empresas anteriores, aqui as mudanças ocorreram com a mesma intensidade nos dois blocos.

Figura 4 – BMC e Produtos Oferecidos: E3.



Fonte: Elaborado pelos autores.

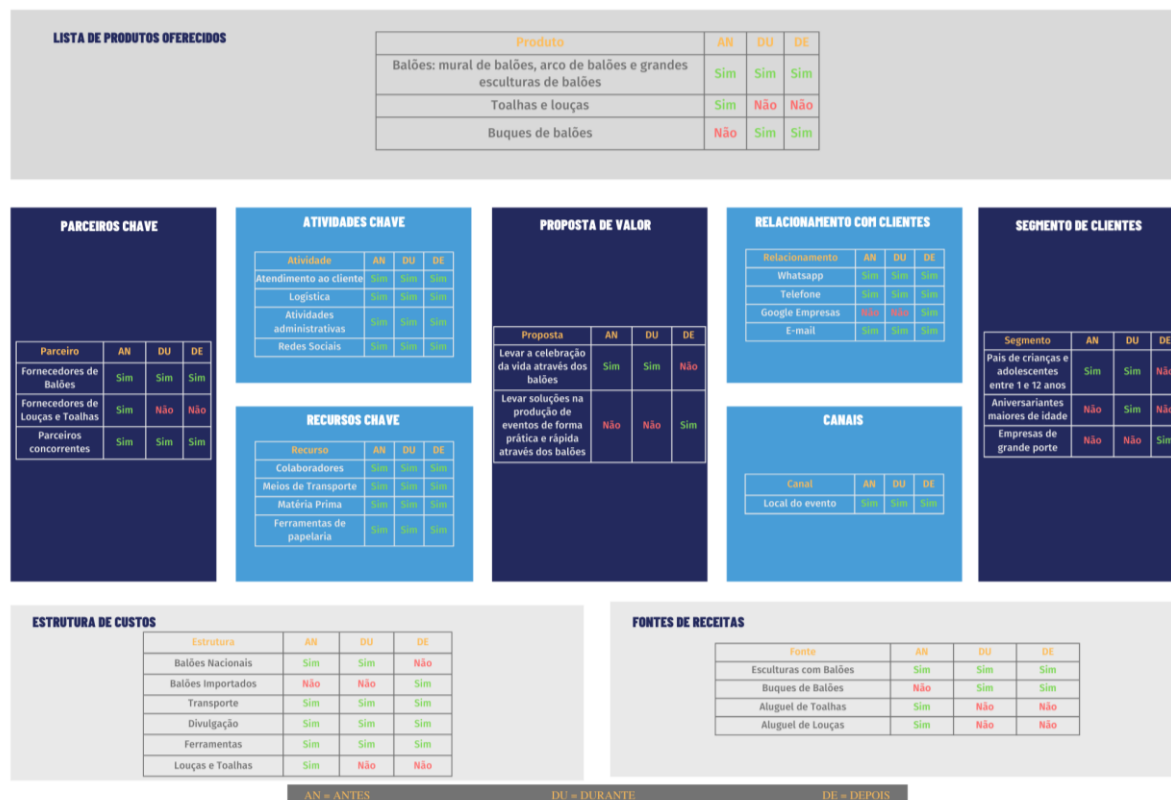
A E4 é uma empresa familiar, formada pelo mesmo proprietário da E3 e sua esposa, que teve seu início em 2016, sendo sediada na cidade de Curitiba. Hoje, a E4 oferece soluções para empresas, realizando a comunicação das organizações com seu público-alvo através de balões. Porém, antes da pandemia, o foco era diferente. O negócio teve início no atendimento de festas infantis, através de decorações com balões e outros produtos, como aluguel de louças e toalhas. Mas, devido às restrições geradas pela pandemia, os proprietários atenderam nesse período aniversários de crianças e adultos, entregando apenas pequenas estruturas de balões prontas. Ao fim das grandes restrições, a empresa mudou o público alvo, assim como seus valores, buscando agora entregar seus produtos para empresas que desejam se comunicar através de balões. Dessa forma, houve algumas mudanças no modelo de negócios nos períodos pesquisados, sendo expressos na figura 5, onde é evidenciado a maior intensidade no Bloco 1.

3.2 ANÁLISE COLETIVA DAS MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO

A seção anterior mostrou as alterações ocorridas no modelo de negócios das empresas. Dessa forma, é possível notar que todas sofreram alguma forma de alteração no seu modelo, mesmo que de forma temporária. Nesse sentido, é possível ver que nenhum componente do BMC apresentou o mesmo comportamento em todas as empresas, isso se deve principalmente pela diferença de cada negócio. Porém, todos os entrevistados indicaram que a principal causa de mudanças, mesmo que temporárias, foi a demanda que surgiu no mercado. Além disso, todas as empresas foram impactadas negativamente com as restrições iniciais, tendo que buscar

diferentes fontes de renda durante o primeiro ano, seja através da venda de patrimônio, mudanças de produto ou na forma de atuação.

Figura 5 – BMC e Produtos Oferecidos: E4.



Fonte: Elaborado pelos autores.

As alterações que ocorreram nos parceiros chaves estão diretamente ligadas às modificações nas fontes de receitas, pois essas passaram a exigir novos materiais, formas de manutenção ou redução de parceiros não mais essenciais. As atividades chaves não apresentaram mudanças definitivas, fato que se deve pela natureza dos negócios. Devido aos novos serviços oferecidos, os recursos chaves mudaram para as empresas E2 e E3, sendo para a última de maneira temporária.

A estrutura de custos modificou-se devido às alterações de serviços prestados pelas empresas, fato que não ocorreu na E1, pois a modificação apresentada manteve os seus custos. As que apresentaram mudanças definitivas nas fontes de receita, fizeram isso pela variação de demanda, como citado anteriormente.

Em relação ao segmento de clientes, as empresas que realizaram mudanças foram pelo surgimento da demanda empresarial ou, no caso da E3, pela demanda dos pais para entreter as crianças que estavam em casa, ou ainda, ocorreram pela falta de demanda, como no caso das igrejas. A E4 foi a única que apresentou modificações no relacionamento com clientes, implementando a ferramenta Google Empresas, por essa se tratar de um mecanismo ao qual apresentou maior retorno. Também, a proposta de valor apenas modificou nesta empresa, sendo causada pela alternância no segmento de clientes. Como o ramo de festas realiza a entrega da

proposta no local de realização do evento, a componente canal não mudou na maioria, mas durante o primeiro ano foi levada do meio presencial para o online pela E3.

A lista de produtos oferecidos apresentou adição em todas as empresas, sendo em alguns casos para retornar algum produto que foi removido entre os períodos. Também, os componentes associadas ao Bloco 1 estão associadas a criatividade, enquanto os do Bloco 2 estão relacionadas com a sustentação do negócio. Nesse sentido, vemos que os dois blocos apresentaram modificações, mas a parte relacionada à criatividade apresenta mais mudanças.

Assim, como apontado no estudo realizado pelo Sebrae, as empresas entrevistadas também sofreram grande redução em suas receitas, levando as mesmas a utilizarem de modificações nos seus modelos de negócios para sobreviver aos impactos negativos da pandemia, o que também está presente na pesquisa do Sebrae para as empresas no segmento da economia criativa. Dessa forma, é notado que as modificações individuais de cada empresa são diferentes, mas que elas seguiram as tendências do setor para lidar com as adversidades no período estudado, ou seja, a modificação no seu modelo de negócios.

4 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

4.1 CONTRIBUIÇÕES

O trabalho aqui apresentado teve como objetivo compreender como as empresas no ramo de festas infantis adaptaram-se às adversidades geradas pela pandemia, utilizando como ferramenta o *Business Model Canvas*. Para tal, foram realizadas entrevistas com 4 empresas atuantes na cidade de Curitiba, no Paraná.

A construção do *Business Model Canvas* de cada empresa foi possível graças às informações obtidas nas entrevistas. Então, a comparação da situação do modelo de negócios antes das restrições e no momento posterior mostraram que, de forma geral, as empresas apresentaram alterações em seus negócios, tendo uma das empresas apresentado até mesmo na proposta de valor. Para visualizar onde os modelos alteraram, foi sintetizada em uma figura explorando em quais componentes houveram alterações e se ocorreram de forma temporária ou definitiva. Assim, foram apontados os motivos de tais diferenças que ocorreram, indicando que a maioria se deve pelas mudanças geradas na demanda.

É importante salientar que a literatura é escassa sobre o mercado de festas infantis em Curitiba e sobre os impactos da pandemia em tal setor específico. Além disso, até onde foi possível notar, nosso trabalho é inédito na aplicação do BMC como ferramenta de verificação dos impactos da pandemia no modelo de negócios de uma empresa. Por isso, esse trabalho introduz tal assunto na academia, podendo servir como base e incentivo para pesquisas futuras, com potencial de aplicação em outras áreas.

4.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Por mais que a pesquisa tenha concluído o objetivo utilizando o método de multicasos, o número de entrevistados é uma limitação, pois o aumento de entrevistados poderia levar a uma maior compreensão do segmento como um todo. A pesquisa qualitativa também é um motivo de limitação, podendo ser tendenciosa, seja por parte dos entrevistados que necessitavam de lembranças ocorridas há anos atrás, ou por parte dos pesquisadores, pois os resultados obtidos dependiam também da interpretação das entrevistas.

4.3 TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho proporcionou base para o desenvolvimento de mais pesquisas sobre o tema. Dessa forma, os pesquisadores pretendem expandir o número de empresas entrevistadas para uma maior compreensão das mudanças no setor de festas infantis na cidade de Curitiba. Também, é visado o desenvolvimento de uma pesquisa sobre as características comportamentais empreendedoras para empresas do ramo de festas na cidade de Curitiba, para que possamos compreender melhor as atitudes tomadas por esses empreendedores.

5 REFERÊNCIAS

ABEOC. **II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil**. Revista Eventos. 2014.

ABEOC. **Dados do setor de eventos de 2019**. ABEOC Brasil, 10 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://abeocpr.com.br/dados-do-setor-de-eventos-de-2019-abeoc-brasil/>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

ALMEIDA, Emerson Loveira de; MIYATAKE, Anderson Katsumi; UTIDA, Mariza Akiko. **Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: Plano de Negócio (PN) e Business Model Canvas (BMC)**. Brazilian Journals, v. 6, n. 3. 2020.

ASSÉ, Ralph. **Um ano de pandemia: a dura realidade enfrentada pelo setor de eventos**. Estado de Minas, 19 de março de 2021. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/19/internas_economia,1248633/um-ano-de-pandemia-a-dura-realidade-enfrentada-pelo-setor-de-eventos.shtml>. Acesso em: 23 de janeiro de 2022.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BERNARDES, Isabela. **Setor de festas e eventos busca formas de sobreviver à pandemia de COVID-19**. Estado de Minas, 9 de abril de 2021. Disponível em:

<https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/04/09/internas_economia,1255608/setor-de-festas-e-eventos-busca-formas-de-sobreviver-a-pandemia-de-covid-19.shtml>. Acesso em: 23 de janeiro de 2022.

BREHM, Laura Leticia Barbieri. **Análise de modelos de negócios de confeitarias artesanais**. 2018. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

CABRAL, Wellinton de Oliveira. **Empreendedorismo: modelagem de negócios canvas para a abertura de um espaço de festas e eventos na cidade da Grande Florianópolis/SC**. 2021. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade do Sul de Santa Catarina, Grande Florianópolis, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Artimed Editora, 2007.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report**. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2020.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report: Opportunity Amid Disruption**. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2022.

GIRARDI, Fernando. **Modelagem de um negócio de economia criativa na área de fotografia conforme o Modelo Canvas de Negócios**. 2014. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MARTINS, Jéssica Cristina Izidro. **Plano de negócio: empresa Unique Gestão de Eventos**. 2018. TCC (graduação) – Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2018.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972.

MIYATAKE, A. K.; MAZZEI, B. B.; PARDO, P. **Empreendedorismo**. Maringá – PR: Unicesumar, 2020.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. Tese (Doutorado) - Diplômé postgrade en Informatique et Organisation (DPIO) de l'Ecole des HEC. l'Université de Lausanne, Lausana, 2016. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 28 de março de 2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

PACE, Luana. **12 tipos de modelos de negócios no mercado**. Mudita. 17 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.institutomudita.com/blogmudi/12-tipos-de-modelos-de-negocios>>. Acesso em: 04 de julho de 2022.

PEREIRA, Daniel. **O que é o Business Model Canvas**. O analista de modelos de negócios. 8 de julho de 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

SEBRAE. **Empreendedorismo e inovação**. Sebrae. 8 de dezembro de 2021a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/empreendedorismo-e-inovacao,a680ce1f53b9d710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20termo%20empreendedorismo%20se%20refere,que%20j%C3%A1%20exista%20no%20mercado.>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

SEBRAE. **Pesquisa: O impacto do Coronavírus nos pequenos negócios – Pesquisa Completa nº 13**. Sebrae. 1 de dezembro de 2021b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/pesquisas-de-impacto-setorial,4ade7b9840a51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

SEBRAE. O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, 2013.

SHIRAISHI, G. **Pesquisa de marketing: bibliografia universitária**. 2012.

SOSTER, Monise Pasetto. **Elaboração do Modelo Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas**. 2014. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SOUSA, Larissa Fernanda Dias Gonçalves de. **Aipári: desenvolvimento de uma startup no mercado de festas**. 2018. TCC (graduação) - Curso de Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

APÊNDICE A - QUESTIONAMENTOS DO *BUSINESS MODEL CANVAS*

Componentes do Business Model Canvas	Perguntas
Segmento de Clientes	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Proposta de Valor	Que valor entregamos ao cliente? Quais problemas estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Canais	Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram e como estão integrados à rotina dos clientes? Qual funciona melhor e quais apresentam o melhor custo benefício?
Relacionamento com Clientes	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?
Fontes de Receitas	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?
Recursos Principais	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Que recursos principais nossos canais de distribuição requerem? Que recursos principais nosso relacionamento com clientes requer? Que recursos principais nossas fontes de receita requerem?
Atividades-Chave	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Que atividades-chave nossos canais de distribuição requerem? Que atividades-chave nosso relacionamento com clientes requer? Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Que atividades-chave nossos canais de distribuição requerem? Que atividades-chave nosso relacionamento com clientes requer?
Parcerias Principais	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de Custos	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?

EDUCAÇÃO FINANCEIRA E EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADES TERAPÊUTICAS DE MARINGÁ-PR

Felipe Pascoal Fantucci
Ligia Greatti

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como a educação financeira e inclusão financeira em Comunidades Terapêuticas que pode melhorar a qualidade de vida de pessoas em situação de vulnerabilidade, incluindo aqueles com baixa renda. A pesquisa incluiu a aplicação de questionários em cinco comunidades em Maringá, usando métodos como pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Por meio da bancarização, acesso ao crédito e outros serviços financeiros, bem como educação financeira e empreendedorismo, as pessoas acolhidas nas Comunidades podem ser capacitadas para desenvolver habilidades e conhecimentos que lhes permitam uma vida melhor e mais sustentável quando deixarem a casa de apoio. O empreendedorismo, a educação financeira e o microcrédito podem ajudá-los a se reintegrarem no mercado de trabalho e na sociedade em geral. Portanto, é fundamental identificar e desenvolver habilidades e capacidades nos acolhidos para que possam ter uma vida melhor após saírem das comunidades, seja através de benefícios pessoais ou de abrir um negócio próspero e digno.

Palavras-chave: Comunidades Terapêuticas. Inclusão Financeira. Empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a inclusão financeira da população de baixa renda tem sido tema de grande importância no meio acadêmico e no debate sobre políticas públicas. A inclusão financeira é um componente crucial para o crescimento econômico sustentável, pois seu papel é agregar qualidade de vida à população por meio da promoção de serviços financeiros adequados às suas necessidades, contribuindo significativamente para o processo de bancarização, acesso ao crédito e à poupança, bem como quanto ao processo de educação financeira da população (BCB, 2010; Febraban, 2011).

Muito se tem discutido sobre a importância de aumentar a relação entre a prestação de serviços de microfinanças e a redução da pobreza, o que também pressupõe a democratização do crédito para os segmentos mais humildes da sociedade brasileira, que, como se sabe, estão praticamente excluídos do sistema bancário tradicional. A ausência de uma conta bancária, para grande parte dos brasileiros é uma triste realidade, e as causas são várias, desde a incapacidade desses usuários de absorver o custo de manutenção até o fato de que, em geral, são desprovidos das chamadas garantias, ou seja, não dão o retorno desejado e não possuem garantias compatíveis com as exigências do sistema, como no caso da obtenção de crédito (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008).

Outro agravante é que boa parte da população ainda pode ser considerada como tendo uma base precária em educação financeira, ou seja, pouco sabe como devem ser estabelecidas as relações financeiras entre o consumo e a capacidade de geração de receita. A educação financeira é vista como o processo de conscientização do consumo pessoal, que precisa estar associado à capacidade de capitalização do indivíduo. Aborda também o uso consciente dos produtos e serviços financeiros disponíveis, especialmente o crédito e a poupança.

Savoia, Saito e Santana (2007) definem a educação financeira como uma atividade utilizada para disseminar o conhecimento que desenvolve nos indivíduos habilidades para uma tomada de decisão informada e segura, em aspectos relacionados a finanças. "Está relacionado ao método pelo qual as competências necessárias para a compreensão de questões relacionadas à economia e finanças podem ser alcançadas" (AUGUSTINIS, COSTA E BARROS, 2012, p.84), a fim de poder tomar decisões tanto na vida pessoal e o desenvolvimento de um negócio.

Ser educado financeiramente é a capacidade de planejar e tomar decisões financeiras corretamente, estar atento ao mercado e questões como dinheiro, crédito, investimentos, impostos, taxas de juros, entre outros que são considerados relevantes nas operações financeiras (HIRA, 2009). Uma pessoa educada financeiramente é aquela que consegue organizar suas finanças pessoais, bem como entender de temas como orçamento, poupança e investimentos que podem ser utilizados não só na vida pessoal, mas também na gestão de um negócio, seja ele micro ou grande. Indivíduos que possuem essas habilidades possuem maior disponibilidade de renda e menor endividamento, contribuindo para a estabilidade e eficiência do sistema econômico (KLAPPER, LUSARDI e PANOS, 2012). Assim, não basta ter acesso ao crédito e a outros serviços financeiros, pois sem educação financeira,

Quando se trata de um negócio, não basta que o indivíduo seja educado financeiramente. Além de uma boa educação financeira, o indivíduo precisa ter capacidade empreendedora, visão para identificar oportunidades de negócios e capacidade de gestão. Schumpeter (1982), enfatizando a importância da capacidade empreendedora como motor da mudança econômica e da criação de emprego, associa o empreendedorismo à inovação e considera a criatividade como o motor da inovação, tornando-se essencial para as mudanças socioeconômicas.

Assim, a inclusão financeira por meio dos serviços financeiros, a educação financeira e o empreendedorismo são instrumentos que podem proporcionar melhorias na qualidade de vida de populações de baixa renda ou vulneráveis, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico sustentável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCLUSÃO FINANCEIRA E EXCLUSÃO FINANCEIRA

A inclusão financeira significa agir em diferentes áreas, bem como à capacidade de obter serviços e produtos financeiros e de entender como utilizar esses serviços, de forma que estejam intimamente relacionados ao dia a dia dos consumidores, repercutindo nos pilares de crescimento do país, atingindo a esfera social, política e econômica. Promover a inclusão financeira significou para o BCB no início “prover acesso a serviços financeiros adequados às necessidades da população” (BCB, 2009). O conceito foi então ampliado e a inclusão financeira passou a ser vista como “o processo pelo qual as pessoas efetivamente acessam e utilizam serviços financeiros adaptados às suas necessidades, ajudando a melhorar sua qualidade de vida”(BCB, 2010). Posteriormente, o BCB (2015) define inclusão financeira plena como “o estado em que toda a população pode acessar e utilizar serviços financeiros para o bem-estar dos cidadãos de forma simples, equilibrada e consciente”.

No início dos anos 90, o Banco Central do Brasil (BCB), tem a missão institucional de “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente” (BCB, 2012), após estudos e avaliações, iniciou a oferta de serviços financeiros para populações de baixa renda, entre instrumentos criados pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e os programas de transferência de renda do governo federal, a exemplo do Programa Bolsa Família (PBF).No início dos anos 90, o Banco Central do Brasil (BCB), tem a missão institucional de “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente” (BCB, 2012), após estudos e avaliações, iniciou a oferta de serviços financeiros para populações de baixa renda, entre instrumentos criados pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e os programas de transferência de renda do governo federal, a exemplo do Programa Bolsa Família (PBF).

Os termos exclusão financeiros e inclusão financeira tratam do acesso aos serviços prestados pelas instituições financeiras, a inclusão analisa o tamanho da população que tem o acesso e possibilidade do uso deste serviço, enquanto “exclusão” se refere às partes que não têm acesso a estes serviços. Nesse sentido, Anderloni et al. (2006) e Gloukoviezoff (2006) confirmam que há duas definições possíveis para a expressão “exclusão financeira”. A primeira, e mais abrangente, seria focada nas necessidades financeiras, referindo-se à dificuldade que as pessoas de baixa renda vivenciam em ter acesso pleno ao sistema financeiro para atender às suas necessidades. Esses requisitos incluem a abertura de uma conta corrente, optar por serviços de pagamento sem dinheiro e obter crédito com condições de pagamento satisfatórias. Essas necessidades também incluem a oportunidade de construir uma carteira modesta de ativos por meio de veículos apropriados de poupança e investimento que ofereçam prazos flexíveis e fácil acesso ao capital, e que também levem em consideração os benefícios da Previdência Social e os padrões de trabalho precário. (ANDRONI et al. 2006:7)

No Brasil, ainda existem muitas pessoas excluídas do sistema financeiro e os serviços normalmente fornecidos por bancos públicos e privados e instituições de serviço público. O governo federal incentiva diversas ações para diminuir a desigualdade financeira, tais como incentivo ao microcrédito, a abertura de conta simplificada, e expansão dos postos de atendimento.

De acordo com Bader e Savoia (2013), conforme citado por Greatti (2017, p. 99), os principais produtos demandados pela população de baixa renda, considerados excluídos, são o crédito, a poupança e o seguro, conforme relata os dados do Relatório Anual 2010 do CGAP (Consultive Goup to Assist the Poor), organização vinculada ao Banco Mundial, criada em 1995.

Diante deste cenário de exclusão, o relatório do BCB (2010), a busca de mecanismos para a inclusão financeira:

É essencial para redução de desigualdades sociais e para maior desenvolvimento econômico, considerados elementos de um círculo virtuoso: a adequada expansão da inclusão financeira viabiliza o acesso à economia formal, contribuindo para maior crescimento econômico, que, por sua vez, facilita o acesso de mais pessoas à economia e ao sistema financeiro, mobilizando poupança e investimento para o crescimento do setor produtivo. (BCB, 2012-2014, pg 17, 18)

A inclusão financeira, precisa ser entendida como algo além do crédito, atinge a poupança, pagamentos e transferências em geral, e o acesso a tais serviços permite dotar as camadas sociais menos favorecidas, possuindo um impacto importante na consolidação do sistema financeiro de um país, promovendo a redução de pobreza e a desigualdade. Tal fato inclusive é firmado pelo Banco Mundial, “Inclusão financeira é importante para o desenvolvimento e redução da pobreza. Evidências consideráveis indicam que os pobres se beneficiam enormemente de pagamentos básicos, poupança e serviços de seguros.” (2014, p. 3, tradução nossa)

2.1.1 Bancarização

O processo de integração da população brasileira ao sistema bancário, conhecido como bancarização, tem o objetivo de garantir que qualquer pessoa física tenha acesso a serviços e aproveite os benefícios oferecidos pelos bancos. Diante de um cenário epidêmico do ano de 2020, houve uma grande alteração no mercado como um todo, as instituições financeiras investiram em novas tecnologias, indo para o digital, resultando segundo (David 2021), a bancarização no período da pandemia de 34 milhões de brasileiros. Desta forma, as instituições tiveram que inovar e assim, o surgimento dos bancos digitais, contribuindo com o oferecimento de serviços de forma permanente para a população. Com essas mudanças, segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), a movimentação do mercado transformou a vida das pessoas reduzindo em 73% a população que não tem acesso ao sistema financeiro no Brasil.

O Banco Central do Brasil, trabalha de forma integrada com representantes dos segmentos envolvidos com a inclusão financeira no Brasil, no setor público e privado, com participação na construção do marco regulatório, pois reconhece que o ambiente de relações financeiras sustentáveis e inclusivas é catalisador para o desenvolvimento do país.

2.1.2 Microcrédito

Dado que o desemprego é visto como uma das principais causas do empreendedorismo involuntário, o microcrédito surge como um recurso alternativo para os pequenos negócios formais ou informais, bem como um instrumento auxiliar no combate à pobreza e exclusão social. O microcrédito é uma ferramenta financeira projetada para erradicar a pobreza. A falta de recursos para atender às necessidades de sobrevivência mais básicas de uma pessoa é uma situação universal em todo o mundo e é mais óbvia em países subdesenvolvidos.

Segundo Borghi (2019), a inclusão econômica e social a partir da tecnologia do microcrédito, promove a melhora da qualidade de vida das famílias e sua comunidade, além disso, traz mais segurança econômica aos empreendedores aumentando a cidadania.

2.1.3 Educação Financeira

Ao longo dos anos, a educação financeira tornou-se cada vez mais importante, principalmente no que diz respeito à necessidade de conscientizar a sociedade sobre o assunto e orientar os indivíduos para que entendam suas responsabilidades na esfera social e planejamento no meio em que vivem. As práticas de educação financeira nos mostram a forma de consumir com responsabilidade e evitar problemas financeiros futuros, o que se reflete em nosso ambiente pessoal e profissional. Em tempos difíceis, entender as boas práticas financeiras adotadas no mundo e repensar novas formas de usar o dinheiro são lições que deixam uma

impressão positiva e podem ajudar muitas outras pessoas que buscam o equilíbrio financeiro. Recentemente, a pandemia demonstrou para muitas famílias a importância de gerenciar e administrar o dinheiro, pois com a queda nos rendimentos financeiros, é necessário pensar em alternativas para economizar e reduzir os gastos.

Segundo (Anais III, 2011, pg72), enfatiza que a educação financeira é um processo pelo qual consumidores e investidores aprimoram seus conhecimentos sobre conceitos e produtos financeiros. Isso é feito por meio de informações, orientações e conselhos, conscientizando os usuários sobre os riscos e oportunidades que existem nos mercados financeiros. Portanto, a educação financeira deve promover escolhas conscientes que contribuam para melhorar a felicidade do consumidor financeiro.

Posteriormente, foi acordado que a responsabilidade primária do Estado e os conflitos de interesse limitam o papel das instituições financeiras neste processo, portanto, deve começar o mais cedo possível nas escolas, mas também deve ser estendido a adultos e estados. Segundo (Anais III, 2011, pg72) deve ter papel relevante nesse processo, tanto no alinhamento da educação financeira quanto na regulação do sistema financeiro, é importante a criação de uma estratégia nacional de educação financeira com a participação de diversos órgãos, como governo, sociedade civil e setor privado e etc.

A educação financeira é um processo que viabiliza que cidadãos melhorem a sua compreensão sobre produtos, conceitos e riscos financeiros. Nesse processo, eles devem desenvolver as habilidades e a confiança necessárias para fazerem escolhas conscientes, para saberem onde procurar ajuda e para realizarem outras ações efetivas que melhorem o seu bem-estar financeiro. As ferramentas que embasam esse processo são informação, instrução ou aconselhamento objetivo. O conceito de educação financeira como processo foi dado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE – 2005) e resgatado pelo BCB na construção do conceito de cidadania financeira e seus pilares (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018).

2.2 EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo tem grande importância para a inclusão social e profissional, diante disso, é de grande importância destacar, que o empreendedorismo promove a inserção da população não apenas no mercado de trabalho, mas também promove a inclusão financeira e social.

Segundo Nunes, R., Malafaia, F., & Sales, G. (2020), os governos, bancos, startups, fintechse entre outros, têm visado cada vez mais a população de baixa renda que deseja empreender, pois gera-se emprego e o país se desenvolve economicamente, sendo um fator fundamental para a inclusão financeira. E com a disponibilizada que muitas instituições de microcrédito estão oferecendo, ajuda a minimizar a desigualdade social e o desemprego, ao mesmo tempo que estimula o empreendedorismo. Desta forma, é importante lembrar que, além do crédito, os empreendedores precisam ser educados financeiramente, para não correr o risco de ficar endividados.

Com o surgimento de uma nova era, impulsionada pela informação, inovação e transformação, os novos produtos e fornecedores do estão encontrando espaço e, com isso, entregando mais soluções, especificamente para os mais diversos setores, incluindo o financeiro. Isso cria uma mudança nos perfis de clientes e as empresas aproveitam este momento para criar inovações revolucionárias com novos modelos de negócios e muito mais. (CHRISTENSEN, 2015). A evolução da tecnologia, o acesso à informação, a internet e a outros meios de comunicação está cada vez mais fácil e barato.

Diante disso, o empreendedorismo surge como alternativa para os adictos, pessoas que fazem são dependentes químicos e que participaram das comunidades terapêuticas, e buscam serem reinseridos na sociedade e no mercado de trabalho, desta forma o microcrédito para estas pessoas seria a oportunidade do recomeço.

2.3 COMUNIDADES TERAPÊUTICAS

As Comunidades Terapêuticas (CTs) são instituições que realizam o acolhimento de pessoas em situação de vulnerabilidade, tais como dependentes químicos, ex-presidiários e pessoas em situação de rua, justamente por pertencerem a uma classe social geralmente baixa e em situação de desigualdade social. As primeiras comunidades terapêuticas apareceram na década de 1950 com o objetivo de tratamento da neurose aos soldados ingleses, a partir das observações clínicas do psiquiatra do exército inglês, Maxwell Jones, afirma Damas (2013). A primeira clínica terapêutica no Brasil, é conhecida como “Desafio Jovem”, fundada em 1968 na cidade de Goiânia, em Goiás. Normalmente as CT estão distantes das cidades, em geral localizam-se em zonas rurais, longe de aglomerados urbanos, devido a facilidade do acesso às drogas, e com isso, a probabilidade de os dependentes terem recaídas, é grande.

Damas (2013), o tratamento é dividido em três fases, sendo elas: a desintoxicação, a interiorização e a ressocialização, cada qual com três meses de duração. Algumas CTs estimulam um procedimento também dito “ressocialização”, a reintegração do indivíduo no núcleo familiar e na sociedade. O que se tem observado na realidade, é que grande parte dos dependentes químicos, tendo ou não “completado” o seu tratamento, ao retornarem à sociedade, rapidamente recaem no uso de substâncias por falta de oportunidades, principalmente, de trabalho, com isso as tentativas de retorno à sociedade tendem a ser fracassadas e representadas pela “recaída” desses indivíduos, fazendo com que ele volte novamente a CT.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa-quantitativa, adotando pesquisa bibliográfica e documental, com coleta de dados primários e secundários. As pesquisas qualitativas trazem técnicas interpretativas, maior profundidade e significado, pois procuram descrever, analisar, traduzir e de alguma forma chegar a um acordo com o sentido, não a frequência, de determinados fenômenos que ocorrem naturalmente no mundo social (VAN MAANEN, 1979), utilizando-se de dados não mensurados e não medindo frequência de acontecimentos. A pesquisa qualitativa aborda objetos para uma análise mais aprofundada relacionada ao método quantitativo de pesquisa. Na pesquisa quantitativa, usou-se como instrumento de coleta de dados.

A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (1991), abrange o estudo a respeito da bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já foi escrito sobre determinado assunto, permitindo o reforço na análise dos dados. Assim, a pesquisa bibliográfica foi realizada a respeito do tema educação financeira e empreendedorismo enquanto ferramentas importantes de inclusão social. A pesquisa documental é a pesquisa na qual a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, tais como documentos de arquivos públicos ou privados, leis, relatórios, contratos, censo, etc (LAKATOS e MARCONI, 1991). Neste estudo, a pesquisa documental foi realizada através de relatórios fornecidos pelas comunidades terapêuticas, bem como das plataformas das mesmas na internet. Já os dados primários foram obtidos nas comunidades terapêuticas, com a aplicação de um questionário feito pelo autor e a pesquisa realizada pelo mesmo.

Uma pesquisa qualitativa pode utilizar-se de análise de discurso, de narrativa, de conteúdo e outras técnicas para analisar os dados que foram coletados. Nesta pesquisa, os dados foram analisados de maneira descritivo-qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo, podendo ser aplicadas técnicas de estatística descritiva. A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de mecanismos que permite interpretar mensagens e comunicações em geral, utilizando as inferências que esta possui para descrever o conteúdo e permitir a assimilação de informações (BARDIN, 1979).

O objeto de estudo foi em Comunidades Terapêuticas da cidade de Maringá no estado do Paraná, atualmente a cidade conta com cinco clínicas, sendo elas: Associação Maringá Apoiando a Recuperação de Vidas (MAREV), Recanto Mundo Jovem (AMARAS), Projeto Vida, Centro Missionário Unidos em Cristo (CRMC) e Casa de Nazaré, sendo as quatro primeiras comunidades específica para o sexo masculino e a última para o sexo feminino.

Todas as comunidades citadas estão vinculadas ao sistema de cadastro da Secretaria de Assistência Social e Cidadania (SASC) de Maringá-PR e realizam o acolhimento de pessoas em situação de vulnerabilidade, como dependentes químicos, usuários de drogas e ex-presidiários, para intervenção clínica.

Como característica da pesquisa já mencionada neste artigo, sendo uma abordagem descritivo-qualitativa, foram realizadas pesquisas de forma presencial nas Comunidades Terapêuticas com o objetivo de identificar os conhecimentos sobre Educação Financeira e se os acolhidos são incluídos financeiramente. A pesquisa foi realizada com 91 (noventa e um) entrevistados com idades entre 16 a 65 anos, vale destacar que dentro deste público, apenas 9 pessoas são do sexo feminino enquanto a maior parte é do sexo masculino. Para realizar a pesquisa em cada comunidade o autor distribuiu questionários para todos os acolhidos juntos, respondendo de maneira individual, pois durante a aplicação, o pesquisador explicava com mais detalhes o objetivo de cada pergunta, atento às possíveis dúvidas que poderiam acontecer. O questionário é composto por 25 perguntas, subdivididas em partes e o período de aplicação nos meses de março e abril de 2022. Também foi aplicado o questionário da Febraban, que tem o objetivo de medir o índice de saúde financeira e comparar com a média brasileira, disponível no site: <https://indice.febraban.org.br/calculador-seu-indice>.

4 DESCRIÇÃO ANÁLISE DE DADOS

Como já mencionado, foi realizado esta pesquisa em 5 Comunidades Terapêuticas cadastradas, sendo a primeira, AMARAS- Recanto Mundo Jovem, Associação Maringaense de Apoio e Reintegração de adolescentes – AMARAS/ Recanto Mundo Jovem foi fundada em abril de 1999 com a iniciativa do Monsenhor Geraldo Schneider. A entidade sensibilizada com o uso de drogas por uma faixa etária cada vez menor e a falta de um programa de tratamento específico de Dependência Química para esta demanda, implantou uma unidade terapêutica de atendimento ao usuário e dependentes de drogas e de álcool que inicialmente era exclusiva para adolescentes do sexo masculino e hoje aceita pessoas de diferentes idades, com capacidade de atendimento a 33 residentes, possuindo atualmente em média de 18 residentes.

A segunda instituição, o CRMC (Centro de Recuperação Missionários de Cristo) presta atendimento de acolhimento e tratamento terapêutico a pessoas com transtornos decorrentes do uso, abuso ou dependência de substâncias psicoativas, (álcool e outras drogas), em sua maioria em situação de rua e vulnerabilidade social. A instituição presta serviços em sistema de abrigo social em regime integral sem fins lucrativos contendo em média 15 residentes.

A terceira comunidade, Projeto Vida, com atendimento médio de 20 (vinte) residentes A finalidade do Projeto é recuperar pessoas carentes que enfrentam o problema de dependência química, de drogas, álcool, etc. Já são 13 anos de trabalho, foram atendidos aproximadamente 4.000 homens, obtendo como resultado a libertação eficaz de 1.000 homens que se reintegraram

na sociedade como profissionais liberais, pastores e que reconstituíram suas famílias com uma nova vida em Cristo. Atualmente o Projeto atende em média de 15 a 20 residentes.

A quarta comunidade, MAREV – Associação Maringá Apoiando a Recuperação de Vidas (masculina) com atendimento médio de 40 (quarenta) residentes do sexo masculino, a partir de 12 anos de idade, usuários de substâncias psicoativas independente de raça, cor, crença, religião, convicção filosófica ou política, enfim, sem distinção de qualquer natureza, com execução de programa terapêutico biopsicossocial e espiritual.

A última instituição, Casa de Nazaré, na qual em Maringá é a única comunidade cadastrada na SASC, sendo específica do público feminino, atende em média de 9 a 15 mulheres. A entidade busca uma prática que não produz modelos de instituições de confinamento e sim um equipamento social dotado de recursos humanos e materiais que propiciam acolhimento, convivência, atividades pedagógica, ocupacionais, recreativas, atendimento psicológico, odontológicos, médico e espiritual, visando o desenvolvimento humano, integral e social e dos direitos de cidadania das residentes e de suas famílias que se encontram em situação de vulnerabilidade, exclusão e risco social.

É importante destacar que, todas as Comunidades possuem uma estrutura completa para acolher e cuidar das pessoas que estão passando pelo uso e abuso de substâncias químicas, além de outras instituições e profissionais que realizam trabalhos de forma voluntária nas Comunidades.

4.1 EDUCAÇÃO FINANCEIRA EM COMUNIDADES TERAPÊUTICAS

A educação financeira é onde as pessoas conseguem fazer um planejamento para gerenciar e organizar a vida financeira pessoal e empresarial, diante disso, o questionário seguinte, demonstra a necessidade dos residentes em Comunidades Terapêuticas em desenvolverem esta área da vida que é tão importante nos dias de hoje e principalmente pensando em um recomeço de vida.

Tabela 1 – Banco, Educação Financeira, Planejamento e Gastos

Você possui conta no banco?	76% SIM	23% NÃO	1% Não consegue abrir conta em banco
Você acredita que a Educação Financeira pode te ajudar na sua vida?	92% SIM	5% NÃO	2% Não sabem o que é educação financeira
Quando você tinha uma renda, você tinha um planejamento financeiro?	38,5% SIM	61,5% NÃO	
Você anotava seus gastos?	11 % SIM	60,4% NÃO	28,6 % AS VESES

Com a intenção de verificar a inclusão financeira, foi questionado se os entrevistados possuíam acesso a uma instituição financeira, cerca de 75,8% dos entrevistados possuem conta no banco, grande parte das pessoas que fazem parte das comunidades, são bancarizadas, enquanto uma pequena parcela não possui conta (23,1%), e apenas 1% não consegue abrir conta no banco.

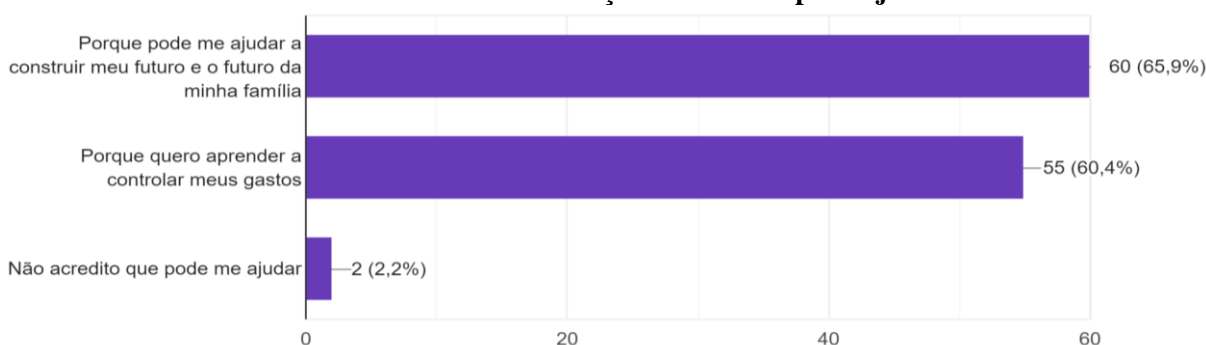
Na pergunta sobre educação financeira pode ajudar na vida dos entrevistados, 92,3% dos entrevistados acreditam que podem ajudar na sua vida financeira. Esta pergunta foi um ponto chave para a evolução e expansão desse projeto, no qual tem como objetivo analisar a necessidade da Educação Financeira nas Comunidades Terapêuticas.

Segundo Amadeu (2010), A educação financeira é um processo que estimula o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências, transformando o pensamento dos indivíduos e para que compreendam os serviços financeiros disponíveis e estejam preparados para administrar suas finanças pessoais sem serem constringidos por propagandas que levam a gastos desenfreados, e o endividamento pessoal.

O Planejamento financeiro contribui com o indivíduo e as famílias consigam atingir seus objetivos financeiros de curto e longo prazo, conseguindo gerenciar melhor o seu dinheiro, definindo estratégias para conseguir alavancar seu patrimônio e também para não entrar em dívidas. Quando não se faz um planejamento, fica complicado para conseguir saber se vai sobrar dinheiro ou não no final do mês, trazendo preocupações e conflitos dentro de casa ou até mesmo nos negócios empresariais.

A análise dos respondentes do questionário sobre planejamento e gastos financeiros, foi descoberto que cerca de 61,5% dos entrevistados disseram que não possuíam um planejamento financeiro, os outros 38,5%, possuíam um planejamento.

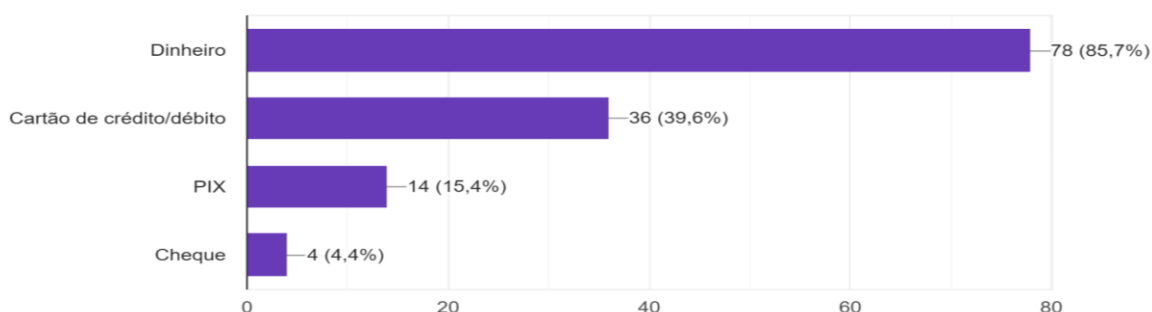
Gráfico 01 - Educação Financeira pode ajudar



Seguindo a análise referente a importância da educação financeira, a maioria acredita (65,9%) que ela pode ajudar a construir o futuro pessoal e o futuro da família, pois é o caminho para conseguir alcançar os objetivos pessoais e familiares, com o auxílio de investimentos.

O dinheiro é a forma de pagamento mais comum ainda nos dias de hoje, segundo o Instituto Locomotiva⁴ “47 milhões de pessoas com mais de 18 anos recebem o salário ou rendimentos principalmente em moeda corrente”, comprovando essa majoritariedade do uso da cédula.

Gráfico 02 – Forma de pagamento



Cerca de 85,7% dos pesquisados, utilizava o dinheiro em espécie como forma de pagamento, devemos salientar que, muitos utilizam esta forma de pagamento pois é de fácil

⁴Os brasileiros e o dinheiro em espécie. **Locomotiva Pesquisa & estratégia**. p. 8, 12 out. 2019. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2019/10/Os-brasileiros-e-o-dinheiro-em-especie-Imprensa-Outubro-de-2019.pdf> Acesso em: 29 abr. 2022.

acesso, pois os mesmos conseguem pegar dinheiro emprestado da família, de amigos e até mesmo de agiotas, seguido do cartão de crédito e débito com 39,6%. O Pix (15,4%) ainda está em expansão no mercado, e principalmente a população mais idosa, preferem o dinheiro e o cartão como forma de pagamento.

Segundo a pesquisa da Febraban, a taxa de aceitação entre os jovens é de 99% enquanto os que têm mais de 60 anos, cai para 65% a taxa de aprovação para utilizar o Pix. Por último, com apenas 4,4%, o cheque é a forma menos utilizada de pagamento, com a tendência de cada vez mais os pagamentos serem de forma digital.

Gráfico 03 - Renda Mensal



Dos pesquisados, 61,6% não possuem renda mensal, 38,4% possuem algum tipo de renda, seja por meio do Auxílio Brasil (mais conhecido como bolsa família) ou até o recebimento de vendas realizadas fazendo artesanato.

Tabela 02 – Empréstimo, Reserva e Dívida Financeira

Você já realizou empréstimo bancário?	56% SIM	40,7% NÃO	3% Não tem acesso à bancos
Você possui reserva financeira?	25,3% SIM	61,5% NÃO	13,2% Somente à família
Você possui dívida?	54,9% SIM	36,3% NÃO	8,8% Não sabem

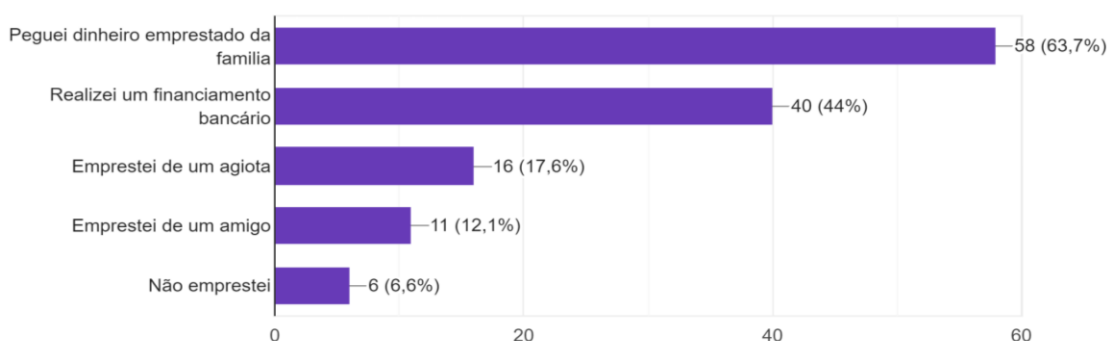
Dos pesquisados, 56% já realizaram empréstimo bancário, é um dado importante pois demonstra que no geral, as pessoas que estão fazendo tratamento em comunidade terapêutica, tem acesso ao crédito e que são incluídas financeiramente. As outras pessoas, 40,7% não realizaram empréstimos. Em contrapartida, quando é realizado uma comparação entre, o percentual de pessoas que possuíam um planejamento financeiro, as pessoas que já pegaram dinheiro emprestado de alguém, as que já realizam empréstimos bancários, é possível correlacionar com o endividamento, na qual 54,9% disseram que possuíam dívidas.

A segurança básica da educação financeira é a reserva de emergência na qual é um dos grandes desafios para os entrevistados pesquisados. A reserva de emergência tem como característica um plano de curto prazo. Possuir uma reserva financeira, evita os imprevistos que podem acontecer, possibilitando evitar os empréstimos com alta taxa de juros, além de ser uma forma de rentabilizar o dinheiro guardado, e de não se gastar tudo o que se ganha, o exemplo

claro sobre isso atualmente, foi o período de pandemia, onde muitas famílias não puderam trabalhar, e por não possuir um dinheiro guardado, entraram em dívidas, não conseguiram pagar o aluguel, energia e etc, além de acumular juros nos bancos. Diante disso, vemos que 74,7% dos internos, não possui uma reserva financeira, e que, pensando quando essas pessoas saírem das comunidades, como vão lidar com a realidade de que não terão nada financeiramente falando, até conseguirem um emprego ou abrir seu próprio negócio, e é claro, muitos que tem família, conseguem se manter, mas não é o caso da maioria.

Analisando essa grande quantidade de indivíduos que já realizaram empréstimos bancários, e quando perguntados se os mesmos possuíam endividamento, tabela 02, cerca de 54,9% disseram que sim, que possuíam dívidas, o que enfatiza novamente a importância de um planejamento financeiro. Segundo o BCB (2013) assegura que “A falta de educação financeira, aliada à facilidade de acesso ao crédito, deixou muitas pessoas profundamente endividadas, privando-as de parte de sua renda, pois as parcelas mensais reduzem sua capacidade de consumir o produto”. Com base nesses resultados até aqui, já é visível o fato de como a falta de conhecimentos financeiros pode ocasionar dificuldades no pós tratamento dos internos. E apenas 36,3% dos entrevistados disseram que não possuem dívidas e 8,8% não sabem dizer se têm dívidas.

Gráfico 04 – Empréstimo

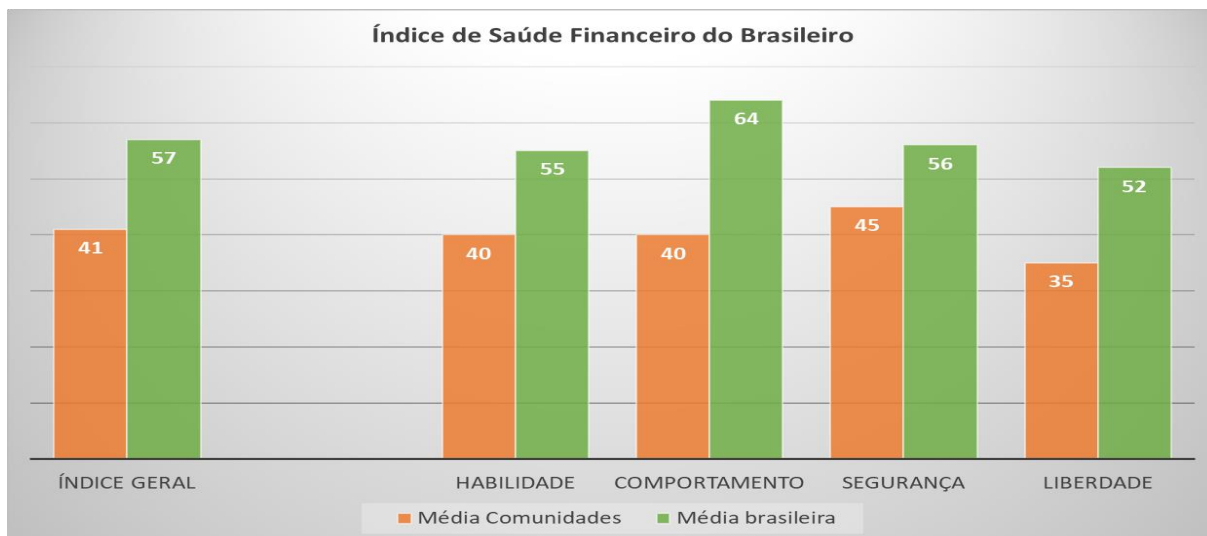


Continuando sobre a temática dinheiro, foi perguntado para os internos se já haviam emprestado dinheiro de alguém, e 63,7% responderam que pegou emprestado da família, 44% realizaram um financiamento, 17,6% emprestou de agiota e 12,1% emprestou de amigo, apenas 6,6% não emprestou dinheiro de alguém.

Foi aplicado o segundo questionário para os internos, sendo este o índice de Saúde Financeira desenvolvido pela Federação Brasileira de Bancos, a Febraban. Este indicador foi desenvolvido para compreender a saúde financeira do brasileiro para, assim, desenvolver uma nova abordagem educativa, desta forma podemos compreender qual é a média de saúde financeira das comunidades, na qual possui uma média de 41 (quarenta e um) pontos. A pontuação é considerada muito baixa, segundo a FEBRABAN:

A vida financeira apresenta desequilíbrios, o que pode afetar o padrão de vida das famílias e ser motivo de estresse no ambiente familiar. Assim, você enxerga pouca perspectiva no presente e não consegue prever o amanhã. Pode se sentir só, isolado. Pode também sentir dificuldades em aplicar informações financeiras e enxergar poucas saídas para sua situação atual. Para melhorar suas finanças, seu foco deve ser sair das dívidas, se organizar e ampliar a renda. Buscar orientação e auxílio na educação financeira pode ser útil.

Gráfico 05 - Índice de Saúde Financeira do Brasileiro



O índice geral da saúde financeira das CT's, está em 41, no qual significa um nível muito baixo de saúde, enquanto a média brasileira está em 57 pontos, considerada mediana em níveis de saúde financeira. Devemos lembrar que, para conseguir obter um bom índice, é necessário cumprir alguns requisitos, como conseguir pagar as obrigações financeiras constantes, tomar boas decisões financeiras, possuir disciplina e autocontrole para cumprir objetivos e os projetos de vida, ficar seguro quanto ao futuro financeiro e ter liberdade de para escolher o que quer fazer da vida. Para conseguir chegar nesta média dos entrevistados, o autor lançou todos os questionários no site: <https://indice.febraban.org.br/calcul-seu-indice>, as respostas dos respondentes.

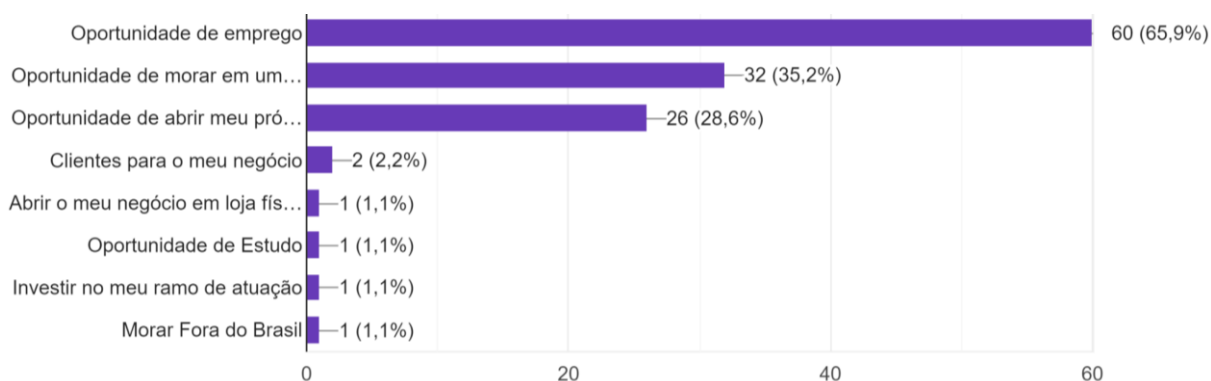
Na segunda análise, contempla a habilidade, entende-se que por saber tomar ou não decisões financeiras, ou buscar novas informações financeiras. Com base nisso, vemos que a pontuação média dos entrevistados nas comunidades é 40 (quarenta), enquanto a média nacional dos brasileiros é 55.

A terceira e quarta análise abrangem o comportamento e a segurança do indivíduo, sendo que o primeiro atende a sua percepção sobre sua situação financeira e se ela é fonte de preocupação e estresse na sua vida e a segunda a percepção de liberdade sobre o leque de opções proporcionado pela situação financeira no presente e no futuro. Como podemos observar ambas estão abaixo da média brasileira.

4.3 EMPREENDEDORISMO NAS COMUNIDADES TERAPÊUTICAS

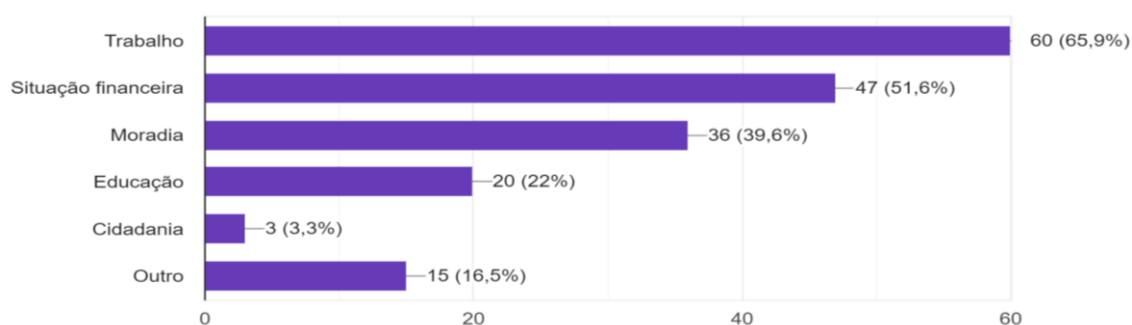
Na parte do questionário, na qual abordou se os entrevistados já investiram em alguma coisa, 47,3% dos entrevistados nunca investiram em nada, cerca de 29,7% tem o sonho de abrir seu próprio negócio, assim como no gráfico 04 a seguir, na qual aborda sobre perspectivas de geração de renda, 28,6% gostariam de uma oportunidade de abrir seu próprio negócio (por isso é importante a implementação de cursos e palestras sobre empreendedorismo nas comunidades, para que durante o processo de recuperação dos internos, os mesmos consigam capacitar para que, quando saírem da comunidade, consigam se re inserirem na sociedade e obterem uma fonte de renda extra).

Gráfico 06 – Perspectiva de geração de renda



Conforme mostrado no gráfico 06, o trabalho é o maior aspecto para melhorar as condições de vida, e na pergunta sobre perspectivas na geração de renda, a oportunidade de emprego foi a principal necessidade também. Aqui é um ponto importante para falar sobre a dificuldade que os entrevistados, que fazem tratamento nas comunidades terapêuticas, quando se recuperam e vão em busca por um emprego, na qual hoje é o maior desafio das Comunidades Terapêuticas do Brasil e do Mundo, que é a reinserção social.

Gráfico 07 - Aspectos que contribuem para a melhoria das condições de vida



Cerca de 65,9% dos entrevistados acreditam que o trabalho é uma grande necessidade para melhorar suas condições de vida, “Trabalhar é condição essencial, não somente pela manutenção financeira, mas pela dignificação da vida. Trabalhar se constitui numa parte importante da vida. E vai além do ganha-pão. Tem a ver com realização pessoal, com sentir-se útil e encontrar sentido para os dias.”

Vale destacar, que a situação financeira, segue em segundo lugar com (51,6%), e em terceiro, a moradia com (39,6%) que é de grande importância também, pois é um direito social previsto na Constituição de 1988, no artigo 6º.

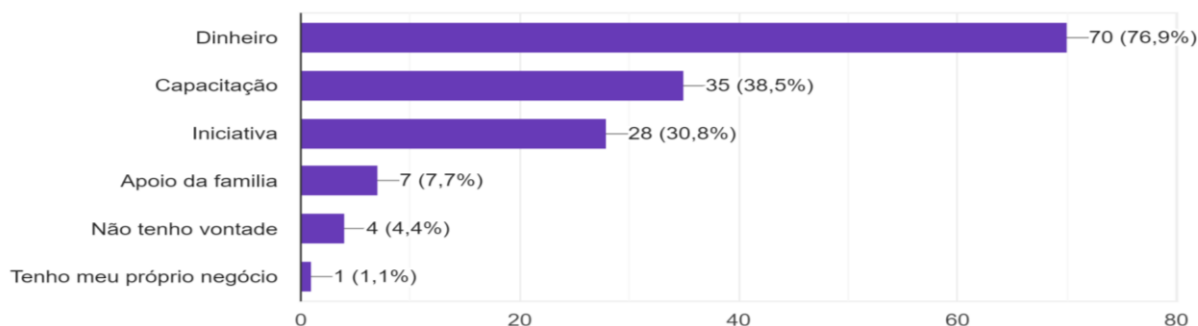
São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (BRASIL, 1989. p.19)

Diante disso, o papel do estado é fundamental na aplicação desse direito pensando principalmente no momento em que a sociedade está vivendo de pós-pandemia e crise econômica, e que o número de famílias indo para as ruas tem se agravado cada vez mais.

A pesquisa também buscou entender as necessidades dos acolhidos nas comunidades para melhorar suas condições de vida, quando foi perguntado, quais atividades o indivíduo já exerceu, mais de 95% das pessoas que frequentam as comunidades terapêuticas, já exerceram

algum tipo de trabalho, seja nas áreas que não exigem ensino superior, como jardineiro, pedreiro, pintor, até os que possuem bacharelado em contabilidade e agronomia. Apenas 4% dos entrevistados não exerceram algum tipo de atividade. Segundo Rodrigues (1994), quando a vida das pessoas está insatisfatória, a melhor alternativa para obter satisfação é o trabalho.

Gráfico 08 - Empreendedorismo



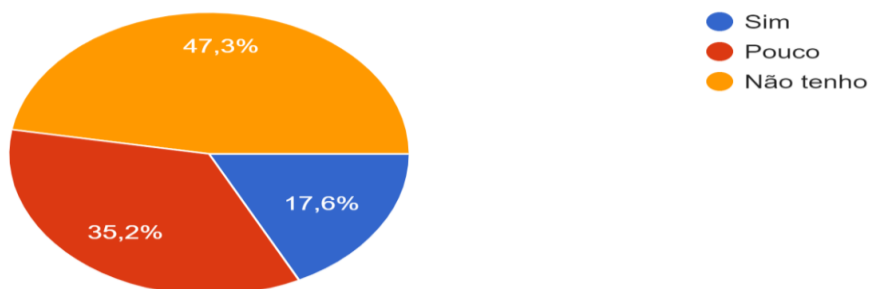
Para aqueles que possuem vontade de ter seu próprio negócio, 76,9% dos entrevistados disseram que o dinheiro é o principal fator necessário para empreender, veja, conforme demonstrado na tabela 01, sobre planejamento, e no gráfico 08, sobre gestão de empresa e analisando o índice médio da saúde financeira das comunidades (gráfico 05), é previsível que a falta de conhecimentos, habilidades e atitudes, pode comprometer o desenvolvimento dos negócios que os entrevistados tem como objetivos e sonhos de se realizar. Portanto, é novamente enfatizado a importância de realizações de cursos e capacitação sobre educação financeira nas comunidades terapêuticas, para contribuir com a reinserção social dos acolhidos nas comunidades.

Dentre os entrevistados, 63,7% se considera uma pessoa criativa, é um dado importante quando é relacionado com o empreendedorismo. Um ponto importante observado, nas comunidades não é oferecido curso ou capacitação sobre empreendedorismo, sendo aqui destacado neste artigo a importância para falar sobre este tema dentro das comunidades, pois muitos indivíduos tem o sonho e vontade de abrir seu próprio negócio e através dessas iniciativas de instituições, todos que quiserem serão capacitados durante e depois do tratamento na CT, prontos para o mercado de trabalho e serem reinseridos novamente na sociedade.

Gráfico 08 – Gestão de Empresa

Tem algum conhecimento/habilidade de gestão de empresa?

91 respostas



Mais de 82% dos entrevistados, possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre habilidade de gestão de empresa, como analisado no gráfico 08, a gestão de empresa é um fator importante para o desenvolvimento dos negócios e expansão, considerando ainda, que a gestão

de empresa é o segundo maior curso que os entrevistados têm interesse em fazer, bem como empreendedorismo, marketing e muitos outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o grande número de reincidentes que no geral, as comunidades terapêuticas possuem, foi identificado uma possível causa que contribuiu para a reincidência, a situação financeira dos internos. Com base nos resultados obtidos na pesquisa realizada nas cinco CT's, em primeiro lugar, vale destacar a necessidade de implementar novas políticas públicas voltadas à inclusão e educação financeira. Segundo lugar, a formalização de capacitação sobre educação financeira e empreendedorismo, como forma de incentivo para os internos, que, com base no questionário, muitos possuem interesse em iniciar seu próprio negócio. Diante disso, a formação destes futuros empreendedores é fundamental para o sucesso de um negócio, pois permite identificar competências que precisam ser aprimoradas por meio de aprendizados que impactarão no dia a dia da empresa, garantindo que estejam preparados para os desafios diários de iniciar um negócio e reintegração com a sociedade.

Conforme o objetivo estabelecido do trabalho inicialmente, no qual o autor pensava que o público a ser pesquisado, não era incluídos financeiramente, em analisar a inclusão e educação financeira e o empreendedorismo em comunidades terapêuticas no decorrer do projeto, foi identificado através das pesquisas realizadas, que a falta de educação financeira é um dos fatores que causa a reincidência dos acolhidos, pois os mesmos conseguem se reabilitar na saúde, no social, espiritual e físico, mas não tem a “reabilitação financeira”. É importante mencionar que a pesquisa tem caráter único no meio acadêmico, o qual o questionário aplicado, foi adaptado para ser realizado com este público, não sendo encontrado algum outro artigo específico sobre a temática.

Além do mais, a parceria de instituições de ensino que possam capacitar os acolhidos através de cursos, é uma grande oportunidade para colaborar com o “projeto de vida” e sonhos que os mesmos possuem, e este projeto pode ser expandido para as demais comunidades da cidade de Maringá, e também para todas as comunidades terapêuticas do Brasil e do mundo.

6 REFERÊNCIAS

- AUGUSTINIS, Viviane Franco; COSTA, Alessandra de Sá Mello da; BARROS, Denise Franca. **Uma Análise Crítica do Discurso de Educação Financeira: por uma Educação para Além do Capital**. Revista Adm.made, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p.79-102, set. 2012. Quadrimestral.
- BADER, Marcos; SAVOIA, José Roberto Ferreira. **Inclusão financeira: como a tecnologia e a modernização das transações bancárias impulsionam a economia e transformam a relação do mundo com o dinheiro**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Parceria Nacional para Inclusão Financeira**. Plano de Ação para Fortalecimento do Ambiente Institucional. Maio 2012.
- BAPTISTA, Dulce Maria T. **O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa**. In: MARTINELLI, Maria Lucia (Org.). Pesquisa Qualitativa: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999.
- BCB. **Relatório de Inclusão Financeira**. N. 1. Brasília: BCB, 2010.
- BCB. **Relatório de Inclusão Financeira**. N. 2. Brasília: BCB, 2011.
- BCB. **Plano de Ação para Fortalecimento do Ambiente Institucional: relatório 2012-**

2014. **Parceria Nacional para Inclusão Financeira** –Brasília: Banco Central do Brasil, 2014.
- BCB. **Relatório de Inclusão Financeira**. N. 3. Brasília: BCB, 2015.
- BCB. **Relatório de Economia Bancária**. Brasília: BCB, 2017.
- BCB. **Relatório de Cidadania Financeira**. Brasília: BCB, 2018b.
- CACCIAMALI, Maria Cristina; CHAHAD, José Paulo Zeetano; TATEI, Fábio. Microfinanças e Política Pública na América Latina. **Cadernos ROLAM/USP**, Ano 8. Vol. 1. 2008, p. 149-172.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). **Access to Finance for the Poor**. Annual Report, 2010.
- DAMAS, F. B. **Comunidades terapêuticas no Brasil: expansão, institucionalização e relevância social**. Revista de Saúde Pública, v. 6, n. 1. Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://esp.saude.sc.gov.br/revista/>>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- DAVID, Igor, Bancarização: como a inclusão financeira beneficia o mercado. Disponível em: <<https://boavistatecnologia.com.br/blog/bancarizacao/#:~:text=A%20ascensão%20dos%20bancos%20digitais%20e%20seus%20impactos%20no%20mercado&text=Isso%20levou%20a%20bancarização%20de,forma%20permanente%20para%20a%20população>>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- FEBRABAN. **Bancarização e inclusão financeira no Brasil**. Congresso Latino- Americano de Inclusão Financeira. Julho, 2011.
- GREATTI, Ligia. **As cooperativas de crédito e a implementação da política de inclusão financeira no Brasil**: 2017. Tipo (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III, 2017.
- GLOUKOVIEZOFF G., From Financial Exclusion to Overindebtedness: The Paradox of Difficulties for People on Low Income? In: ANDERLONI, L.; BRAGA, M. D.; CARLUCCIO, E. (Eds.). **New frontiers in banking services**. Emerging needs and tailored products for untapped markets, Berlin: Springer Verlag, 2006. p. 213-245.
- HIRA, Tahira K. **Personal Finance: Past, Present and Future**. Dezembro de 2009. Disponível em < <http://ssrn.com/abstract=1522299>> acessado em 06/08/2019.
- KLAPPER, Leora; LUSARDI, Annamaria e PANOS, Georgios A. **Financial Literacy and the Financial Crisis**. Março de 2012. Disponível em < <http://ssrn.com/abstract=2038765>> Acessado em 25/07/2019.
- MELO, M. C.; CORRADI-WEBSTER, C. M. **Análise do funcionamento de comunidade terapêutica para usuários de drogas**. Athenea Digital, v. 16, n. 3, p. 379-399, 2016. Disponível em: . Acesso em: 01 jul. 2018.
- SAVOIA, José Roberto Ferreira; SAITO, André Taue; SANTANA Flávia de Angelis. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 41, n. 6, p.1121-1141, 2007. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/>> acessado em 06/08/2019.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SOARES, M.; MELO SOBRINHO, A. **Microfinanças** – o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2. ed., Brasília, Banco Central do Brasil, 2008.
- VAN MAANEN, John. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, 24: 520-524; 1979.

PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS NO PARANÁ: UM ESTUDO A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Priscilla Torrezan Chaves
Deisy Cristina Correa Igarashi
Sandra Mara de Alencar Schiavi

RESUMO

Este artigo teve como objetivo compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha por produzir cafés especiais no estado do Paraná. Para tanto, utilizou-se a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), a fim de construir um modelo que permita apoiar o processo decisório dos produtores, na escolha em produzir cafés especiais. Como aporte teórico, empregou-se a Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual forneceu base para a construção do modelo, quanto aos recursos considerados. O modelo abrange três pontos de vistas fundamentais: recursos físicos, humanos e organizacionais. De forma a possibilitar a mensuração desses PVF foram elaborados descritores. Os resultados indicam que todos os pontos mapeados ficaram em nível aceitável para os produtores. Não tendo nenhum ponto com desempenho abaixo do aceitável para a produção de cafés especiais. Assim, fica evidente que os produtores considerados no estudo podem embasar sua escolha no modelo construído, de forma a mostrar que eles podem produzir cafés especiais e obter vantagem competitiva, a partir dos recursos que utilizam. Portanto, o modelo construído fornece base para a tomada de decisão do cafeicultor.

Palavras-chave: Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Vantagem competitiva. Cadeia produtiva.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é importante para o crescimento econômico brasileiro. Em 2019, representou 21,4% do PIB do Brasil, com destaque para o ramo agrícola, correspondendo a 68% desse valor (CNA, 2020). Particularmente, o café é um dos produtos mais tradicionais e relevantes na geração de renda para a economia brasileira, acumulando R\$ 28,5 bilhões do Valor Bruto da Produção (VBP) do agro em 2020 (CNA, 2020). De modo que o país é o maior produtor e exportador de café do mundo.

Após a abertura econômica na década de 1990, junto com a desregulamentação do setor cafeeiro e a emergência de um novo padrão de consumo, iniciou-se um movimento de produção de cafés diferenciados, mais preocupados com a qualidade do produto (SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; SAES; SILVEIRA, 2014; BOAVENTURA et al., 2018). Esse tipo diferenciado de café é denominado de café especial, o qual é definido pela qualidade superior do produto, do grão verde à bebida na xícara, e pela qualidade de vida que o café pode oferecer aos atores da sua cadeia de valor (RHINEHART, 2009; SCA, 2020).

Saes (2006) afirma que a atuação em mercados com diferenciações, como o de cafés especiais, pode ser uma alternativa para pequenos produtores, os quais não conseguem competir em larga escala. No estado do Paraná, iniciativas de produção de cafés especiais por pequenos produtores têm sido observadas (BRONZERI; BULGACOV, 2014; SANTOS, 2019; CHAVES, 2021).

Estudos apontam que essas iniciativas, com vistas a agregar valor ao produto por meio da alta qualidade da bebida, sustentabilidade e atributos extrínsecos (como origens dos cafés, histórias dos plantios e produtores, dentre outros), pode gerar vantagens para os produtores paranaenses (BRONZERI; BULGACOV, 2014; SANTOS, 2019; LEITE, 2020; CHAVES, 2021).

O nicho de cafés especiais demanda tecnologias e conhecimentos técnicos quanto ao cultivo, a lavoura, tratamentos culturais e mercado (SAES; SILVEIRA, 2014; LEITE, 2020). Assim, estratégias de diferenciação dependem de recursos produtivos internos dos produtores rurais.

No entanto, estudos apontam que os produtores, principalmente os pequenos, carecem de diversos recursos como estrutura adequada, conhecimentos técnicos, mercadológicos e de gestão para sua inserção e continuidade nessas cadeias de maior valor agregado (BRONZERI; BULGACOV, 2014; LEITE, 2020; CHAVES, 2021). Leite (2020) argumenta que recursos são essenciais para o *upgrading*⁵ da cadeia de valor do café pelo pequeno produtor, podendo ser uma alternativa para a continuidade da atividade para os cafeicultores do estado.

É nesse contexto que a Visão Baseada em Recursos (VBR), apresenta-se como referencial teórico para esse estudo. A VBR, que tem como alicerce o campo da Estratégia, possui como objetivo a identificação e exploração de recursos diferenciados que possibilitam rendas superiores, e que conseqüentemente geram vantagens competitivas, proporcionando um maior desempenho aos agentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

O foco da VBR recai sobre os recursos internos, de modo que eles devem ser estratégicos para gerarem vantagens competitivas sustentáveis, as quais são fundamentais para a implementação de estratégias que criam valor, assim, impactando no desempenho e competitividade da firma. Vale ressaltar que a firma, no caso do presente artigo, é o produtor rural.

Embora haja estudos que abordam a produção de cafés especiais, não há trabalhos que analisam a tomada de decisão sobre a escolha de produzir café especial ou não, especialmente

⁵ Por *upgrading* entende-se um processo de melhorias nas capacidades da firma, objetivando participar de nichos de maior valor agregado (LEITE, 2020; TRIENEKENS, 2011).

considerando aspectos importantes como a de recursos. Visto que essa produção depende dos recursos utilizados, bem como visando gerar vantagem competitiva.

Diante disso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha em produzir cafés especiais no estado do Paraná? Para responder a esse problema, o trabalho tem como objetivo geral: Compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha por produzir cafés especiais no estado do Paraná.

Desse modo, a presente pesquisa estuda a cafeicultura do Paraná, mais especificamente, os produtores de cafés do estado, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR). Particularmente, o foco está nos recursos superiores para a produção de cafés especiais que podem levar a geração de vantagem competitiva. Para tanto, utiliza-se a Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), a fim de apoiar o processo decisório dos produtores, na escolha de produzir cafés especiais, resultando em um modelo para apoiar tal decisão.

Assim, dada a relevância da cafeicultura para o Paraná e para o Brasil, bem como o crescimento potencial da valorização do café de qualidade, o presente estudo pretende contribuir empiricamente com a ampliação de conhecimento sobre a atividade cafeeira, dada sua importância em termos socioeconômicos. Além de ser um nicho alternativo para a sobrevivência, continuidade e até crescimento de pequenos produtores.

Particularmente, o trabalho busca contribuir na construção de um modelo que permita fornecer base para a tomada de decisão de cafeicultores, especialmente ao considerar recursos superiores e estratégicos, que possam gerar vantagem competitiva. Teoricamente, pretende-se contribuir para o uso da teoria da Visão Baseada em Recurso, bem como seu avanço no campo científico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista o objetivo do presente artigo, esta seção apresenta os principais conceitos e objetivos sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) utilizada como aporte teórico do trabalho.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe que os recursos internos da firma sejam fontes de vantagem competitiva sustentável (PENROSE, 1959; WENERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Assim, o ponto central dessa abordagem está nos recursos internos da firma, especialmente aqueles superiores, ou seja, que fornecem rendas eficientes que irão propiciar criação de valor (SAES, 2009).

A abordagem da VBR teve inspirações no trabalho de Penrose (1959), porém a literatura reconhece que o autor Wernerfelt (1984) que de fato introduziu essa abordagem (SAES, 2009). Em seu trabalho, Wernerfelt (1984) traça um paralelo entre a visão baseada em produto, defendido pelo modelo competitivo de Michel Porter (1985), mais tradicional, e a visão baseada em recursos, em que a firma é como uma coleção de recursos, com foco nos recursos internos.

Barney (1991) complementa essa perspectiva ao afirmar que os recursos internos interagem entre si, sendo mais do que apenas fatores. O autor classifica os recursos como podendo ser: físico (tecnologia física, equipamentos, maquinários, localização geográfica etc.); humano (treinamento, experiência, relacionamentos etc.); e organizacional (estrutura e sistema formal, relações informais e/ou formais).

Na visão do autor, para serem estratégicos e conseqüentemente gerarem vantagem competitiva sustentável, os recursos devem ser valiosos, isto é, devem fornecer condições para a firma explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; raros, ou seja, escassos entre os concorrentes atuais e potenciais; imperfeitamente imitáveis, quando outras empresas não podem obter esses recursos; e devem ser ainda, insubstituíveis, quando não há substitutos equivalentes (BARNEY, 1991).

Além disso, de acordo com Kristandl e Bontis (2007), os recursos possuem algumas características e requisitos adicionais como ser: apropriado, em que eles devem ganhar rendas que excedem seus custos; imóvel, não ser possível adquiri-los para comprar em mercados de fatores; heterogêneos, dados que os mesmos recursos não estão disponíveis igualmente a todas as firmas; não ter mobilidade perfeita, ou seja, não ser fácil de duplicar ou copiar os recursos, assim a heterogeneidade pode perpetuar ao longo do tempo (KRISTANDL; BONTIS, 2007; BARNEY, 1991).

Dessa forma, o olhar para esses recursos estratégicos deve estar diretamente relacionado em serem o ponto forte da organização, ao passo que se forem pontos fracos eles não seriam estratégicos, logo, não gerariam vantagens competitivas (PESIC; MILIC; STANKOVIC, 2012).

Peteraf (1993) apresenta uma abordagem distinta da concebida por Barney, em que seu foco está mais nos recursos individuais da firma (FOSS, 2005). A autora examina as condições dos recursos para assegurarem as vantagens competitivas sustentáveis, que são: recursos superiores, isto é, heterogêneos de modo a garantir lucros diferenciados; barreiras *ex post* à competição, no sentido de serem difíceis de imitar devido ao mecanismo de isolamento; não mobilidade de recursos, que possibilitam o surgimento de rendas diferenciadas, ocorrendo quando possuem especificidades que os tornam adaptados exclusivamente para suas necessidades; e barreias *ex ante* à competição, em que assimetrias de informação são necessárias para limitar a competição explícita pelos recursos.

Para Peteraf (1993) essas quatro condições devem ser respeitadas para o recurso gerar vantagem competitiva sustentável. Desta forma, a VBR defende que é a posse de recursos estratégicos pela firma a principal origem da vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Em suma, pode-se afirmar que a VBR propõe que recursos precisam ser estratégicos para gerar vantagem competitivas sustentáveis, as quais são imprescindíveis para o desempenho da firma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, devido ao objetivo de compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha de produzir cafés especiais no Paraná. Dessa forma, utilizar a pesquisa qualitativa permite se aprofundar no que se quer conhecer e compreender (CRESWELL, 2007; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A pesquisa é do tipo descritiva, em virtude do desejo de descrever e posteriormente compreender o que pode influenciar na escolha de produzir cafés especiais, sendo considerado nesse artigo os recursos dos produtores de cafés. O estudo descritivo procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Quanto ao recorte temporal, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de corte transversal, pois os dados foram coletados em um ponto específico no tempo (RICHARDSON, 2008).

Para alcançar o objetivo proposto esta pesquisa utilizou dados primários, coletados por entrevistas semiestruturadas. Essa técnica foi escolhida, principalmente, por sua característica de possuir um roteiro guiando a entrevista, mas aberto para a interação entre entrevistado e

entrevistador, obtendo assim uma descrição do ponto de vista do entrevistado sobre o fenômeno que se pretende entender (TRIVIÑOS, 1987; BRINKMANN, 2018).

Foram realizadas entrevistas de forma remota com três produtores de cafés do estado do Paraná. Elas foram feitas no mês de janeiro de 2023, de forma online via Google Meet, dado a disponibilidade dos entrevistados. Além disso, foram gravadas com consentimento dos entrevistados.

Nesta pesquisa foi adotado como opção metodológica, a Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Esta metodologia busca fornecer bases para a tomada de decisão de acordo com modelo construído. Segundo Roy (1993), o apoio à decisão é uma atividade para se obter elementos que forneçam respostas aos atores que estão envolvidos em processo decisório.

Desta forma, a partir dos dados coletados foi possível elaborar o modelo MCDA-C para compreender e apoiar a decisão de produzir café especial, a partir dos recursos dos produtores de cafés do Paraná.

3.1 PROCEDIMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO MCDA-C

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos para a construção do modelo de MCDA-C como instrumento para atingir o objetivo proposto no presente artigo. O processo pode ser dividido em três principais etapas: i. definição do problema; ii. representação dos pontos de vista fundamentais (PVF); e construção dos descritores (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001; BORGES; IGARASHI; SEGATE, 2020).

Na primeira etapa foi definido o problema com base em aspectos teóricos da Visão Baseada em Recursos e em aspectos empíricos voltados para a produção de cafés especiais, além de partir de outros trabalhos relacionados à temática, como o de Chaves (2021), Leite (2020), e Bronzeri e Bulgacov (2014). Desse modo, o problema para construção do modelo consistiu em compreender a decisão de produzir cafés especiais, a partir dos recursos dos produtores rurais, especialmente ao considerar os recursos superiores que podem gerar vantagem competitiva.

Na etapa dois foram definidos os Pontos de Vistas Fundamentais (PVF) para a avaliação do problema. Elaborou-se a família de pontos de vistas fundamentais, os quais são base para a construção do modelo e constituem o eixo do problema (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001), ou seja, é um desdobramento primário dele. No caso do presente trabalho, os pontos de vistas fundamentais correspondem aos grupos de recursos proposto por Barney (1991), a saber: recursos físicos; humanos; e organizacionais. Após isso os PVF foram decompostos em Pontos de Vistas Elementares (PVE), de forma a operacionalizar o modelo. Portanto, no trabalho, os PVF foram desmembrados em recursos chave envolvidos na produção de cafés e de cafés especiais.

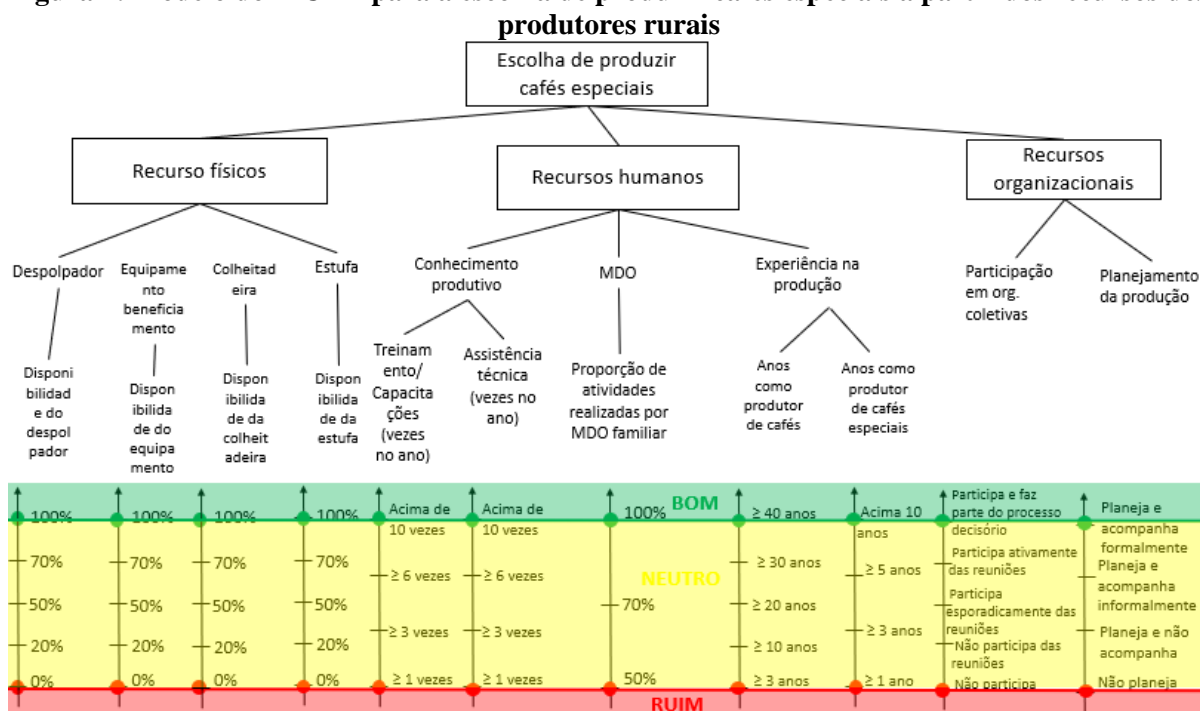
Por fim, na terceira etapa os PVE são decompostos para serem mensurados, isso ocorre por meio dos descritores. Os descritores fornecem um melhor entendimento daquilo que representa a preocupação do decisor ao mensurar uma dimensão do contexto decisório (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001). Após definir os descritores, foram determinados os níveis de impacto de referência – nível Bom, Neutro e Ruim – assim, permitindo identificar as ações satisfatórias e não-satisfatórias (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001; BORGES; IGARASHI; SEGATE, 2020).

Os níveis de impacto de referência foram ordenados do melhor para o pior. O nível bom demarca as ações acima das expectativas dos decisores, mas que podem acontecer (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001). Pode-se dizer que esse é um nível no qual os produtores podem obter maior desempenho e assim, representam recursos estratégicos e que

podem gerar vantagens competitivas. Em outras palavras, significa que os produtores podem produzir cafés especiais, por meio de recursos que são superiores, de forma a obterem vantagem competitiva. Os níveis que se situam entre o bom e o neutro são os desempenhos esperados pelos decisores (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001). Neles também é possível produzirem cafés especiais, mas sendo mais difícil obter vantagem competitiva duradoura. Já ao nível ruim, de impacto inferior ao neutro, representam desempenhos não-satisfatórios, mas aceitáveis pelos decisores (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001). Isto é, o produtor até consegue produzir café especial, porém com maior dificuldade e sem obter vantagem competitiva.

A Figura 1, demonstra o modelo construído a partir do que foi exposto nesta seção.

Figura 2: Modelo do MCDA para a escolha de produzir cafés especiais a partir dos recursos dos produtores rurais



Fonte: Elaborado pelas autoras

Vale salientar que nos modelos de MCDA-C é utilizado o design arborescente, como visto na Figura 1, o que demonstra que um critério mais complexo de ser mensurado é decomposto em subcritérios de mais fácil mensuração, de modo que o critério de nível superior seja definido pelo conjunto de critérios inferiores ligados a ele na estrutura (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, NORONHA, 2001; BORGES; IGARASHI; SEGATE, 2020).

Por fim, ressalta-se que esse trabalho não buscou realizar comparações entre os produtores entrevistados. De forma a não comparar os níveis de desempenho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção tem como foco apresentar os resultados obtidos e realizar as análises dos mesmos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E APRESENTAÇÃO DO MODELO

Com o intuito de caracterizar os produtores entrevistados, buscou-se informações quanto a: região, gênero, idade do entrevistado, área total do estabelecimento rural (hectare), área destinada ao café (hectare) e condição da terra. O Quadro 1 mostra essas informações para cada um dos três produtores entrevistados.

Quadro 1: Caracterização dos produtores entrevistados

Características	Produtor(a) A	Produtor(a) B	Produtor(a) C
Região	Norte Pioneiro	Norte Pioneiro	Norte Central
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino
Idade	46 anos	42 anos	33 anos
Área total (ha)	5 ha	4,84 ha	7 ha
Área destinada ao café	4 ha	3,87 ha	6 ha
Condição da terra	Própria	Própria	Própria

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os dados mostram que todos os entrevistados são proprietários do estabelecimento rural e que a maior parte da área é destinada para a plantação de cafés. A idade dos entrevistados varia de 33 anos a 46 anos, sendo duas mulheres e um homem. Além disso, eles estão localizados na região do Norte Pioneiro e Norte Central do Paraná (ou também conhecido como Norte Novo). Os três produtores relataram que dependem economicamente da produção cafeeira e que toda a família trabalha junto na cafeicultura.

Como mencionado na seção anterior, com base nos preceitos da VBR, o modelo focou nos recursos (físicos, humanos e organizacionais) envolvidos na produção de cafés. Especialmente, foram selecionados recursos chaves na produção de cafés especiais, pois com isso os produtores conseguiriam embasar a escolha de produzir esse tipo de café, bem como para obter vantagem competitiva.

Desse modo, conforme ilustrado na Figura 1, a partir do problema levantado (escolha em produzir cafés especiais), desdobrou-se em três pontos de vistas fundamentais (PVF), baseados em Barney (1991), recursos físicos, humanos e organizacionais.

No PVF de recursos físicos foram desdobrados em quatro Pontos de Vistas Elementares (PVE), sendo eles o despulpador, equipamento de beneficiamento, colheitadeira mecânica e estufa. Eles foram considerados por serem chaves no processo produtivo de cafés especiais. De modo que a utilização desses equipamentos pode diferenciar a produção de cafés especiais dos convencionais (CHAVES, 2021). E cada um dos PVE foram desdobrados em um descritor, correspondendo a disponibilidade de uso desses equipamentos (em porcentagem). Os descritores de disponibilidade foram de 0% (não tem disponibilidade, ou seja, não utiliza o recurso físico) a 100% (possui total disponibilidade de utilizar o recurso).

O PVE da colheitadeira mecânica, diz respeito ao maquinário que entra no meio dos pés de cafés e, por meio de vibração – que é regulada – colhe os cafés. Com essa máquina é possível colher apenas os frutos maduros, a partir de regulação da vibração, o que é pré-requisito para a qualidade do café.

O despulpador é um maquinário que descasca e retira a polpa do café. Ele geralmente é regulado para despulpar apenas frutos maduros, separando e retirando os cafés verdes e passados (“café boia”). Dessa forma, é mais utilizado na produção de cafés especiais (CHAVES, 2021).

A estufa é uma estrutura elevada, de base com tela vazada e com cobertura. Ela permite que os frutos respirem, assim evitando fermentações indesejadas que diminuem a qualidade do café. Ademais, por ser elevada, evita contato com o chão, diminuindo o risco de contato com elementos que possam afetar a qualidade dos grãos (como bactérias, fungos etc.) (CHAVES,

2021). E por ser coberta, ela protege os grãos da chuva e sol excessivos, da troca de umidade, bem como auxilia na secagem do café, evitando mofos ou secagem excessiva.

O equipamento de benefício do café é um maquinário que faz o descascamento integral do fruto. Se o café já tiver sido descascado/ despolpado, retira-se apenas a casca mais interna do fruto do café (CHAVES, 2021). Todo café precisa ser beneficiado, porém os cafés especiais precisam de cuidado especial nessa etapa, pois os grãos podem ser quebrados e amassados, de modo a impactar em sua qualidade.

O PVF de recursos humanos foi desdobrado em três PVE: conhecimento produtivo (desdobrado em dois descritores mensuráveis); MDO – Mão de obra na produção cafeeira (um descritor); e experiência na produção cafeeira (desdobrado em dois descritores mensuráveis).

Conforme Borrella et al. (2015), Santos (2019) e Chaves (2021), as informações técnicas, de mercado e de gestão são críticas para a produção de cafés especiais. Assim, o PVE de conhecimento produtivo foi desdobrado em dois descritores: o recebimento de treinamento e capacitações (quantas vezes durante o ano); e o recebimento de assistência técnica (quantas vezes durante o ano).

A mão de obra é um outro importante recurso humano para produção de cafés especiais (SANTOS, 2019; LEITE, 2020; CHAVES, 2021). A principal mão de obra na cafeicultura é a familiar, especialmente ao considerar pequenos produtores. Chaves (2021) argumenta que a mão de obra familiar, especialmente na colheita, influencia na obtenção da qualidade, dado que há mais cuidado com a colheita, principalmente quando é a seletiva. Além de maior cuidado com as plantas de cafés, visto que essa é uma cultura permanente e a produção na safra seguinte depende das condições do pé (ramificações e folhagem, por exemplo) (CHAVES, 2021). Assim, o descritor desse PVE está relacionado a proporção de atividades realizadas por MDO familiar.

A experiência e o conhecimento tácito do produtor sobre a atividade cafeeira também são chaves no processo produtivo (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020; CHAVES, 2021). Esse PVE foi desdobrado em dois descritores: anos como produtor rural; e anos como produtor de cafés especiais.

O PVF de recursos organizacionais foi desdobrado em dois descritores, sendo eles: participação em organizações coletivas e associativas (com os seguintes níveis: participa e faz parte do processo decisório; participa ativamente de reuniões; participa esporadicamente de reuniões; não participa de reuniões; não participa de nenhuma organização coletiva); e planejamento da produção cafeeira (com os seguintes níveis: planeja formalmente, com acompanhamento e controle; planeja informalmente, com acompanhamento e controle; planeja, mas não acompanha; não planeja e faz conforme necessidade).

Chaves (2021) destaca o recurso relacionado a participação em organizações coletivas e associativas, visto que é uma forma de incentivar os produtores, de compartilhar conhecimentos, de diluir custos na compra de maquinários, insumos, dentre outros. Isso impacta na produção de cafés especiais, e pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

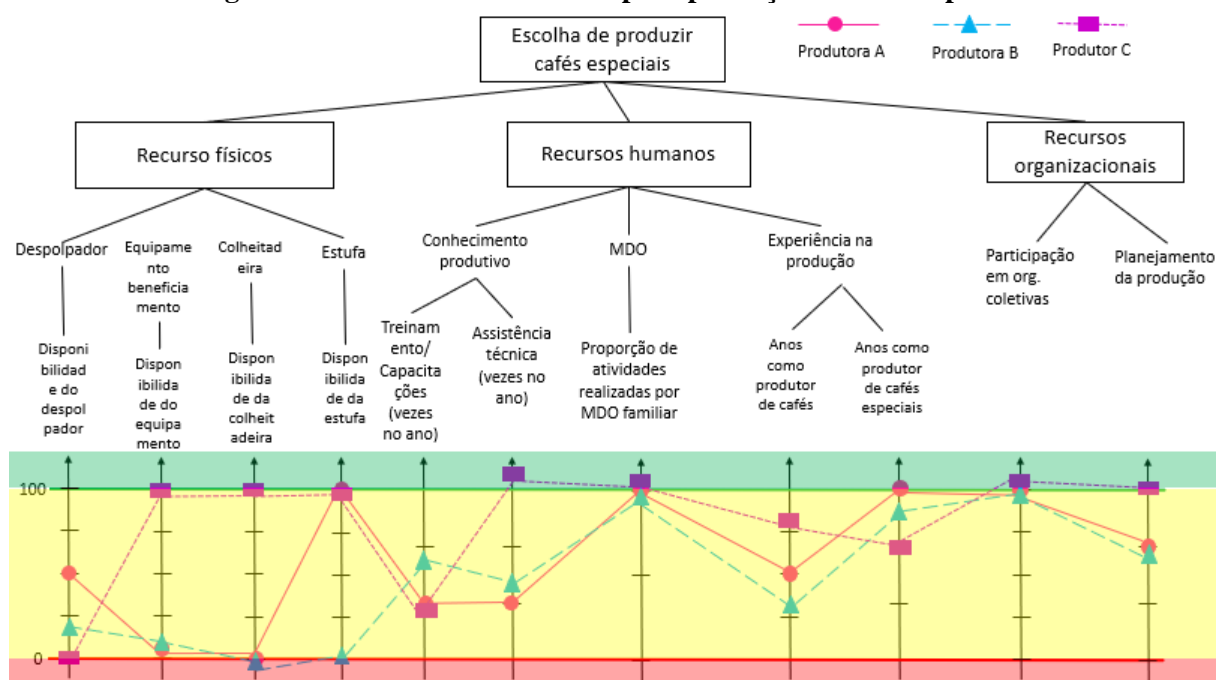
O planejamento da produção refere-se ao fato de o produtor possuir um planejamento para as etapas produtivas do café, ou seja, quando irá adubar, passar defensivos, a quantidade que será utilizada, quando irá realizar poda e desbrota, quando irá realizar a colheita, preparação de terreiro, despolpador, dentre outras práticas (CHAVES, 2021). Esse planejamento pode ser formal (escrito) ou informal (apenas falado ou pensado), porém ele é importante, visto que o café especial possui diversas etapas detalhadas para ser produzido. Vale ressaltar, que esse planejamento também tem relação com o conhecimento, experiência e recebimento de assistência técnica dos cafeicultores.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante da apresentação e caracterização dos produtores entrevistados e do modelo do MCDA-C, parte-se para as análises dos resultados coletados.

Os dados coletados nas entrevistas com os três produtores foram inseridos individualmente em cada descritor. O desempenho individual de cada produtor é apresentado em cada linha, considerando os níveis de impacto, indo do limite superior – nível bom, o qual representa 100 pontos – nível médio – que é o neutro, o qual está entre 100 e 0 pontos – e o limite inferior – nível abaixo de 0 pontos, o qual está abaixo do esperado. A Figura 2 apresenta os resultados coletados.

Figura 2: Modelo MCDA escolha para produção de cafés especiais



Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir da Figura 2, pode-se observar que, de modo geral, os três produtores ficaram em nível neutro em todos os recursos abordados, ou seja, eles estão em nível aceitável de recursos para produzir cafés especiais.

Para os recursos físicos, nota-se que apenas o produtor C não possui/utiliza o despoldador, por outro lado, ele é o único que possui o equipamento de beneficiamento, a colheitadeira e a estufa de forma integral, isto é, com 100% de disponibilidade para sua utilização. Dessa forma, esses recursos podem gerar vantagem competitiva para o produtor, especialmente em combinação com os recursos de experiência e conhecimento para o uso adequado desses equipamentos.

Já as produtoras A e B não possuem/utilizam a colheitadeira mecânica e possuem baixa disponibilidade de uso do equipamento de beneficiamento. Com relação ao despoldador, ambas relataram que não há grandes problemas em dividir o equipamento e assim ter disponibilidade reduzida, embora a produtora B relatar já ter atrasado no despoldamento do café por causa de outras produtoras usarem quando ela precisava.

Com relação aos recursos humanos, pode-se notar que os três entrevistados possuem mão de obra familiar em todo o processo produtivo, de modo que a família toda é envolvida e dependente da cafeicultura. Vale mencionar que a produtora A relatou que, a depender do volume de produção, ela precisa contratar temporários para a colheita do café.

Os três entrevistados possuem média muito parecida de vezes ao ano que receberam treinamento e capacitações. Elas sendo recebidas em sua maioria por compradores e pelo Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR-PR). Já com relação ao recebimento de assistência técnica, o produtor C afirma receber acima do nível bom. E as produtoras A e B receberam ao nível médio, as assistências sendo realizadas por um comprador de cafés parceiro⁶.

Os três produtores estão há bastante tempo na atividade cafeeira. O produtor C declarou que, apesar de ele participar da produção desde que pequeno, fazem quatro gerações que sua família produz café. No entanto, somente há 5 anos ele e sua família tornaram-se produtores de cafés especiais. Por sua vez, a produtora A está na atividade de cafés especiais há 10 anos. A produtora B está na atividade há 8 anos. Contudo, ela não tem conseguido manter constância na sua produção de cafés especiais. Ela relata que um ano ela produz, porém outros anos não consegue atingir a qualidade. Assim, a partir do modelo MCDA-C, pode-se analisar que, apesar de estar em nível aceitável para a produção, ela é a produtora com níveis mais baixos na maioria dos recursos considerados no modelo.

Com relação aos recursos organizacionais, pode-se perceber que todos os produtores participam de organizações coletivas e associações, participando ativamente do processo decisório dessas organizações. A respeito do planejamento da produção, as produtoras A e B o fazem de maneira informal, porém com acompanhamento de todo o processo produtivo. Já o produtor C, realiza um planejamento formal, em que ele é escrito e planilhado, além de ser acompanhado e analisado.

Assim, a partir do modelo do MCDA-C construído acima, pode-se entender que os três produtores possuem recursos para a produção de cafés especiais. Nenhum dos entrevistados ficou abaixo do nível aceitável. Porém, poucos recursos ficaram acima do aceitável. Desse modo, pode-se dizer que os três possuem condições de obterem vantagem competitiva. Contudo, ao que as análises indicam, o produtor C e a produtora A são os que já possuem recursos superiores, de forma a gerar vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha por produzir cafés especiais no estado do Paraná. Para tanto, foi utilizado a metodologia de Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) de forma a fornecer subsídios para a construção do modelo que apoie a decisão de produzir esses cafés de maior qualidade, a partir de recursos dos produtores rurais, ancorado na teoria da Visão Baseada em Recursos.

O modelo permitiu analisar a escolha em produzir cafés especiais. A partir do modelo exposto, pode-se concluir que os recursos influenciam nessa escolha. Os três entrevistados ficaram no nível aceitável, não tendo nenhum recurso com desempenho abaixo do aceitável. Embora não haja recursos em nível ruim, recomenda-se que os esforços para a produção de cafés especiais continuem, que os produtores entrevistados avancem e obtenham vantagem competitiva sustentável, para que assim, possam continuar e serem competitivos na cadeia de cafés especiais.

Por fim, as limitações do artigo estão relacionadas ao não aprofundamento da análise das vantagens competitivas dos produtores de cafés especiais. Assim, como sugestão para

⁶ O comprador de cafés, o qual as produtoras se referem, possui parceria com o grupo de produtoras que elas fazem parte – uma organização coletiva. Esse comprador fornece assistências técnicas nos períodos chave da produção de cafés especiais.

pesquisas futuras, pode-se abordar de forma mais aprofundada como obter e sustentar as vantagens competitivas dos produtores de cafés especiais. Além disso, não foi abordado aspecto sobre constância da produção dos cafés especiais, ou seja, há produtores que não conseguem produzir cafés especiais de forma recorrente e constante, como foi visto com a produtora entrevistada C, isso é impactado pelos recursos utilizados. Assim, para estudos futuros, sugere-se abordar mais profundamente esses aspectos.

REFERÊNCIAS

- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration. nov. 2010. *Organization Science*, v. 23, n. 6 (november-december), pp. 1643-1657, 2012.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: Aspectos Complementares. **XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro. 2010.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança e recursos estratégicos: um estudo sobre a capacidade de resposta às leis ambientais em destilarias no estado do Paraná. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 50, n. 3, p. 411-434, Jul/Set. 2012.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.
- BORGES, B. J.; IGARASHI, D. C. C.; SEGATE, F. M. Construção de um modelo para análise da assimetria de informação nas transações de laranja. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v.11, n. 1, 2020.
- BRINKMANN, S. The interview. In.: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.
- BRONZERI, M.S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.
- CHAVES, P. T. T. **Recursos, Capacidades e Estrutura de Governança**: um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. Dissertação de mestrado – Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2021.
- CNA. Panorama do Agro. Disponível em: < <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro> > . Acesso em: 19 jan. 2023.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction from the Resource-Based-View and Organizational Economics. In: **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 867-888, 1999.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CROOK, T. R.; Combs, J. G.; Ketchen JR, D. J.; Aguinis, H. (2013). Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27 (1), 63–79, 2013.

ENSSLN, L.; NETO, G. M.; NORONHA, S. N. **Apoio à Decisão**: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: INSULAR, 2001.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, São Paulo, v.6, n.3, p.147-161, 1999.

KRISTANDL, Gerhard; BONTIS, Nick. Constructing a definition for intangibles using the resource-based view of the firm. **Management Decision**. 2007.

LEITE, J. V. G. A. Cadeia de Valor de Cafés no Norte do Paraná: proposta trans/formativa para upgrading na produção rural. Mestrado do Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2020.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: **Oxford University Press**. 1959.

PESIC, A. M., MILIC, J. V., STANKOVIC, J. Application of VRIO Framework for Analyzing Human Resources' Role in Providing Competitive Advantage. **Tourism & Management Studies**, 2012.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

RHINEHART, R. What is specialty coffee? 2009. Disponível em: < <http://scaa.org/?page=RicArtp1> >. Acesso em: 19 jan. 2023.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, Inglaterra, v.8, n.1, p.184-203, 1993.

SAES, A. M. Do Vinho ao Café: Aspectos sobre a Política de Diferenciação. Informações Econômicas. **Instituto de Econômica Agrícola**, v. 36, n. 2, 2006.

SAES, M. S. M. **Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. Como adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis? Uma abordagem teórica. Fapesp/Annablume. 2009.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendencias recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 386-407, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Dados eletrônicos - Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, J. K. **Atributos e dimensões nas transações entre compradores e pequenos produtores de cafés especiais no Paraná**. Mestrado do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2019.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. **O Sistema Agroindustrial de Carnes:** Competitividade e Estruturas de Governança. Revista do BNDES, v.5, n. 10, p.265-297, 1998.

SCA. Specialty Coffee Association. 2003. Disponível em:
<<https://sca.coffee/research/protocols-best-practices> >. Acesso em: 19 jan. 2023.

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A MULHER NO MUNICÍPIO DE MARINGÁ-PR

Rui Cezar Alves Veridiano
Vilma Meurer Sela

RESUMO

Historicamente a mulher sempre foi vítima de violência em diversas sociedades. No Brasil, apenas em 2006, foi criada uma lei visando cercar essa questão. Conhecida como lei Maria da Penha, estabeleceu a existência de alguns tipos de violência assim como propôs mecanismos de prevenção. O objetivo desse artigo é compreender a realidade da violência doméstica no município de Maringá. Caracterizada como uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevista com a coordenadora de uma importante instituição de atendimento na cidade. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Apurou-se que: a violência psicológica é a mais recorrente, porém, a que menos é identificada; o número de vítimas de violência doméstica atendidas pelas instituições de acolhimento, combate e prevenção aumentaram no período da pandemia; alguns bairros apresentaram maior incidência de medidas protetivas expedidas; a violência doméstica não tem relação com a vulnerabilidade social, cultural e educacional da mulher, pois ela está presente em diversas camadas sociais. Ademais, constatou-se a necessidade de políticas públicas preventivas para detecção e tratamento desses casos. Assim, sugere-se o emprego dos profissionais de saúde como agentes de identificação de pacientes que estão passando por essa situação, dentre eles, o Agente Comunitário de Saúde, presente na rotina dos pacientes através das visitas domiciliares, e que podem identificar possíveis vítimas.

Palavras-chave: Combate. Lei Maria da Penha. Políticas Públicas. Prevenção. Violência doméstica contra a mulher.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento no número de casos de violência contra a mulher vem chamando a atenção em Maringá. De acordo com a Secretaria da Mulher, registros de violência doméstica aumentaram 15% nos primeiros meses da pandemia, além disso houve três vezes mais acionamentos da Patrulha Maria da Penha (CÂMARA MUNICIPAL DE MARINGÁ, 2021). Para a coordenadora de importante instituição que atende a essas vítimas, a violência aumentou acompanhada com os requintes de crueldade: “São ameaças, injúrias, difamações, perturbação da tranquilidade, vias de fato (agressões físicas que não deixam vestígios) e lesão corporal (quando a agressão deixa marcas)” (MARQUEZINI, 2021)

Desde o início do período de distanciamento social em Maringá, em março de 2020, a população foi orientada a permanecer em suas casas. A recomendação dos órgãos de saúde visava proteger as pessoas contra a disseminação do coronavírus, causador da COVID-19. Contudo, isso acabou expondo algumas mulheres devido ao maior tempo de convivência com os agressores.

Apesar de Maringá possuir instituições de combate e acolhimento, ainda carece de políticas públicas preventivas para as mulheres em vulnerabilidade emocional que ainda não sofreram violência física, mas que já vem passando por problemas no relacionamento como as violências moral, psíquica e patrimonial. As instituições existentes estão preparadas para atenderem vítimas que já evoluíram para uma violência maior.

Ante ao exposto, o objetivo geral da pesquisa é compreender a realidade da violência doméstica no município de Maringá. Para tanto, buscou-se: levantar dados e indicadores sobre a violência doméstica contra a mulher no município; descrever a atuação de uma importante instituição de combate à violência contra a mulher; bem como, apresentar uma proposta de atuação na prevenção e combate à violência doméstica por meio da integração dos profissionais de saúde.

Desta forma, o trabalho buscou identificar políticas públicas voltadas à prevenção e combate à violência contra as mulheres, visando contribuir não apenas com o campo teórico sobre o tema, mas no sentido de auxiliar gestores na prevenção da violência contra as mulheres. Além de estudar com detalhes algumas questões da Lei Maria da Penha, o trabalho apresenta dados e indicadores que podem auxiliar na criação de mecanismos de prevenção. Pois, é de extrema importância prevenir qualquer tipo de violência e identificar oportunidades de redução dos seus índices.

2 CONTEXTO HISTÓRICO, ASPECTOS LEGAIS E DOUTRINÁRIOS DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA

Para entender o problema vivido atualmente, é necessário analisar o contexto histórico da violência contra a mulher. Ela sempre foi vítima das mais diversas atrocidades e abusos. No passado, a mulher possuía uma condição jurídica precária, situação que não se modificou em alguns países atualmente. Vista como coisa e instrumento de prazer para o homem, apenas em 1979 foi realizada uma Convenção internacional visando eliminar todas as formas de discriminação, constrangimento e abusos e de ser um passo fundamental para que se reconheça a valorização da dignidade da mulher (GUERRA, 2016).

De acordo com esse tratado, os Estados se responsabilizaram em implantar as seguintes políticas: adotar o princípio de igualdade entre homens e mulheres em sua constituição; criar leis que proíbam qualquer tipo de discriminação, com a respectiva sanção; assegurar a efetiva proteção jurídica; deixar de realizar qualquer tipo de ato ou prática que importem discriminação; revogar leis, regulamentos e práticas, incluindo as penais, que a discrimine

(BRASIL, 2002). Contudo, um dos defeitos de tal Convenção é a de não prever expressamente o assunto violência.

Apenas em 1993, foi celebrada a Declaração sobre a Eliminação da Violência contra a Mulher que “prevê que os Estados devem condenar e eliminar a violência contra a mulher, não podendo invocar costumes, tradições ou questões de natureza religiosa para afastar suas obrigações concernentes à eliminação da violência” (GUERRA, 2016, p. 241).

No Brasil, Maria da Penha Maia Fernandes ficou marcada pela luta contra a violência doméstica no país, ela sofreu lesões gravíssimas por parte de seu parceiro que a tentou matar por duas vezes, e acabou ficando paraplégica. Conseguiu sair desse ciclo de violência com ajuda da família e dos amigos. Recorreu ao Poder Judiciário e aguardou durante muito tempo que o Estado realizasse justiça. Contudo, foi necessário recorrer para a Comissão Interamericana de Direitos Humanos da Organização dos Estados Americanos (OEA), pois tinha se passado longos 15 anos e não havia decisão contra o seu agressor, que estava em liberdade. O Estado brasileiro foi responsabilizado por negligência, omissão e tolerância da violência doméstica contra as mulheres brasileiras. (IMP, 2018)

O estopim da violência doméstica é a morte da vítima, e nesse caso existe um termo específico para isso. A expressão feminicídio/femicídio teve origem a partir de atividades feministas realizadas a partir dos anos 70 nos Estados Unidos. A criadora de tal conceito é Diana Russel, que em 1976 participou do “Primeiro Tribunal Internacional de Crimes contra as Mulheres”, momento que defendeu que existia uma ‘política sexual de assassinato’, demonstrados em padrões sexistas nas formas como os crimes eram cometidos. Apresentou o *femicide* como sendo homicídios contra as mulheres apenas pelo fato de serem mulheres; tais crimes iam desde os assassinatos por “legítima defesa da honra” até aquelas realizadas contra as chamadas bruxas, durante os séculos XV e XVI (SOUZA; FERRAZ, 2018).

Estima-se que 38% de toda a violência contra mulher, em todo mundo, tenha sido praticado por um parceiro íntimo (COSTA; COSTA; SILVA, 2021). Apesar disso, apenas em 2006, após anos de luta e por pressão dos organismos internacionais, que foi estabelecida a conhecida Lei Maria da Penha, com o objetivo de cercear e evitar a “violência de gênero” nas relações domésticas, de família ou nos casos em que ocorre convívio íntimo afetivo, conforme art. 1º da lei 11.340/2006. O objeto dessa lei é a violência que se realiza contra a mulher, nos ambientes e contextos mencionados anteriormente, e que tenham como base o gênero, ou seja, deve-se verificar a motivação, pois toda violência de gênero é realizada contra uma mulher, mas não se pode aplicar o inverso, pois aí vai depender do motivo. (BIANCHINI, 2018, p. 32-33).

De acordo com Art. 5º, da Lei Maria da Penha:

Para os efeitos desta Lei, configura violência doméstica e familiar contra a mulher qualquer ação ou omissão baseada no gênero que lhe cause morte, lesão, sofrimento físico, sexual ou psicológico e dano moral ou patrimonial: I – no âmbito da unidade doméstica, compreendida como o espaço de convívio permanente de pessoas, com ou sem vínculo familiar, inclusive as esporadicamente agregadas; II – no âmbito da família, compreendida como a comunidade formada por indivíduos que são ou se consideram aparentados, unidos por laços naturais, por afinidade ou por vontade expressa; III – em qualquer relação íntima de afeto, na qual o agressor conviva ou tenha convivido com a ofendida, independentemente de coabitação. (BRASIL, 2006).

A violência de Gênero, de acordo com Bianchini (2018, p. 34), é “uma relação de poder de dominação do homem e de submissão da mulher. Demonstra que os papéis impostos às mulheres e aos homens, consolidados ao longo da história e reforçados pelo patriarcado e sua ideologia, induzem relações violentas entre os sexos” (apud TELES; MELO, 2002).

Além desses fatores, cabe destacar que a violência contra a mulher vai além da relação com o homem, ela é encontrada também nas organizações, nas ações do cotidiano, nas estruturas, nos costumes, nos hábitos, e na totalidade do convívio social; é importante também detalhar que a ligação conjugal e afetiva, bem como o quão próximos vítima e agressor estão, e a frequência com que ocorre esse tipo de violência, faz com que as mulheres se tornem mais vulneráveis nesse processo de falta de igualdade de gênero, quando comparados com outras situações semelhantes: desigualdades de cor, raça, classe, etc. (BIANCHINI, 2018, p. 35).

O art. 7º da Lei Maria da Penha prevê as seguintes formas de violência contra a mulher: física, psicológica, sexual, patrimonial e moral (BRASIL, 2006), descritas a seguir.

A violência física é quando se provoca, dolosamente, lesão corporal ou à saúde da mulher, mesmo não tendo marcas aparentes. Pode caracterizar em crimes de vias de fato, lesão corporal, tortura e até feminicídio. (FERNANDES, 2015, p. 59-60).

A violência psicológica, para o Instituto Maria da Penha (2018), é toda atitude que gera danos emocionais e perda da autoestima, que tenha o objetivo de prejudicar o desenvolvimento da mulher ou a degrade ou controle suas atividades, crenças, decisões e comportamento. É caracterizado pelas ameaças, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, vigilância constante, ridicularização, etc.

Alguns crimes cometidos pelo agressor nesses casos estão previstos como: o constrangimento ilegal, previsto no art. 146 do Código Penal de 1940, é caracterizado pelo uso da violência ou grave ameaça onde o agressor incita a vítima a praticar condutas que ela não esteja obrigada. A mais recente inovação jurídica trata-se do crime de violência psicológica contra a mulher, prevista no art. 147-B do Código Penal, foi introduzida através da lei 14.188/2021:

Causar dano emocional à mulher que a prejudique e perturbe seu pleno desenvolvimento ou que vise a degradar ou a controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, chantagem, ridicularização, limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que cause prejuízo à sua saúde psicológica e autodeterminação. (BRASIL, 1940).

A violência sexual é toda prática sexual sem a concordância da vítima. Engloba o estupro e até a divulgação de imagens íntimas. Nas relações entre parceiros é conhecido como “estupros maritais” que é a violência sexual em âmbito doméstico, muitas vezes não vista como estupro pela ideia de naturalidade de que as mulheres devem estar à disposição dos homens pois é o “dever de esposa”. (DAMIÃO, 2020)

A violência patrimonial é toda ação que demonstre o ato de reter, subtrair, destruir, seja total ou parcialmente, os objetos da mulher, suas ferramentas de trabalhos, documentos, bens, dinheiro, outros recursos econômicos, até mesmo aquilo que ela utiliza para suas necessidades pessoais. Os crimes comuns que tipificam tais crimes são: furto simples ou qualificado, art. 155 CP; roubo com o uso da violência, art. 157 CP; destruição ou o ato de ocultar objetos, art. 305 CP; entre outros. (FERNANDES, 2015, p. 104, 106-107)

A violência moral é toda conduta que caracterize “calúnia, difamação ou injúria”. O Instituto Maria da Penha (2018) elenca alguns exemplos de ações que podem caracterizar esse tipo de violência: acusação de traição, julgar moralmente a conduta delas, realizar críticas inverídicas, expor a sua intimidade, desvalorizar a forma como se veste, etc.

O título III da lei Maria da Penha prevê a assistência à mulher que foi vítima de violência, assim como medidas de prevenção. As principais medidas são: integração operacional das diversas áreas da Administração Pública (Poder Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública com a segurança pública, assistência social, saúde, educação, trabalho e habitação); e a criação de atendimento policial especializado para mulheres.

Essa lei trouxe também as chamadas medidas protetivas, que ocorrem quando se constata a existência de violência doméstica contra a mulher e o juiz decide adotá-las de forma

a proteger os direitos fundamentais das vítimas. A lei prevê a possibilidade de suspensão ou restrição de porte de armas; afastamos do agressor do lar; proibição de realizar algumas condutas como por exemplo se aproximar da vítima ou familiares; etc.

O estopim da violência contra a mulher é a morte: “O feminicídio é o homicídio doloso praticado contra a mulher” pelo fato de ela se identificar como mulher, desprezando, menosprezando, ameaçando, torturando, como se as pessoas do sexo feminino tivessem menos direitos que as do masculino, ou seja, feminicídio significa praticar homicídio contra mulher por ‘razões da condição de sexo feminino (por razões de gênero)’ (ORTEGA, 2016).

Em 2015, um importante marco de combate à violência doméstica teve início, foi editado a Lei n.º 13.104 sobre “feminicídio”, que pune mais severamente aquele que mata a mulher por motivos de gênero. Não havia uma previsão de pena mais severa para quem cometesse tal crime. No caso concreto, “o feminicídio poderia ser enquadrado como sendo homicídio qualificado por motivo torpe (inciso I do § 2º do art. 121) ou fútil (inciso II) ou, ainda, em virtude de dificuldade da vítima de se defender (inciso IV)” (ORTEGA, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada quanto à finalidade do problema e exploratória quanto aos objetivos. Quanto ao procedimento de coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, bem como de entrevista. Quanto à abordagem do problema se classifica como qualitativa.

Gil (2008) detalha que a pesquisa aplicada tem como principal característica a busca pela utilização prática dos conhecimentos. A pesquisa exploratória tem a finalidade de construir, explicar e mudar conceitos e ideias, desenvolvendo problemas mais exatos ou hipóteses a serem pesquisados em estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico, documental e entrevistas não padronizadas. Visa proporcionar uma visão geral a respeito de determinado fato. As pesquisas exploratórias geralmente são a primeira etapa de uma investigação maior. (GIL, 2008)

A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de obras como os livros e artigos científicos. A vantagem principal deste tipo de pesquisa é que permite ao investigador a consulta de inúmeros fenômenos, dando mais amplitude do que pesquisando de maneira direta. Já a pesquisa documental é realizada em materiais que não foram tratados de forma analítica, ou aquelas que podem ser reelaboradas conforme os objetivos de pesquisa. São constituídos de documentos de primeira mão, que não receberam tratamento, tais como: documentos oficiais, reportagens de periódicos, etc. E de documentos que já foram realizados algum tratamento como: relatórios diversos feitos por pesquisadores e empresas, tabelas estatísticas, etc. (GIL, 2008). A entrevista é uma técnica de pesquisa de observação direta intensiva em que se conversa face a face, de forma metódica, modo em que o entrevistador, verbalmente, solicita informações importantes conforme a sua necessidade (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A coleta de dados da pesquisa aplicada se deu por meio de pesquisa documental e entrevista. A entrevista foi realizada durante a pandemia, em 14 de julho de 2021, com uma das Coordenadoras de uma importante instituição de atendimento, combate e prevenção da violência contra a mulher, do município de Maringá, de forma a compreender a sua forma de atuação. Foram coletadas informações referentes ao funcionamento da instituição e demais informações de sua atuação no combate e prevenção da violência contra a mulher no município. O nome da instituição e da entrevistada não serão revelados diretamente nesse artigo, por não possuir autorização para divulgação específica para esse trabalho.

Além da entrevista, foram realizadas pesquisas de periódicos *online*, trabalhos acadêmicos e em páginas de órgãos governamentais. A finalidade de se utilizar essas fontes secundárias foi de: (1) entender a dimensão de atendimentos na cidade de Maringá, os bairros

em que ocorrem o maior número de casos, e se houve aumento de ocorrências nas instituições públicas envolvidas durante a pandemia, dentre outras informações sobre a violência doméstica no município de Maringá; e (2) apresentar uma proposta para ampliar a atuação das instituições na prevenção e combate à violência doméstica, com a integração dos profissionais de saúde. A pesquisa documental foi realizada no período de junho de 2021 a dezembro 2022.

A pesquisa de abordagem qualitativa não exige o uso de técnicas e métodos estatísticos. O pesquisador é o instrumento que utiliza o ambiente natural como fonte de coleta de dados. A tendência é que os pesquisadores analisem os dados indutivamente (SILVA; MENEZES, 2001), utilizando a base teórica e a interpretação para se chegar a um resultado (CRESWELL, 2007, apud FREITAS; GONÇALVES, 2015).

Desta forma, a análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1979, p. 42), trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A análise de conteúdo visa o tratamento dos conteúdos veiculados por meio de documentos escritos, como também por meio de outras formas de expressão, como imagens, sons, mapas e símbolos. Quanto à organização da análise seguiu-se as três etapas apresentadas por Bardin (1979, p. 95), as quais orientaram os procedimentos de análise desta investigação, visando sua clareza e objetividade: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS LEVANTADOS SOBRE A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA EM MARINGÁ

Para entender o fenômeno da violência no município, será apresentado dados sobre o número médio de atendimentos em alguns órgãos, o levantamento de bairros onde mais acontecem, e se há fatores demonstrando alterações nos índices com o advento da pandemia.

Em relação ao volume de atendimentos no Centro de Referência de Atendimento à Mulher Maria Mariá – CRAMMM, a Diretoria de Comunicação (2019) da Prefeitura levantou que 1493 mulheres vítimas de violência foram atendidas pelo órgão no ano de 2018. Deste número, 113 mulheres e crianças foram resgatadas e encaminhadas à instituição de proteção – ou seja, 7,57% do total. A Guarda Municipal no mesmo período atendeu 1409 ocorrências relacionadas, sendo que 240 dos agressores foram presos em flagrante, representando 17,04%.

A pandemia chegou ao Brasil no início de 2020, com o primeiro caso confirmado em São Paulo, desde então iniciaram as medidas governamentais para combater a doença. (SANAR SAÚDE, 2020). Com as medidas de isolamento implantados pela Prefeitura de Maringá, houve no início da pandemia um aumento no número de atendimentos a ocorrências de violência doméstica. Os casos aumentaram em 15% nos 13 primeiros dias da pandemia, de acordo com a Delegacia da Mulher (MATÉRIA COMUNICAÇÃO, 2020).

Corroborando isso, Velho (2020) informa que durante o período de isolamento social, houve aumento nos casos atendidos pelo NUMAPE da UEM. O índice cresceu 137% comparando entre abril e setembro de 2019 com o mesmo período de 2020, saltando de 1362 para 3220 atendimentos, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo de número de atendimentos 2019 – 2020 NUMAPE - UEM

2019	Número de atendimentos	2020	Número de atendimentos
Abril	117	Abril	308

Maio	255	Maio	537
Junho	264	Junho	561
Julho	205	Julho	616
Agosto	282	Agosto	585
Setembro	239	Setembro	613
Total	1362	Total	3220

Fonte: elaborado pelo autor

Esse salto se deu devido aos meios utilizados para realizar os atendimentos, facilitando as denúncias por parte das vítimas:

Pegamos como referência esses meses para conseguirmos visualizar o contexto da pandemia. Adotamos o protocolo de trabalho domiciliar no fim de março, portanto, contabilizamos a partir de abril. Verificamos ligações, mensagens no WhatsApp, atendimentos agendados, orientações nas redes sociais, qualquer contato realizado com as assistidas foi contabilizado enquanto atendimento prestado. A questão é que como nossa equipe é interdisciplinar, não é possível destacar qual área foi mais afetada. E o mais preocupante é que esse aumento foi registrado em diversos órgãos que lidam com violência doméstica. Esta é uma realidade local, mas, também, estadual, nacional e internacional. (VELHO, 2020)

Essa alternativa criada pelas instituições acabou sendo um mecanismo a mais utilizado pela mulher para se realizar a denúncia. Fato a ser destacado, pois, se há uma ação diferente realizada pelo Estado, pode auxiliar na procura de ajuda por parte da vítima. A Coordenadora de um centro de atendimento à mulher destaca que o isolamento social foi um fator para o aumento do número de casos:

durante o período de pandemia, em razão das pessoas ficarem mais em casa, o convívio familiar aumentou, e com isso o índice de violência doméstica também. Não só o aumento em quantidade, mas também aos requintes de crueldade dessa violência. Houve sim um aumento bem considerável de violência doméstica familiar (MARQUESINI, 2021).

Em relação aos tipos de violência, a violência psicológica é a que mais ocorre, porém, é a que menos é identificada (MARQUESINI, 2021). Uma pesquisa que foi possível identificar isso é a realizada por Ferreira et al. (2022), em questionários feitos com gestantes cadastradas em 10 postos de saúde da cidade de Maringá. Foram entrevistadas 165 cidadãs, sendo constatado que 12,58% sofreram algum tipo de violência doméstica. O mais presente é a violência psicológica, em que 11,26% relataram ter sofrido: xingamentos, humilhação em público e gritos. A violência física representou 3,31% e a sexual 0,66%.

Dados da Secretaria de Segurança Pública do Paraná – SESP (2022) demonstram que a violência contra mulher cresceu 42,68% entre 2018 e 2021, já a violência doméstica contra a mulher aumentou 14,98%. Não houve grandes alterações no número de boletins de ocorrências no período da pandemia comparando com 2019, um dos motivos para essa estabilidade é que o número divulgado pela instituição não engloba os atendimentos realizados pela Guarda Municipal, que teve aumento considerável no número de ocorrências, e também pelo fato da patrulha Maria da Penha ter se iniciado no ano de 2017 (CADAMURO, 2022), passando a ser uma opção alternativa à polícia militar e civil. Em relação à violência sexual a Secretaria demonstra os dados totais, não sendo possível saber a quantidade de crimes contra mulheres e se foi cometido em ambiente doméstico ou não.

Na Tabela 2 estão expostos os dados para fins de comparação. O tipo “Violência contra a mulher” é toda situação em que a mulher com idade igual ou maior a 18 anos foi vítima de crime; o tipo “Violência doméstica” é todo registro de vítima que sofreu crime praticado no contexto doméstico; o tipo “Violência doméstica contra a mulher” é toda vítima feminina de idade igual ou maior que 18 anos que sofreu algum tipo de violência em contexto doméstico; o tipo “Violência Sexual” é toda vítima que sofreu crime dos tipos contra a Dignidade Sexual.

Em relação a feminicídios a Secretaria de Segurança Pública do Paraná passou a contabilizar os casos em 2018. Entre 2018 e 2021 foram 9 vítimas em Maringá representando 7,44% do total de homicídios registrados.

Tabela 2 – Tipos de violência em Maringá/PR 2018-2021

Tipo de Violência	2018	2019	2020	2021	Total
*Violência contra a mulher	4735	5557	6232	6756	23280
*Violência doméstica	1645	1994	1997	1917	7553
*Violência doméstica contra a mulher	1448	1770	1738	1665	6621
*Violência sexual	218	238	257	286	999
Homicídio doloso	31	24	31	35	121
Feminicídio	2	-	4	3	9

Fonte: elaborado pelo autor

*Números referentes a boletins de ocorrência registrados na Polícia Civil e Militar no sistema Boletins de Ocorrência Unificado (BOU).

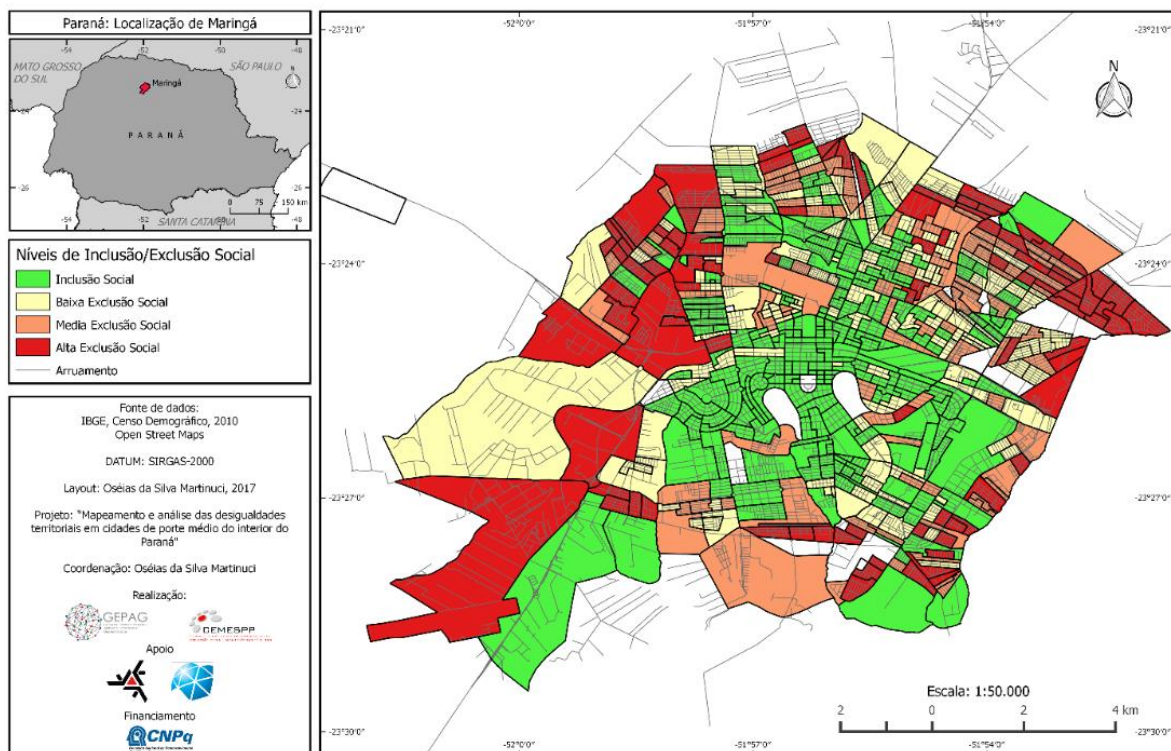
Em 2020, uma pesquisa feita por Manganaro (2020) apontou os bairros com maior incidência de violência doméstica com relação a medidas protetivas expedidas. A região norte tem imensa maioria, somando 283 (72,56%) casos contra 107 (27,44%) da região Sul. Os cinco bairros com maiores índices de violência estão na região norte, sendo: 69 casos no Jardim Alvorada, 43 no Conjunto Requião, 31 na Vila Morangueira, 28 no Jardim Dias I e II e 19 no Jardim Paris. Tal pesquisa demonstrou que nenhum bairro da região Sul esteve em alerta vermelho para registro desse tipo de violência.

Seria interessante comparar esses números de casos de violência doméstica com a população atual de cada bairro, porém o IBGE não realizou o Censo demográfico que está previsto para 2020, sendo os dados trabalhados a partir do censo de 2010, o instituto está realizando um novo censo previsto para ser divulgado durante o ano de 2023.

Em consulta a informações dos bairros citados, apenas o Conjunto Requião aparece na pesquisa anterior com uma população estimada em 6072 habitantes. Nota-se que os recenseadores não coletaram a população dos bairros adequadamente, naquela ocasião foi informado que a cidade teria 357.117 pessoas e registrado 223.712 habitantes como moradores do bairro “Maringá (demais setores)”. Analisando apenas o bairro Requião o IBGE traz que o bairro é composto por 51,65% de habitantes do sexo feminino, contra 48,35% do sexo masculino. Um bairro que era composto por 1830 domicílios particulares, resultando em média de 3,5 moradores por residência. A população adulta (entre 15 e 64 anos) representam 73,9% dos moradores do bairro.

Outro importante fator a ser analisado é a respeito dos níveis de vulnerabilidade social, que é a síntese de uma série de fatores envolvendo níveis de renda, de escolaridade, de condições habitacionais e demográficas que auxiliam a identificar em que camada da população estão os índices de violência doméstica nos bairros citados (MARTINUCI *et al.*, 2020). De acordo com a figura 1, o único bairro dos citados que é predominantemente de Alta Exclusão Social é o conjunto Requião. Já os demais bairros, com exceção do Jardim Dias, que por ser um bairro novo não é possível visualizar os dados do último censo, estão distribuídos em sua maioria na população com índices adequados de Inclusão Social.

Figura 1: Maringá - níveis de vulnerabilidade Social, 2010



Fonte: Gepag/UEM, 2017; MARTINUCI, 2019, apud MARTINUCI *et al*, 2020.

Observa-se que a quantidade média de atendimentos nas instituições de acolhimento cresceu entre 2019 e 2020, quando se trata de boletins de ocorrência registrado nas polícias civil e militar o crescimento foi considerável, porém durante a pandemia nesses órgãos ficou estável. Ficou constatado que os bairros da região Norte da cidade possuem os maiores índices de violências domésticas registradas na cidade, porém não se pode concluir que o fundamento da violência tem relação com a vulnerabilidade social da vítima, pois estão presentes em bairros com indicadores diversos a respeito.

4.2 ATUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE COMBATE E PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A MULHER

As instituições de acolhimento, combate e prevenção são importantes mecanismos voltados para a proteção da mulher em Maringá. As vítimas de violência podem recorrer a elas como uma alternativa para sair do contexto violento que está vivendo. O tópico visa descrever a atuação de uma instituição de combate e prevenção à violência doméstica.

A instituição foi criada em 2006, por meio da Secretária da Mulher, com o objetivo de oferecer serviços de atendimento e acompanhamento social, jurídico e psicológico à mulher vítima de violência, garantindo acesso a políticas públicas para defesa de sus direitos. Conta com oito servidores sendo dois psicólogos e dois assistentes sociais (MARINGÁ, 2023).

A instituição atua no atendimento a vítimas que já sofreram a violência e vai à procura de orientação para responsabilização dos agressores e para sua proteção. A vítima é recepcionada por uma assistente social que realiza a escuta e encaminha para atendimento psicológico, jurídico, encaminhamento à casa abrigo caso esteja em risco de vida e enquanto aguarda as medidas protetivas ou a prisão do agressor, para o Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), Delegacia, Instituto Médico Legal (IML), defensoria pública ou para o Núcleo Maria da Penha da UEM (NUMAPE) – em caso de divórcio, dissolução de união estável, guarda das crianças e pensão alimentícia – mesmo nos casos em que a mulher tenha

boa condição financeira, mas muitas das vezes ela não possui acesso a esses recursos devido a restrições impostas pelo esposo.

Quando uma vítima é acolhida, ela é devidamente orientada e tem sua autonomia respeitada em relação a escolha que irá realizar. Ela é alertada de todos os riscos, contudo não cabe à instituição convencê-la, mas sim demonstrando a partir de um atendimento qualificado a saída que ela possui para a situação. A mulher sofre de situações do tipo: “se você denunciar, não vai acontecer nada comigo e eu vou te bater de novo”. Por isso, não se pode falar que a mulher não sai de uma situação de violência doméstica “por que não quer”, mas sim por uma série de situações que ela está passando. E a equipe de atendimento quando identifica isso, procura atuar na tentativa de conseguir fazer com que ela consiga tomar a atitude correta para sair dessa situação.

A respeito dos tipos de violência, destaque se dá aos estabelecidos pela lei Maria da Penha: violência psicológica, moral, patrimonial, física e sexual. O atendimento é realizado para todas as áreas de violência.

A respeito da violência psicológica, é o tipo que mais ocorre, contudo a que menos aparece. Os relatos que mais chegam ao conhecimento da instituição são as seguintes críticas feitas pelos homens no âmbito de uma relação que fazem a mulher perder a autoestima e a segurança:

Você não limpou essa casa direito... você não serve para nada... você não cozinha bem... minha mãe limpava a casa melhor do que você... nossa, mas você engordou demais no casamento, desse jeito eu vou ter de te trair, porque você não se cuida... hoje você tem de fazer sexo comigo quando eu quiser, tem de fazer dessa forma...

No trecho acima pode-se constatar também violência sexual. Conforme visto, quando a relação sexual é realizada sem o consentimento da parceira, torna-se um crime. Outra característica da violência psicológica é quando a mulher se afasta do convívio familiar, de amigos e do trabalho. Quando o casal possui boas condições financeiras o homem diz: “você não precisa trabalhar”. Isso faz com que a mulher dependa financeiramente e tenha receio de romper o relacionamento por causa dos filhos. Então aparece as seguintes frases: “ninguém vai te querer... você não vai arrumar emprego, você tem dois filhos para criar... se você se separar de mim, ninguém vai te querer, porque você está gorda, você está feia, ninguém gosta de mulher solteira com filhos”.

Outro fator que complementa a violência psicológica sofrida pela mulher é a própria sociedade empresarial quando realiza as contratações e pergunta se ela possui filhos e a mesma pergunta não é realizada ao homem. Todas essas questões influenciam no crescimento dos índices de violência contra a mulher.

A violência doméstica não possui classes sociais, econômicas e educacionais específicas, ela ocorre nos mais diversos segmentos sociais:

Um outro detalhe importante é que existe uma falácia de que somente mulheres em situação de vulnerabilidade social, cultural e educacional são agredidas. O que não é verdade. A violência doméstica perpassa em todas as classes sociais, econômicas, educacionais, por toda a sociedade de modo geral, inclusive religiosa.

A respeito da prevenção à violência contra a mulher a instituição atua através da distribuição de folders, de um calendário de eventos junto à Secretaria da Mulher, através das redes sociais. Porém, isso não se realiza no âmbito do atendimento a mulheres, as vítimas que chegam, é quando a violência já ocorreu.

A solução para se construir boas políticas públicas preventivas, de acordo com a coordenadora, é o debate a respeito de orçamentos específicos para o enfrentamento da violência contra a mulher:

Prevenção é você atuar na interseccionalidade, e o que é isso? É você dar palestra na escola, é dar palestra no esporte, nas atividades esportivas, você vai vincular a política

de enfrentamento na secretaria de cultura, por exemplo, como toda essa questão cultural, esporte, na própria segurança pública, na educação, **na saúde**, na política de assistência social. Então nós enquanto secretaria de políticas públicas para mulheres nós executamos, mas de maneira interseccional, mas não só se dá dessa forma, e sim quando você atua em **toda a rede trabalhando conjuntamente**. Pois a polícia e o judiciário só vêm quando a coisa já aconteceu, então nós enquanto executores temos de trabalhar dessa forma, de prevenção, tem de ser um trabalho em conjunto (grifo nosso).

Com isso, essas instituições são de fundamental importância para o combate, enfrentamento e prevenção da violência doméstica. A atuação dessas instituições interligadas com as demais áreas relacionadas é essencial para o sucesso das políticas públicas voltadas ao assunto. Dessa forma, apresenta-se, a seguir, uma proposta de integração dos profissionais de saúde no combate e prevenção da violência doméstica.

4.3 PROPOSTA DE ATUAÇÃO NO COMBATE E PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA POR MEIO DA INTEGRAÇÃO DO AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE

A violência contra a mulher é um problema histórico marcado por uma sociedade patriarcal. A prevenção deve ser trabalhada abrangentemente. Além dos trabalhos realizados nas escolas, buscando educar as crianças e adolescentes, é necessário que o Estado atue de forma mais direta na busca da redução dos índices de violência e feminicídio.

Essa violência gera danos físicos e mentais à saúde. Partindo desse contexto, são necessárias políticas públicas que envolvam os profissionais de saúde na identificação e criação de vínculo com essa mulher, além da sistematização de estratégias que auxiliem no enfrentamento, bem como ações de promoção e prevenção (HESLER et al., 2013).

Um desses profissionais é o Agente Comunitário de Saúde, membro da Estratégia Saúde da Família, faz parte das Unidades Básicas de Saúde e é o que mais está próximo dos pacientes, pois entre suas funções está a de realizar visitas domiciliares. Diante disso, pode contribuir no enfrentamento da violência contra a mulher, identificando situações e a orientando de como proceder. As pesquisas realizadas por Ferreira et al. (2022), podem fazer parte de um plano de ação de combate à violência, orientando as mulheres que estão passando pelo primeiro ciclo de violência a buscar ajuda imediata, para não ocorrer a evolução para a violência mais grave.

O Agente Comunitário de Saúde, conforme lei 11350/2006, possui como atribuição “o exercício de atividades de prevenção de doenças e de promoção da saúde, (...), mediante ações domiciliares (...), com o objetivo de ampliar o acesso (...) às ações e aos serviços de informação, de saúde, de promoção social e de proteção da cidadania (...)” (BRASIL, 2006). Realizando um bom programa, com treinamento de qualidade, integrado com a equipe interna da Unidade Básica de Saúde e com a participação de outros entes, pode-se realizar ações de enfrentamento e combate à violência contra a mulher.

Os outros profissionais de saúde que atendam o Sistema Único de Saúde, assim como o da rede privada, devem trabalhar em conjunto e sempre buscar orientar as mulheres sobre o que estão passando. Muitas procuram o serviço de saúde com queixas clínicas que podem estar ligadas a possíveis violências que estejam sofrendo. De acordo com Durand (2012) há uma falha na comunicação entre as vítimas que estão passando por situação de violência e os profissionais que as atendem. Elas sentem grandes dificuldades de expor o seu sofrimento, devido ao sentimento de vergonha e medo das consequências que podem gerar na sua vida, de seu cônjuge e de seus filhos. Além de haver receio de não serem ouvidas com credibilidade e de não receberem apoio da instituição.

Já os profissionais de saúde passam por dificuldades no atendimento desses casos. Geralmente não perguntam a respeito da violência, pois não constatarem qual a intervenção a

ser realizada, pensam que não estão qualificados para isso, além de não possuírem tempo para um atendimento tão difícil como esse. Em alguns casos, ocorre de as profissionais já terem passado pela mesma situação e se sentem impotentes para lidar com isso. Alguns profissionais também não aceitam tal atribuição por não reconhecerem que seja atendimento a ser executado por uma equipe de saúde, mas sim como problema social (DURAND, 2012).

Na contramão do senso comum, grande parte das vítimas de violência decidiu e realizou ações visando romper a violência, porém não tiveram êxito ao recorrerem para as instituições especializadas. Sofrem muitas objeções e desencontros, gerando desestímulo e falta de acesso às medidas necessárias. Segundo a Organização Panamericana de Saúde:

estando na rota da maioria das mulheres, que por um motivo ou outro os utiliza, os serviços de saúde têm o dever de constituir-se como um local de acolhimento e elaboração de projetos de apoio, ao invés de ser mais um obstáculo na tentativa empreendida pelas mulheres de transformação de sua situação (DURAND, 2012, p. 380).

Com isso, a incorporação do tema na assistência à saúde significa “respeitar o princípio de integralidade da assistência”. Não quer dizer que deverá ser resolvido a totalidade dos problemas, mas sim atuar auxiliando o enfrentamento dessa questão que envolverá outros departamentos, além da saúde. Portanto, a atuação do departamento de saúde é complementar, cabe então detectar, intervir, e encaminhar aos responsáveis conforme o caso concreto para auxílio e resolução da questão. (DURAND, 2012, p. 380).

Dessa forma, o departamento de Saúde deve estar integrado com a Secretaria da Mulher, e juntos realizarem políticas públicas focadas nas pacientes atendidas. Apesar de Maringá possuir um protocolo de atendimento a vítimas de violência doméstica de vítimas que procuram o Sistema Único de Saúde em Maringá, o Agente comunitário não estava incluso devido a não ser reconhecido como profissional de saúde. Apenas no início desse ano (2023) foi sancionada a lei 14.536 que os reconhece na profissão (SENADO, 2023).

O Agente comunitário, ou outro profissional de saúde nos demais casos, no momento que realiza as suas visitas, ao identificar alguma violência, deve orientar a vítima e informar sobre aquilo que pode ser realizado. Muitas não sabem que gritos, xingamentos, restrição à sua liberdade de trabalhar, de ter acesso aos recursos financeiros, também são violências e devem ser combatidas desde já, antes que acabe evoluindo para violência física e até feminicídio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, a mulher, historicamente, sempre foi vítima das maiores atrocidades, abusos e violências. O patriarcado a julgava como sendo apenas objeto de prazer ao homem. Apenas no fim da década de 70, em convenções internacionais, começaram discussões a respeito de se combater e eliminar todas as formas de discriminação e a busca do reconhecimento e da valorização da dignidade da mulher.

Apesar de assumir o compromisso de combate, o Brasil só passou a cumprir a partir da condenação da Comissão Interamericana de Direitos Humanos a respeito do Caso Maria da Penha. No ano de 2006, após muita pressão externa, foi estabelecida a Lei Maria da Penha.

Das violências previstas na lei Maria da Penha, a violência psicológica é a corriqueira e a que age silenciosamente, até mesmo a vítima não consegue identificá-la como um tipo de violência. Ela deve ser combatida, pois é a forma inicial do ciclo da violência que pode resultar em outras mais graves, podendo chegar ao feminicídio.

Com relação aos dados levantados na pesquisa, observou-se aumentos consideráveis no número de vítimas atendidas pelas instituições de combate durante a pandemia na cidade de Maringá. As vítimas permaneceram mais tempo junto aos agressores pelo isolamento

social. Isso tornou-se uma grande preocupação. Porém, o que se pode notar é que a maior busca se deu devido à disponibilização de novos canais de atendimento para recebimento de denúncias pelo NUMAPE. Isso mostra que o Estado deve continuar se empenhando em criar novos mecanismos de prevenção e combate, pois existindo o serviço, a mulher buscará por ajuda.

A violência contra a mulher aumentou de 2018 até 2021. Contudo, ao se analisar a violência doméstica registrada nos boletins de ocorrência da Polícia Civil e Militar, entre 2020 e 2021, período da pandemia, os números se mantiveram estáveis. Lembrando que Maringá possui patrulha Maria da Penha, sendo uma opção alternativa.

É importante destacar a necessidade de que sejam realizadas políticas públicas que tenham o objetivo de prevenir a violência doméstica além das que existem hoje, consistente nas divulgações. A Coordenação de uma instituição sugere que haja debates a respeito de orçamentos para enfrentamento e combate através da atuação interseccional junto as escolas e em outros lugares e que haja mais integração entre as redes de atendimento na implantação das políticas públicas.

O Estado precisa agir mais ativamente na busca da solução. Uma alternativa é a utilização do sistema de saúde que pode ajudar a identificar esses casos. Pois, quando não é a polícia, guarda municipal ou delegado, os primeiros servidores estatais que possuem acesso a mulheres em situação de violência são os profissionais da saúde.

É importante que esses profissionais em suas rotinas se preocupem em identificar se suas pacientes estão passando por isso. Como visto, a violência psicológica é a mais recorrente. E por isso causa agravos passíveis de serem identificados através de uma escuta ativa. Destaque se dá ao Agente Comunitário de Saúde que está no dia a dia atendendo essas pessoas em suas residências. Com o reconhecimento deles como profissionais de saúde, podem contribuir também na identificação, orientação e encaminhamento, bem como ajudar na redução do número de vítimas e na responsabilização dos agressores através das denúncias.

É fundamental que ocorra a integração entre os serviços públicos existentes, não apenas para cumprir a Lei, mas sim em fazer a diferença na vida dessas mulheres e assim quebrar o ciclo de violência. Nesses casos as áreas da Saúde, Assistência Social, Segurança Pública, Educação, Juventude, Recursos Humanos, etc., devem estar em sintonia para trabalho em conjunto. É essencial que as políticas de enfrentamento, combate e prevenção sejam realizadas envolvendo todas as áreas que atendam direta ou indiretamente o cidadão.

A pesquisa cumpriu com seu objetivo de compreender a realidade da violência doméstica no município de Maringá, por meio do levantamento de dados e indicadores sobre a violência doméstica contra a mulher no município e a descrição da atuação de uma importante instituição de combate à violência contra a mulher. Assim, abre caminho para outras possibilidades de pesquisas futuras, como a análise da atuação de outras instituições de combate à violência no município de Maringá, assim como em outros municípios.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Sancionada lei que reconhece agentes comunitários de saúde.**

Brasília, 23 jan. 2023. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/01/23/sancionada-lei-que-reconhece-agentes-comunitarios-como-profissionais-de-saude>. Acesso em: 02 mar. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BIANCHINI, A. **Lei Maria da Penha:** lei n. 11.340/2006: aspectos assistenciais, protetivos e criminais da violência de gênero. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.** Código Penal. Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, 31 dez. 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 28 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002.** Promulga a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, e revoga o Decreto no 89.460, de 20 de março de 1984. Brasília: Diário Oficial da União, 16 dez. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4377.htm. Acesso em: 15 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.350, de 5 de outubro de 2006.** Regulamenta o § 5º do art. 198 da Constituição, dispõe sobre o aproveitamento de pessoal amparado pelo parágrafo único do art. 2º da Emenda Constitucional nº 51, de 14 de fevereiro de 2006, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 6 out. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111350.htm. Acesso em: 17 nov. 2022.

CADAMURO, G. **Referência no combate à violência contra a mulher, Patrulha Maria da Penha de Maringá completa 5 anos.** Maringá, 24 set. 2022. Disponível em: <http://www.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2022/09/24/referencia-no-combate-a-violencia-contra-a-mulher-patrolha-maria-da-penha-de-maringa-completa-5-anos/40447#:~:text=Criada%20em%202017%2C%20a%20Patrulha,atuarem%20na%20prote%C3%A7%C3%A3o%20C3%A0s%20mulheres>. Acesso em: 28 fev. 2023.

CÂMARA MUNICIPAL DE MARINGÁ. Assessoria de Imprensa. **Instalação da Procuradoria da Mulher na câmara de Maringá será votada na próxima semana.** Maringá, 23 abr. 2021. Disponível em: <https://www.cmm.pr.gov.br/?inc=noticia&id=4480>. Acesso em: 30 nov. 2021.

COSTA, A. C; COSTA, E. D. S; SILVA, L. A. D. **Papel do enfermeiro frente à violência contra a mulher.** Belém: Neurus, 2021. 39 p.

DAMIÃO, N. A. **Políticas sociais e a questão da violência.** Curitiba: Contentus, 2020.

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO. **CRAMMM registra quase 1,5 mil atendimentos a vítimas de violência.** Maringá: Prefeitura de Maringá, 8 jan. 2019. Disponível em: <http://www2.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2019/01/08/crammm-registra-quase-1-5-mil-atendimentos-a-vitimas-de-violencia/34258>. Acesso em: 18 jun. 2021.

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO. **Saiba como funciona o serviço de atendimento à mulher vítima de violência.** Maringá: Prefeitura de Maringá, 21 mar. 2019. Disponível em: <http://www2.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2019/03/21/saiba-como-funciona-o-servico-de-atendimento-a-mulher-vitima-de-violencia/34586>. Acesso em: 20 jun. 2021.

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO. **Violência contra a mulher: saiba como pedir ajuda.** Maringá: Prefeitura de Maringá, 28 mar. 2020. Disponível em: <http://www2.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2020/03/28/violencia-contra-a-mulher-saiba-como-pedir-ajuda/36149>. Acesso em: 20 jun. 2021.

DURAND, J. G. Violência contra a mulher, saúde mental e assistência integral. In: JÚNIOR, Joel Rennó; RIBEIRO, Hewdy Lobo (org.). **Tratado de saúde mental da mulher.** São Paulo: Editora Atheneu, 2012. cap. 42, p. 379-388.

FERNANDES, V. D. S. **Lei maria da penha: o processo penal no caminho da efetividade: abordagem jurídica e multidisciplinar (inclui lei de feminicídio).** São Paulo: Atlas, 2015.

- FERREIRA, L. L. F. *et al.* **Fatores associados à violência durante a gestação no município de Maringá-Pr.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 4758-4773, jan. 2022. DOI 10.34117/bjdv8n1-316.
- FREITAS, A. D. R.; GONÇALVES, M. N. (org.). **Trabalho de conclusão de curso: o processo de construção de artigo científico.** Maringá: Eduem, 2015. *E-book* (117 p.).
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUERRA, S. **Direitos humanos: curso elementar.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- HESLER, L. Z. *et al.* **Violência contra as mulheres na perspectiva dos agentes comunitários de saúde.** Revista Gaúcha Enfermagem, [s. l.], n. 34, mar 2013.
- MAIORES bairros de Maringá. [S. l.]: População, 2010. Disponível em: https://populacao.net.br/os-maiores-bairros-maringa_pr.html. Acesso em: 17 dez. 2022.
- MANGANARO, M. **Levantamento aponta bairros com mais registros de violência doméstica em maringá.** Maringá: GMC Online, 25 jul. 2020. Disponível em: <https://www.cbnmaringa.com.br/noticia/levantamento-aponta-bairros-com-mais-registrosde-violencia-domestica-em-maringa>. Acesso em: 18 jun. 2021.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica / teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARINGÁ. **Portal da transparência.** Disponível em: <http://venus.maringa.pr.gov.br:8090/portaltransparencia/servidores> . Acesso em: 02 mar. 2023.
- MARQUEZINE, A. **Entrevista I.** [jun. 2021]. Entrevistadora: Fabiana Mara de Araújo Santana. Maringá, 2021. 6 arquivos.
- MARTINUCCI, O. D. S. *et al.* Análise geográfica da covid-19 em Maringá/PR. **Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**, [s. l.], p. 88-101, jun. 2020. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/hygeia/article/view/54628/29132>. Acesso em: 17 dez. 2022.
- MATÉRIA COMUNICAÇÃO. **Violência contra a mulher teve aumento de aproximadamente 15% em maringá.** Maringá: Maringá.com, 2 abr. 2020. Disponível em: <https://noticias.maringa.com/21166/violencia-contr-a-mulher-teve-aumento-de-aproximadamente-15-em-maringa>. Acesso em: 30 nov. 2021.
- ORTEGA, F. T. **Feminicídio (art. 121, § 2º, VI, do CP).** [S. l.], 2016. Disponível em: <https://draflaviaortega.jusbrasil.com.br/artigos/337322133/feminicidio-art-121-2-vi-do-cp>. Acesso em: 01 dez. 2021.
- SANAR SAÚDE. **Linha do tempo do Coronavírus no Brasil.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>. Acesso em: 19 jun. 2021.
- SECRETÁRIA DA SEGURANÇA PÚBLICA (Paraná). **Estatísticas.** Curitiba, 19 dez. 2022. Disponível em: <https://www.seguranca.pr.gov.br/CAPE/Estatisticas>. Acesso em: 19 dez. 2022.
- SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. *E-book*.
- SOUZA, R. C. A. D.; FERRAZ, J. L. G. Três anos da implementação do feminicídio no Brasil: primeiras percepções e possíveis diagnósticos. **Revista dos Tribunais**, [s. l.], ano 2018, v. 998, p. 173 - 197, dez. 2018.

VELHO, A. P. M. **Numape atua de forma ampliada durante a pandemia.** Maringá: Assessoria de Comunicação Social - UEM, 5 nov. 2020. Disponível em: http://noticias.uem.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25166:numape-atua-de-forma-ampliada-durante-a-pandemia&catid=3&Itemid=221. Acesso em: 19 jun. 2021.

CARREGANDO A MACONHA PELAS FRONTEIRAS DO PRECONCEITO: OS ENFRENTAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES CANÁBICAS NO MERCADO FARMACÊUTICO

Gustavo Henrique Dias Marques
Marcio Pascoal Cassandre

RESUMO

A maconha é uma erva bastante popular não apenas pelo seu uso recreativo, mas também por suas utilidades dentro dos âmbitos farmacêuticos. O preconceito contra esta planta, que se enraizou nas últimas décadas, tem sido a maior barreira para o acesso da Cannabis Medicinal dentro do Brasil, criando climas de intolerância, tanto em questões sociais quanto políticas do país. Por conta disso, existem associações (ONGs) e empresas que se especializam em ajudar aqueles que buscam tratamento com medicamentos canábicos, auxiliando em questões jurídicas e burocráticas, além de lutarem pela acessibilidade do uso medicinal da Maconha. Através de um estudo exploratório, realizando entrevistas com indivíduos que trabalham em organizações canábicas, esta pesquisa procura compreender as principais dificuldades que as instituições que buscam o acesso à cannabis medicinal precisam enfrentar para atuar no Brasil, além de entender a forma de como estas enfrentam tamanhas adversidades. Após a análise das respostas de três entrevistados, incluindo as respostas da presidente de uma associação, ficou aparente que o preconceito consegue afetar diretamente as suas atividades de maneira negativa, e que a principal forma de combater contra a intolerância é a disseminação da informação e cultura, de forma a contender a ignorância diante dos resultados positivos que a cannabis medicinal traz. Com as recentes vitórias que as organizações canábicas têm conquistado nos últimos anos, é aparente o otimismo que existe em relação ao futuro por uma maior acessibilidade das pessoas aos medicamentos dentro do território brasileiro.

Palavras-chave: Administração. Maconha. Cannabis Medicinal. Associação. ONGs.

1 INTRODUÇÃO

A Cannabis Sativa, mais popularmente conhecida como a Maconha, se tornou o ponto principal de inúmeras discussões médicas, tendo como tópicos centrais as suas variáveis aplicações, legalidades e de seus efeitos de possibilidades tanto benéficas quanto malélicas dependendo de como é utilizada. Pode-se ressaltar a tamanha popularidade desta planta pelo seu uso recreativo e que a muitos anos tem sido o alvo do combate às drogas impulsionado por países como os Estados Unidos, que influenciou o Brasil até hoje, o que tem promovido ideologias contrárias quanto a sua utilização, principalmente em comunidades que repudiam o uso de qualquer substância que possa trazer dependências aos seus usuários.

O Conselho Federal de Medicina (CFM) afirma que nos últimos anos o Canabidiol é apontado como uma substância de amplo potencial para interesses terapêuticos dentro de quadros nosológicos, trazendo tratamentos para a epilepsia, esquizofrenia, doenças como Parkinson e Alzheimer, isquemias, diabetes, náuseas, câncer, e distúrbios de ansiedade, sono e de movimento, além de seu uso como analgésico e imunossupressor (CAVALCANTI et al., 2014). Por mais que existam dados que comprovam a competência do Canabidiol no desenvolvimento de medicamentos no setor farmacêutico, ele ainda sofre barreiras formadas por motivos tanto políticos quanto sociais.

No Brasil existem organizações do terceiro setor, onde são enquadradas as instituições não-governamentais que agem em prol de iniciativas auxiliares à sociedade e sem intenções lucrativas, que atendem as necessidades públicas como a conscientização de direitos humanos, a busca pela prevenção de doenças ou a realização de ações esportivas (FERNANDES, 1994. apud FALCONER, 1999). Tendo em conta as limitações existentes na aquisição de medicamentos com o Canabidiol, o público que busca alternativas de tratamento tenta entrar em contato com ONGs e associações especializadas que auxiliam no processo legal e burocrático para adquirir os direitos de uso dos remédios.

Por mais que existem inúmeros conteúdos relacionados à utilização do Canabidiol no setor farmacêutico, este estudo fará uma análise mais voltada à como uma organização do terceiro setor brasileiro consegue lidar com as diversas dificuldades que a intolerância do próprio público traz para os seus negócios e o cumprimento de sua missão. Tentando compreender como uma associação de produção e distribuição de Cannabis Medicinal consegue agir e interagir com as ideologias contrárias presentes nas comunidades onde atuam.

O uso da Maconha tem se tornado, ao longo dos anos, um tópico adereçado com repúdio por considerável parte da população brasileira, sendo por motivos culturais ou políticos, a legalização completa da erva no país passa por incontáveis discussões e aparenta ser uma realidade distante. Mas este artigo não busca tratar se a legalização completa da Cannabis é viável ou não, mas mostra as possibilidades e oportunidades farmacêuticas que a planta possui e que por razões político-culturais as organizações canábicas não conseguem explorá-las para os seus produtos, razões que obrigam aqueles que poderiam ser beneficiados com os medicamentos a passar por processos extremamente burocráticos, pedindo assim, ajuda de tais instituições especializadas nos conceitos legais e na distribuição dos derivados da erva, que também traz o auxílio necessário para vencer processos judiciais para ter o acesso aos remédios.

Tendo ciência das barreiras tanto sociais e políticas existentes no setor da cannabis, este artigo busca entender as principais dificuldades que associações de plantação e produção de Cannabis Medicinal têm diante de tais limitações, e inquirir suas formas de atuação contra o preconceito predominante em nossa sociedade em relação a Maconha, buscando também, compreender como tais ideologias afetam negativamente a realização de suas atividades e as precauções que tais empresas precisam tomar para levar em consideração tais ameaças externas.

As pesquisas e a coleta de dados foram efetuadas realizando contato com duas organizações canábicas, a primeira sendo a associação Abra-Rio, uma organização sem fins lucrativos localizada no Rio de Janeiro que tem como missão facilitar o acesso de famílias a medicamentos com base na Cannabis para o tratamento de diversas doenças e trazer a informação sobre os benefícios da utilização da maconha para fins medicinais. A segunda sendo a loja Coronel Cannabis localizada em Maringá no Paraná, um comércio especializado em vender produtos voltados ao uso recreativo da maconha e sua plantação para o seu uso pessoal e medicinal

O objetivo geral é interpretar os julgamentos relacionados ao uso da maconha por meio da compreensão institucional de organizações do setor e a influência nas atividades da ONG em análise, buscando compreender o setor produtivo da Cannabis Medicinal e o papel das associações que atendem as necessidades sociais do uso da Cannabis Medicinal. Dentro destes aspectos foram organizados três objetivos específicos. Primeiro seria refletir sobre o preconceito e a discriminação em relação ao uso da substância Cannabis Medicinal, entendendo seus motivos e origens dentro de nossa sociedade. Segundo, identificar quais as principais formas que afetam tanto direta quanto indiretamente as entidades que manipulam a Cannabis Sativa para fins medicinais. E por fim, relacionar o preconceito e a sua mitigação em construção na sociedade, buscando entender o processo necessário para reduzir o impacto negativo que ideologias contrárias às atividades de manuseio da maconha trazem para as organizações que as realizam.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Maconha

Existem aproximadamente 400 substâncias dentro da planta, sendo que 60 dessas substâncias são classificadas como canabinóides. Dentro dos canabinóides existem duas substâncias que são consideradas as principais dentro de seu uso no contexto farmacológico, que são conhecidas como a Δ^9 - tetrahydrocannabinol (THC), considerado o principal componente alucinógeno dentro da composição da planta, e o Canabidiol (CBD), que possuem efeitos terapêuticos sem os efeitos psicoativos do THC (PAULO, 2015).

O THC é uma resina excretada pela planta fêmea é o principal Canabidiol encontrado em sua composição química, sendo a responsável pelos seus efeitos psicoativos alucinógenos, esta resina é um agente intoxicante que a planta desenvolve como uma forma de auto-defesa, protegendo contra a desidratação e agindo como um herbicida natural. O que traz o interesse desta substância são os seus efeitos de capacidades terapêuticas e anestésicas, tendo efeitos que ajudam contra a dor de pacientes pós-quimioterápicos e, em pequenas doses, são comparáveis até mesmo ao uso da morfina. O tetrahydrocannabinol (THC) é o componente principal dos efeitos psicoativos da planta, por isso apenas uma minúscula porcentagem de sua composição pode ser utilizada na produção de medicamentos (GONÇALVES et al., 2014).

Já o Canabidiol (CBD) não possui os atributos intoxicantes do tetrahydrocannabinol, na realidade ele demonstra ter uma ação inibidora aos principais efeitos do THC e é um importante fator para a sua produção sintética inibindo a potência de seus efeitos. Em relação a ambos os componentes químicos, assim diz Gonçalves (et al., 2014, p.94): “Os dois podem ser caracterizados como antagonistas, altamente competitivos, sempre buscando superar o outro.

Assim, quando o THC age proporcionando estágios de euforia, o CBD atua como bloqueador e inibidor”.

O CBD é o componente que tem sido mais aceito comparado aos demais canabinóides, sendo que ele não causa os mesmos efeitos intoxicantes do THC, considerados efeitos colaterais graves. Foram encontrados no composto do Canabidiol efeitos sedativos e antipsicóticos que geraram grandes expectativas na sua utilização para tratamentos de doenças mentais como a esquizofrenia. Atualmente o Canabidiol se encontra fora da lista de substâncias proibidas no Brasil, o que trouxe a aprovação da ANVISA para a importação de medicamentos derivados da Cannabis sativa. (NERI et al., 2018. apud LIMA, 2021).

2.2 A Cannabis Medicinal

A Cannabis Sativa é uma erva de componentes com características bastante versáteis quanto às suas possíveis utilizações. De acordo com Paulo (2015), dentro da medicina, o THC e o CBD são as substâncias mais estudadas dentro da planta para a criação de medicamentos que auxiliam no tratamento de patologias ou nos sintomas de patologias. Por mais que existem barreiras dentro do Brasil, a Cannabis Medicinal tem sido utilizada por muitos outros países como terapia. Em suas conclusões, o autor também lista as principais doenças que a maconha pode ser utilizada como tratamento:

Com o isolamento das substâncias extraídas da Cannabis, como o canabidiol (CBD) e o delta-9-tetraidrocanabinol (THC), tornou-se possível realizar estudos científicos e concluir que essa planta apresenta propriedades terapêuticas. Muitos desses estudos comprovam que a maconha tem apresentado resultados positivos e eficazes no gerenciamento de patologias como doença de Parkinson, Alzheimer, esquizofrenia, AIDs, câncer, glaucoma, epilepsia, esclerose múltipla e também na ansiedade, insônia, perda de peso, entre outros (PAULO, p. 141 a 142, 2015).

Lima (2020) nos traz um artigo do Jornal Memorial da Medicina que estuda o uso da Cannabis medicinal e suas aplicações no tratamento de TEA (Transtorno do Espectro Autista) ressaltando o interesse do público nos efeitos que o canabidiol pode trazer para o tratamento de distúrbios mentais e neurológicos. No artigo é descrito que ainda existem lacunas que ainda precisam ser preenchidas antes de se chegar a conclusões quanto às aplicações terapêuticas destes medicamentos para o TEA.

A legislação Brasileira regulamenta a Maconha como uma substância ilícita, proibida de posse, aquisição e transporte, mas foi no final de 2014 que o Conselho Regional de Medicina liberou o uso da Cannabis sendo que na época o tratamento de crianças epilêpticas na base do CBD ganhou notoriedade, fazendo também com que a ANVISA retirasse o canabidiol da lista de substâncias proibidas em 2015 (JESUS et al., 2017).

Ainda há um longo e desafiador caminho pela frente que passa por reduzir o preconceito das pessoas sobre o assunto, pois a maioria não distingue as formas diferente usadas entre o uso recreativo (fumo) e a administração do medicamento e acham que por se tratar de um fármaco a base da maconha, podem viciar o paciente, o que não é real, já que o canabidiol em doses controladas não causa efeitos psicóticos nos indivíduos (BASÍLIO, p. 94, 2019).

2.3 O Pré-julgamento

Uma das principais barreiras que dificultam o progresso da Cannabis Medicinal dentro do território brasileiro é o pré-julgamento que a sociedade tem diante da erva, podendo influenciar diretamente o âmbito político de sua legalização. Ao buscar a compreensão de preconceito, é preciso entender a sua dimensão tanto mental quanto social. De acordo com as análises realizadas por Crochík (1996), o preconceito não é de origem inata, podendo se apresentar durante o desenvolvimento individual como resultado de conflitos psíquicos e pensamentos estereótipos.

Por mais que o preconceito seja concebido no carácter do indivíduo, ele apresenta ter atributos que o torna ser uma produção de origem cultural e de expressão coletiva, levando em consideração que são representações culturais que configuram tais hostilidades dirigidas a idéias, objetos ou pessoas (CROCHIK, 1996). Sendo que se trata de uma planta notoriamente repudiada e por ser combatida politicamente pelo fato de ser uma droga psicoativa, qualquer menção a maconha, da forma que seja, é recebida com hostilidade por certas pessoas.

Mesmo que o CFM (Conselho Federal de Medicina) tenha permitido a importação do Canabidiol para a realização de tratamentos, a norma publicada pelo conselho (norma 2113) em 2014 precisa ser atualizada, pelo fato de ser aplicada apenas para tratamento de epilepsia para crianças (FRANÇA, (2022)). Por conta disso profissionais de saúde que prescrevem tratamentos derivados da maconha podem ser sujeitos a serem processados pelos conselhos regionais de medicina, como consta a reportagem de Valéria França da Folha de São Paulo em outubro de 2022: “No limite, essas ações podem levar até a cassação da inscrição profissional, impedindo a pessoa de exercer a medicina no país - embora, até hoje, não exista registro de que alguém de fato tenha sido punido dessa forma” (FRANÇA, 2022).

2.4 As Associações

São por conta dessas dificuldades que associações se formaram pelo país, auxiliando famílias e profissionais da saúde perante as complexas legalidades da maconha e na disseminação de seus benefícios em usos medicinais. No artigo de Camargo (2019) ele nos cita associações de notoriedade considerável que lutam pela acessibilidade dos medicamentos canábicos. No Rio de Janeiro existem a APEPI (Apoio à Pesquisa e Pacientes de Cannabis Medicinal) e a ABRA Cannabis; na Paraíba existem a ABRACE e a Liga Canábica; e em Minas Gerais temos a Ama+me (CAMARGO, ,2019). Sem contar com a Abra-Rio do Rio de Janeiro, que é o maior foco para as entrevistas das pesquisas deste artigo. Ao visitar as Homepages dos sites oficiais de cada uma das organizações acima pode-se observar que praticamente todas elas expressam os mesmos objetivos organizacionais: disseminar o conhecimento dos benefícios que a Cannabis pode oferecer à sociedade, promover o direito pelo alcance do uso medicinal da erva e ajudar aqueles que se interessam pela oportunidade de um tratamento consideravelmente eficiente na base da Cannabis, tendo como principais clientes, famílias que tenham integrantes que sofram com doenças patológicas e profissionais da saúde que estão cientes dos benefícios do tratamento canábico e que buscam prescrever tais medicamentos aos seus pacientes.

Por se tratar de organizações sem fins lucrativos, as associações são definidas como empresas do terceiro setor, que tem o poder de movimentar recursos humanos e materiais atendendo demandas sociais que o Estado originalmente não possui condições de atender (PAES, 2004, apud SILVA et al, 2013). Para se contextualizar, o primeiro setor organizacional é onde se enquadra o Estado, enquanto o segundo setor é definido pelo mercado controlado pelas empresas privadas. As organizações do terceiro setor criam parcerias com o próprio governo, sendo que buscam a melhoria dos serviços públicos e complementando as atividades

do próprio Estado, que por sua vez, retribui com taxas tributárias mais baixas, o que torna, dependendo da função da organização, até mesmo uma possível vantagem competitiva dentro do mercado em que atua (SILVA, 2013).

3 METODOLOGIA

As pesquisas realizadas terão caráter exploratório, buscando uma coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas com integrantes de instituições que tenham a Cannabis Medicinal como foco de suas atividades. Sendo a entrevista semiestruturada definida por Laville e Dionne (1999) como uma forma de flexibilidade perante a coleta de dados, em que as perguntas apresentam maior foco na raiz do problema em questão, sendo feita com questões pré-definidas, mas ainda permitindo o entrevistador a realizar perguntas incrementais ao tema durante o diálogo. Também é definida a abordagem qualitativa, sendo aquela que traz uma riqueza interpretativa aos dados, uma contextualização com detalhes e experiências únicas que busca uma maior flexibilidade na construção da informação adquirida (LAVILLE e DIONNE, 1999. apud NUNES, 2016). Basicamente por se tratar de dados mais interpretativos do que estatísticos, a abordagem qualitativa se mostra ser a mais adequada para o estudo a ser feito.

3.1 As Entrevistas

Foram realizadas remotamente três entrevistas com indivíduos que trabalham diretamente com organizações focadas na cannabis medicinal, duas com integrante da associação Abra-Rio, e uma com o dono da loja Coronel Cannabis, cada entrevista contendo entre 9 a 11 perguntas questionando sobre os ofícios, perfis, e as opiniões sobre o acesso e aceitação da cannabis no Brasil dos entrevistados, além de seu ponto de vista para o futuro do setor. Também foram questionados sobre a história e desenvolvimento da organização em que trabalham, suas principais atividades e como lidam com a opinião pública diante de suas missões. Todas as entrevistas foram transcritas utilizando o site de transcrição chamado Transkriptor.

O primeiro entrevistado foi Caio Mattos, publicitário da Abra-Rio, localizada no Rio de Janeiro, uma associação não governamental que busca ajudar o acesso de seus associados aos produtos medicinais canábicos enquanto luta por essa acessibilidade por todo o Brasil. Caio esteve presente desde o começo da organização e ajuda em muitos dos ofícios de Marilene Esperança, presidente da Abra-Rio e a segunda entrevistada deste trabalho, trazendo informação sobre a cannabis, ambos também compartilharam de suas experiências trabalhando diretamente com os produtos medicinais da maconha. O terceiro entrevistado foi Kennedy Bacarin, dono da loja Coronel Cannabis, localizada em Maringá no Paraná, uma loja que vende produtos voltados ao cultivo da planta e divulgação de informações sobre ela. Kennedy demonstrou bastante conhecimento no assunto e traz uma visão de dentro do setor comercial, além de compartilhar suas experiências como dono da loja.

3.2 A Análise

A forma de análise adotada para ser aderida para os dados coletados foi com base nos fundamentos da professora Laurence Bardin (2011) que traz uma estrutura de análise de dados qualitativos, mostrando como se deve descrever os dados da maneira mais apropriada em forma de fases. A sequência de técnicas da chamada Análise de Conteúdo descritas por Bardin consiste em três fases. A primeira sendo a pré-análise, em que é realizada a organização dos documentos utilizados, assim como uma breve leitura de seus conteúdos (definida como uma leitura flutuante), a possível reformulação dos objetivos do trabalho e a criação de indicadores e hipóteses. Na sequência, a segunda fase, é a exploração do material, que consiste na categorização dos dados adquiridos pelo estudo, sendo basicamente a divisão do conteúdo dentro dos documentos selecionados em tópicos, tais categorias podem ter sua relevância dependendo do conteúdo destes documentos. Por fim, a terceira fase é o tratamento dos resultados, onde começa a interpretação dos dados e a captação de respostas encontradas dentro do material. (BARDIN, 2011, apud SOUSA, 2019).

Depois de realizar uma breve leitura das entrevistas transcritas e refletir sobre os dados coletados, um conjunto de hipóteses foram levantadas com base na comparação entre as respostas dos entrevistados, que além de apresentarem semelhanças em suas opiniões, os participantes também demonstraram experiências e conhecimentos que comprovam o levantamento de tais hipóteses, sendo entre elas:

- 1) A intolerância e o preconceito contra a utilização da cannabis em qualquer forma está de fato presente e afeta sim nas atividades das organizações canábicas de maneira tanto direta quanto indiretamente.
- 2) As leis e regulações que abrangem as atividades das organizações canábicas não são compatíveis com as finalidades destas empresas, obrigando as mesmas a seguirem regras e restrições que são voltadas para outros tipos de instituições tornando difícil ou até mesmo inviável o cumprimento de certas regras.
- 3) O mercado de medicamentos é rigorosamente controlado pelas grandes indústrias farmacêuticas, que nos últimos tempos tem criado barreiras de entrada para as novas organizações canábicas e dificultando as operações das mesmas.
- 4) Por mais que as dificuldades estejam bastante presentes, existe um grande otimismo quanto ao futuro da utilização da cannabis medicinal para aqueles que buscam trazer mais acessibilidade no Brasil, um otimismo alimentado pelas diversas vitórias políticas e sociais que o medicamento tem alcançado nos últimos tempos.

4 Os Resultados

A seguir estão os resultados da análise de dados, tais informações foram interpretadas a partir das entrevistas realizadas e categorizadas em 5 tópicos selecionados por seu destaque ao tema. Todas as informações foram retiradas das respostas dos entrevistados das entrevistas previamente transcritas.

4.1 Descrição das Organizações

4.1.1 A Abra-Rio

A associação possui entre 16 e 23 colaboradores e são responsáveis pela própria plantação da maconha utilizada nos medicamentos que eles mesmos produzem, que então é repassada para os seus associados através de uma prescrição médica. Atualmente eles prestam serviço para aproximadamente 1200 associados e disponibilizam óleos, sprays e pomadas à base de cannabis.

Marilene Esperança é a presidente e fundadora da Abra-Rio, atualmente (2022) cursando administração para, segundo ela, adquirir conhecimento que a ajude a gerenciar a associação. Caio Mattos é formado em publicidade e com experiência em mídia social faz parte da associação desde seu início.

Ao descrever a Abra-Rio, tanto o Caio quanto a Marilene retratam claramente o objetivo da organização que, por não ter fins lucrativos, se caracteriza como uma ONG, dentro do terceiro setor brasileiro.

O principal motivo da criação da associação, em sua essência, é ajudar as pessoas que sofrem de doenças raras que os medicamentos à base de cannabis traz promessas de tratamento, proporcionando a venda dos remédios, auxílio jurídico para possibilitar a aquisição dos mesmos (como o *habeas corpus* para o plantio medicinal da erva), e trazendo a conscientização da eficiência da cannabis medicinal.

4.1.2 A Coronel Cannabis

A loja foi criada em 2017 e é descrita como sendo uma “Head Grow Shop”, um termo em inglês designado para comércios que vendem produtos relacionados a cannabis, a Coronel não vende a maconha em si, por ser considerado atualmente no Brasil um ato ilegal, mas vende produtos voltados ao seu uso recreativo e também de seu cultivo, procurando sempre promover a informação sobre a cultura e o uso confiante da cannabis, lançando até mesmo um livro recentemente chamado “Jardim de Cannabis: um guia básico para iniciar seu cultivo medicinal”.

O dono da loja é Kennedy Bacarin, formado em publicidade e propaganda, ele também é formado em marketing e tem pós-graduação em administração de empresas. Quando era bem jovem, Kennedy se sentia indignado com a desinformação que existia sobre a maconha e sempre procurava adquirir conhecimento sobre o assunto, com a ajuda de sócios que conheceu em sua época em que vendia seda de porta em porta, ele consegue fundar a loja, vendendo produtos voltados ao uso recreativo e plantação de maconha, isso enquanto procura conscientizar o público sobre os benefícios da erva.

4.2 O Preconceito pelo ponto de vista dos entrevistados

Trabalhando na publicidade da Abra-Rio, Caio Mattos consegue observar como o preconceito afeta as atividades da empresa tanto direta quanto indiretamente, destacando quatro principais formas que a intolerância pode ser presenciada. Primeiro, o embarreiramento político que eles recebem, a organização cria propostas de lei focadas na legalização medicinal da planta, porém se deparam com opiniões que, segundo Mattos, trazem frases do tipo “é maconha, então não vamos liberar e é ponto final”. A segunda é o boicote que ocorre nas redes sociais, pessoas que deixam comentários pedindo para que se evite a compra dos produtos canábicos acreditando ser uma “apologia ao tráfico”. A terceira são as políticas que empresas privadas

têm quanto a divulgação, em certas plataformas como o Facebook, Instagram e Youtube é necessário tomar bastante cuidado com o que se pode dizer sobre o assunto. Caio diz que pouquíssimas plataformas como o Twitter permitem uma divulgação livre sobre os seus produtos.

Os próprios aplicativos e sites podem dificultar o compartilhamento de certas postagens criadas pelas associações tendo como intenção de proteger seus usuários de conteúdos “impróprios” ou “sensíveis”, este bloqueio de postagens pode ser causado por usuários que denunciam os posts considerando-os como algo inapropriado, ou pela considerada quebra nas políticas de compartilhamento de tais redes. Por último, a quarta forma seria presenciada durante workshops e palestras que a associação realiza, se tratando dos comentários maliciosos que pessoas físicas fazem durante esses eventos, entre eles advogados e médicos que são ativamente contrários aos objetivos da Abra-Rio.

Interação com outras empresas, sendo do setor público ou privado, pode se tornar um desafio dependendo da tolerância da gerência ou dos colaboradores das empresas em contato, vendo que se trata de produtos derivados da maconha, uma erva considerada por muitos uma droga extremamente perigosa e ilegal, até mesmo um registro no cartório pode ser algo frustrante. Kennedy Bacarin afirma que viu associações serem feitas e desfeitas, e compartilhou as experiências que teve nos cartórios quando as mesmas estavam em seu processo de registro, por mais que se trate de um processo normal e que não houvesse lei que impedisse a criação de uma associação canábica, os próprios trabalhadores e gerentes dos cartórios resolvem o processo com uma cautela exagerada e com bastante ressentimento, tendo situações em que os próprios gerentes do cartório se recusaram a realizar os procedimentos, o motivo sendo, segundo Kennedy, “pura e exclusivamente por preconceito”.

Marilene Esperança falou das dificuldades de conseguir médicos para prescrever os produtos da associação, mas não seria uma barreira causada tanto pelo preconceito ou intolerância, mas pelo fato de alguns profissionais da saúde, de acordo com ela, preferirem indicar outros produtos de outras indústrias farmacêuticas pelo fato deles receberem um certo percentual de suas vendas, diferente de como seria se prescrevessem produtos da associação. Para a presidente da Abra-Rio, o preconceito está presente, mas diz que ele tem diminuído bastante nesses últimos tempos e que não é o maior problema que enfrentam atualmente. Marilene relata que a indústria farmacêutica tem se tornado um obstáculo laborioso por dificultar a entrada e atuação de outras formas de tratamentos dentro do mercado de medicamentos. Na opinião de Marilene, a indústria farmacêutica tem uma influência política muito grande, e tem dificultado as associações canábicas no Brasil pois se elas fossem politicamente e popularmente reconhecidas existiriam muitos casos de pacientes abandonando tratamentos caros para alternativas mais viáveis, trazendo prejuízos para a indústria.

Estes resultados de certa forma confirmam as hipóteses 1 e 3, o preconceito está presente e afeta a visão de indivíduos e instituições que interagem com as organizações canábicas, uma visão negativa que dificulta as suas atividades e objetivos. Por mais que a situação tem melhorado nos últimos anos na questão da opinião pública, as indústrias farmacêuticas trazem ainda mais dificuldade de entrada e atuação das associações e empresas de cannabis, por se demonstrarem uma certa ameaça dentro do mercado de medicamentos.

4.3 As Rígidas Restrições

A ANVISA é o órgão regulamentador das questões sanitárias do país, sem ela muitas periculosidades poderiam afetar a saúde dos brasileiros, mas ela acaba se tornando uma das maiores dificuldades para as organizações canábicas por causa de suas resoluções rígidas e de

alta demanda para as associações. Por se tratar da maconha, uma planta proibida de se vender no Brasil e por muitos considerada uma substância que traz dependência química semelhante a outras drogas, a ANVISA pode ser extremamente exigente com qualquer atividade relacionada à erva.

Para a Abra-Rio, que realiza atividades de plantio, venda e produção de produtos à base de cannabis os requisitos se tornam bastante pesados para os seus compromissos. Caio Mattos exalta a dificuldade que a associação passa para seguir tais requisitos, como por exemplo, a aquisição de equipamentos considerados necessários para a realização das atividades da organização, máquinas vistas como requisitos mínimos que custam entre 150 a 200 mil reais, sendo uma compra bem inviável para uma associação sem fins lucrativos consideravelmente pequena. O quesito da produção também é bastante exigente, obrigando a Abra-Rio a ter laboratórios de produção com metragens extremamente específicas contendo 5 diferentes tipos de ambiente para então ser considerado um laboratório adequado. Para Caio Mattos, existe um embarreiramento que dá a impressão de que foi criado para realmente dificultar a atuação das associações. Caio acredita que a melhor forma de facilitar a situação é quebrando aos poucos a barreira, trazendo projetos de leis e participando de conversas políticas para conseguir abrir um caminho para a acessibilidade da produção e venda do medicamento.

A resolução da ANVISA que a Abra-Rio precisa seguir é a RDC 327/19, a qual permite a produção e importação de produtos com base na Cannabis para fins medicinais, porém como Marilene Esperança descreve, tal resolução é uma diretriz não compatível com as capacidades da associação, por ser voltada mais para uma indústria.

Hoje a associação, ela precisa seguir a resolução da 327 que é uma resolução para indústria, e assim, a associação, além dela ter um número de... um valor, né? De um valor que a gente recebe dos associados, por ser um valor muito pequeno, de ter muitos associados sociais, e a gente não ter ajuda nenhuma, nenhum custo, fica muito difícil pra gente, nós somos uma associação sem fins lucrativos, então pra gente estar nível industrial é muito difícil, mas a ANVISA cobra isso e a gente tem que seguir o que a Anvisa manda se não eles mandam a gente fechar, a verdade é essa. (informação verbal)⁷

Por mais que a ANVISA tenha criado uma resolução voltada para a cannabis medicinal, ainda é sentida a falta de regras que sejam compatíveis com a estrutura que as associações canábicas têm à disposição. Pode-se considerar que as normas que permitem às atividades de tais associações estejam desatualizadas. Marilene ressalta a necessidade de as associações serem levadas a sério, que existam políticos que entendam e respeitem os seus objetivos.

Kennedy Bacarin ressalta a sua visão sobre as regulações atuais da ANVISA e é possível ver que seu comentário está em concordância com a fala dos outros dois entrevistados, ressaltando a falta de clareza nas portarias criadas para o mercado de cannabis medicinal, principalmente por se tratar de algo, segundo ele, inédito para o país. Para ele, por mais que tenha acontecido várias vitórias políticas pela acessibilidade da cannabis, o setor ainda se encontra em um estado “nebuloso”. Para Kennedy a resolução 327/19 da ANVISA é inviável e torna o produto ainda mais caro.

Podemos concluir que estes resultados estão de acordo com a hipótese 2, que afirma que existe de fato inconsistências dentro de regras criadas por órgãos reguladores. De acordo com os relatos dos entrevistados, as leis atualmente estão desatualizadas com relação as atividades das organizações canábicas e que seria necessário trazer o reconhecimento de sua atuação dentro do mercado.

⁷ ESPERANÇA, Marilene. Disponível em: [Transcrições](#)

4.4 Os Esforços pela Aceitação

Ao realizar as entrevistas, ficou bem claro a principal forma de combate contra a intolerância que se tornou a estratégia das organizações cannábicas, especialmente pelo fato de que os três entrevistados responderam à questão de como eles lutam contra as barreiras que enfrentam e a resposta foi a mesma, o uso da informação.

A divulgação de fatos e o compartilhamento de resultados empíricos da eficácia do medicamento é a maneira usada para confrontar o preconceito que, para os entrevistados, surge através da desinformação e ignorância que a muito tempo foi enraizada. O reconhecimento dos bons resultados que a cannabis medicinal traz no tratamento de doenças não é uma questão de credulidade, mas sim de resultados cientificamente comprovados de que os medicamentos realmente funcionam.

Como visto, Marilene Esperança acredita que o preconceito não é a principal adversidade que requer a atenção da Abra-Rio, mas a informação continua sendo a principal ferramenta em suas lutas, depois da pergunta “O que vocês fazem para combater contra todas essas dificuldades”, levando em consideração não só o preconceito, mas sim, as questões políticas e financeiras, a presidente da associação responde que é “mostrando resultados”. Marilene diz sobre a importância de saber mais sobre os pacientes após proporcionar os medicamentos, tendo certeza de que o tratamento esteja surtindo efeito, saber sobre o tempo que demorou para o paciente se sentir melhor, e se não surtiu efeito, descobrir por que não, sempre auxiliando as pessoas o máximo possível. Assim, além de cumprir com o objetivo da associação de ajudar a comunidade, ela também traz os dados e informações importantes para confrontar as barreiras que enfrentam e provar que o trabalho que fazem é sério.

Caio Mattos diz que é necessário pensar muito antes de responder qualquer um sobre qualquer coisa, mas no fim, o que é usado é o depoimento, cultura e informação para lutar contra a intolerância, ressaltando que a melhor forma de vencer um argumento preconceituoso é com a inteligência, buscando explicar cada detalhe sobre o assunto e levando a cultura e a informação para as pessoas. Caio relata que qualquer chance que houver para educar e divulgar sobre o trabalho que fazem, as organizações canábicas sempre buscam fazer parte, porque sabem que essa é a melhor arma no combate contra a desinformação.

Cara, vou te falar, hoje.... até hoje está dando certo, assim, todo mundo que vem com argumento né? Preconceituoso contra a gente, a gente rebate de forma inteligente, pensa, né? Exemplos, até depoimentos que a gente tem das mães e tudo mais, dos pais com tratamentos cannabis que são assim essenciais pra gente poder provar que o nosso trabalho não é brincadeira, o nosso trabalho é alguma coisa séria e que leva... né? A ter um resultado realmente positivo assim, e vou te falar cara, que dos quase 900 associados que a gente está hoje, eu não sei, tipo, te falar assim, sei lá, 20 desde o início do ano (2022) que falaram: “o tratamento não está dando certo e eu vou sair da associação”, entendeu? Tipo, se existe, existe um percentual assim, muito ínfimo, muito, muito ínfimo (...) (informação verbal)⁸

Kennedy enfatiza a questão da ignorância, descrevendo-a como “a mãe de todo preconceito” dizendo que se quando uma pessoa intolerante se depara com os resultados da cannabis, não existiriam mais razões para que ela seja preconceituosa.

Vamos supor um médico que é contra a maconha, mas aí vê um paciente salvar, uma juíza que é contra a maconha, mas aí vê alguém ser salvo por isso ou algum

⁸ MATTOS, Caio. Disponível em: [Transcrições](#)

empreendedor na área, sei lá... a face do preconceito cai, só que fica a ignorância, e aí a ignorância ela atrapalha a gente, por quê? Porque hoje a maior missão de todas as empresas, de todas as entidades, todas as pessoas jurídicas e de ativistas, pessoas físicas também, que lidam com a cannabis no Brasil hoje, a maior missão é a informação, em todas as esferas da sociedade. (informação verbal)⁹

A divulgação de informação é, em base, um trabalho de marketing, com o constante uso das redes sociais e estar sempre na procura de oportunidades de participação em eventos, entrevistas, palestras e outros. É de extrema importância para as associações demonstrar seus resultados, independente de qual mídia usar, utilizando depoimentos de pais que viram a evolução de seus filhos depois do tratamento, ou pacientes que tiveram a qualidade de suas vidas extremamente ampliada. Caio Mattos relata que qualquer chance que houver para educar e divulgar sobre o trabalho que fazem, as organizações canábicas sempre buscam fazer parte, porque sabem que essa é a melhor arma no combate contra a desinformação.

Podemos ver assim que existe um esforço a mais dentro do marketing de tais organizações comparadas a outras instituições mais convencionais. Enquanto vemos empresas que utilizam a publicidade para promover a venda de seus produtos, associações canábicas precisam utilizar suas ferramentas para não apenas divulgar o que vendem, mas também espalhar a cultura e informação por trás de seus produtos.

4.5 O Futuro da Cannabis

Os entrevistados também foram questionados sobre o seu ponto de vista quanto ao futuro da Cannabis Medicinal no Brasil, se a situação das organizações canábicas ficará mais fácil daqui para a frente, tanto a presidente e o publicitário da Abra-Rio quanto o dono da Coronel Cannabis responderam que acreditam que a tendência é de maior aceitação dentro dos âmbitos políticos e sociais do país. Os três entrevistados demonstraram otimismo no futuro do mercado da cannabis por mais lento que seja. Como a Marilene descreve, a Abra-Rio tem entre seus associados pessoas de todas as classes, profissões e idades, tendo entre eles funcionários públicos, deputados, médicos, militares, políticos, porteiros etc., enfatizando o alcance que a cannabis medicinal pode ter, o que seria algo inimaginável a muitos anos atrás.

Ao responder à pergunta sobre o futuro da cannabis medicinal, e se as coisas têm ficado mais fáceis, Caio Mattos acredita que com a disseminação da cultura as pessoas estão realmente deixando de serem preconceituosas e tendo mais aceitação ao medicamento, mas ainda acredita que vai existir conflito com a intolerância no futuro. Ele ressalta que com a disseminação pela aceitação cada vez mais crescente, também poderá aumentar a quantidade de pessoas ativamente preconceituosas contra as atividades da organização, dizendo que: “quanto mais mídia, mais se gera negativo, então quanto mais a gente aparece, quanto mais a gente fala, quanto mais a gente luta, mais aparecem pessoas que não falavam sobre aquilo, que vão se opor e tentar falar que aquilo é errado” (MATTOS, 2022). Basicamente, aumentado o alcance das associações para a disseminação de informação, também se abre espaço para a exposição de opiniões intolerantes.

Por sua vez, Kennedy Bacarin afirma que, o que mais irá trazer o Brasil para a aceitação da cannabis medicinal será a pressão das tendências internacionais, com os países que já se usufruem de leis pró-cannabis demonstrando os resultados para a população brasileira que, cada vez mais, tem buscado por informação sobre o assunto. Graças à mídia, o brasileiro tem se conectado às notícias que tem afastado a sua ignorância em relação a planta, cada vez mais

⁹ BACARIN, Kennedy. Disponível em: [Transcrições](#)

pode-se ver o que acontece nos Estados Unidos e Europa, que possuem estados que aprovam o uso da Cannabis Medicinal.

Existe uma condução global para isso. Né? E porque também aqui dentro do Brasil, igual eu falei pra você, né? As pessoas não são burras, As pessoas são conectadas, paciente que no Brasil tem a mãe que sofre de Alzheimer, pai, um que sofre no meio de alguma condição de saúde, ele sabe que está descobrindo por cada vez mais notícia na imprensa, cada vez mais discussão sobre que a cannabis medicinal pode salvar a vida do parente dele. Ou dele, ou do filho dele, alguma coisa assim, então se a pessoa ela é indignada, ela não é ignorante, a sociedade civil está absorvendo essa briga cada vez mais. Cada vez mais pessoas estão aprendendo que a maconha não é a droga que se pensava que era (informação verbal)¹⁰

Por mais que a caminhada seja lenta e com grandes buracos no caminho, a aceitação da cannabis medicinal dentro do Brasil aparenta, para os entrevistados, ser um objetivo alcançável. Por mais que seus ideais demorem para serem compreendidos e que seja uma luta difícil, o otimismo que as organizações canábicas compartilham para o futuro dos medicamentos dentro do país tem de fato, a capacidade de se concretizar.

Podemos observar que de acordo com a fala dos entrevistados, seria uma questão de tempo e de se manter ativo para trazer a maior aceitação da Cannabis no Brasil, isso confirma com a hipótese 4 que diz sobre o otimismo das organizações sobre o seu futuro e que a sua luta política e social está de fato trazendo frutos.

5 CONCLUSÃO

Compreendendo o enraizamento do preconceito existente no Brasil, pode-se entender a grande dificuldade que as organizações canábicas enfrentam no país. Por se tratar de uma intolerância histórica, mudar o pensamento de milhares de brasileiros é uma tarefa demorada, difícil e, muitas vezes, podendo ser frustrante e esgotadora, mas para as associações e empresas que buscam trazer a cannabis medicinal para o nosso território, é uma necessidade.

Dificuldades e barreiras não são o que faltam para aqueles que desejam entrar no mercado da cannabis medicinal, e se manter neste território é o mesmo que fazer parte de uma luta de conscientização e afastamento da intolerância, tanto nos aspectos sociais quanto políticos, além da presença da indústria farmacêutica, notória por trazer resistência à cannabis como medicamento.

As associações entendem o preconceito que precisam enfrentar para realizar as suas atividades, e para confrontá-lo nada melhor do que a divulgação de fatos cientificamente comprovados e o compartilhamento de informações sobre a eficácia dos medicamentos criados com base na maconha, tais tarefas requerem uma grande presença e dedicação das organizações para educar a população da qual, uma boa parte sofre de ignorância e desinformação, características inimigas das associações. Qualquer oportunidade que tais organizações tiverem para compartilhar as suas conquistas e sua visão, elas se aproveitam o máximo possível.

Durante a coleta de dados do referencial teórico, foi percebido a dificuldade de encontrar artigos e documentos que se opõem contra a Cannabis Medicinal, sendo o único material visto que confronta negativamente a erva o artigo escrito por W. W. Willoughby em 1925 para a conferência de Geneva, que pode ser marcado como o início do enraizamento do preconceito contra a maconha.

¹⁰ BACARIN, Kennedy. Disponível em: [Transcrições](#)

Ultimamente tem se notado vitórias que a cannabis medicinal tem conquistado ao longo dos anos, durante a escrita deste trabalho, diversas notícias foram presenciadas que mostram o avanço dos medicamentos à acessibilidade dentro do Brasil. A CNN Brasil divulgou no dia 31 de janeiro de 2023 que o governador de São Paulo, Tarcísio de Freitas, sancionou uma lei que autoriza a distribuição gratuita de medicamentos à base do canabidiol no SUS (LUCA, 2023). Assim como também o G1 que divulgou que o presidente da Assembleia Legislativa do Paraná (ALEP), Ademar Traiano, trouxe um projeto de lei que busca facilitar o acesso aos medicamentos à base de cannabis para o estado no dia 13 de fevereiro de 2023 (G1, 2023).

Com este estudo foi possível compreender mais sobre as atividades das organizações canábicas, e como elas afetam as comunidades que buscam auxiliar com o tratamento à base da Cannabis, assim como também, o embaraço que existe para atuar no Brasil. O preconceito é um fator preocupante e bastante presente a ser considerado, se apresentado de diversas formas tanto em debates políticos quanto na opinião do público em redes sociais e eventos, mas está longe de ser o único problema, sendo que as resoluções dos órgãos sanitários e a forte presença da indústria farmacêutica também impactam diretamente na capacidade das associações e empresas focadas na Cannabis de trazerem resultados.

A aceitação pelos remédios à base da maconha tem se integrado na população lentamente, o trabalho que as associações têm dedicado no Brasil tem gerado frutos, por mais que demorem a crescer, tais frutos demonstram a possibilidade de se tornarem uma nova tendência que, a muitos anos atrás, era impossível de se prever.

A informação se tornou a arma de combate contra o preconceito e o embaraço político que as associações enfrentam, é pela divulgação de seus resultados cientificamente comprovados que tais organizações tendem a provar a eficiência dos medicamentos e mostrar a seriedade de seu trabalho. Independente das grandes dificuldades que precisam encarar hoje, as organizações canábicas as enfrentam com otimismo e com o objetivo claro de melhorar a qualidade de vida de milhares de pacientes.

6 REFERÊNCIAS

ABRARIO, Associação Brasileira de Acesso à Cannabis Medicinal do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://abrarario.org/>> Acesso em: 22 nov. 2022.

BACARIN, Kennedy. **Entrevista 3** [janeiro. 2023]. Entrevistador: M. Gustavo. H. D. Paraná. 2022. 1 arquivo .mp3 (30 min). Disponível em: [Transcrições](#)

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASILIO, Pamela Valera; FERREIRA, Rita de Cássia Valente. **A importância do uso do canabidiol em pacientes com epilepsia**. Revista Saúde UniToledo, v. 3, n. 2, 2019

MATTOS, Caio. **Entrevista 1** [novembro. 2022]. Entrevistador: M. Gustavo. H. D. Paraná. 2022. 1 arquivo .mp3 (43 min). Disponível em: [Transcrições](#)

CAVALCANTI, Emmanuel F. Silveira; FILHO, Salomão Rodrigues; RIBEIRO, Mauro L. de Brito. **Resolução CFM 2113/2014 Aprova o uso compassivo do canabidiol para o tratamento de epilepsias da criança e do adolescente refratárias aos tratamentos convencionais**. Portal CFM. 2014. Disponível em:

<<https://portal.cfm.org.br/canabidiol/motivos.php#:~:text=Muitas%20dessas%20a%C3%A7%C3%B5es%20t%C3%AAm%20um,e%20do%20movimento%2C%20>>. Acesso em 19 out. 2022.

CROCHIK, José Leon. **Preconceito, indivíduo e sociedade**. Temas psicológicos., Ribeirão Preto, v. 4, n. 3, p. 47-70, dez. 1996. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1996000300004&lng=pt&nrm=iso. acessos em 04 out. 2022

ESPERANÇA, Marilene. **Entrevista 2** [dezembro. 2022]. Entrevistador: M. Gustavo. H. D. Paraná. 2022. 1 arquivo .mp3 (26 min). Disponível em: [Transcrições](#)

FERNANDES, Rubem César. Privado Porém Público - **O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume Dumará. 1994.

FRANÇA, Valéria. **Médicos que prescrevem tratamento com derivados de maconha viram alvo de processos**. Folha de São Paulo. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2022/10/medicos-que-prescrevem-tratamento-com-derivados-de-maconha-viram-alvo-de-processos.shtml>>. Acesso em: 25 out. 2022.

GONÇALVES, Gabriel A. M; SCHLICHTING, Carmen L. R. **Efeitos benéficos e maléficos da Cannabis sativa**. Uningá review, v. 20, n. 1, 2014.

JESUS, Antônio Carlos Justo de; FERNANDES, Luis Rodrigues; ELIAS, Paloma Sampaio; SOUZA, André Ricardo Gomes de. **Legalização da maconha para fins medicinais**. Revista do Curso de Direito da Universidade Braz Cubas. v. 1, n.1, maio. 2017.

LAVILLE, Christian; DIONNE Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre. Artmed. Belo Horizonte. Editora UFMG, p. 339. 1999.

LIMA, A. A. de; ALEXANDRE, U. C; SANTOS, J. S. **O uso da maconha (Cannabis sativa L.) na indústria farmacêutica: uma revisão**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 12, p. e46101219829, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i12.19829. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/19829>. Acesso em: 15 out. 2022.

LIMA, Maria Clea Marinho et al. **Uso da Cannabis medicinal e autismo**. Jornal Memorial da Medicina, v. 2, n. 1, p. 5-14, 2020.

NERI, M.; NASCIMENTO, C.; GONÇALVES, R.; NORONHA, T. **Entre a ciência e a insegurança**. Revista do Farmacêutico. 135(1), p. 32-39. 2018.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho de. **Pesquisa científica: conceitos básicos**. ID on line. Revista de psicologia, [S.l.], v. 10, n. 29, p. 144-151, fev. 2016. ISSN 1981-1179. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390>>. DOI:<https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.390>. Acesso em: 05 nov. 2022.

PAES, José E. S. **Fundações e Entidades de Interesse Social**: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. Brasília: Brasília Jurídica. 5. ed. 2004.

PAULO, Rafael Maciel; ABREU, Breno Silva de. **Cannabis no gerenciamento de patologias**. REVISIA. 4(2): 136-45. 2015.

SILVA, Carlos Eduardo Gomes; DIAS, Silvana de Brito Arrais. **Carga tributária e vantagem competitiva numa organização do terceiro setor de Goiânia**. Revista Especialize On-line IPOG. 6. ed., n. 3, vol. 01. 2013.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer**. Pesquisa e Debate em Educação, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.v10.31559. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>>. Acesso em: 13 fev. 2023.

AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL, SUSTENTABILIDADE E ESG

José Lener de Souza Cárdenas
Thais Isidoro Gonçalves
Vitor Alexandre Teramoto Caposse
Sarah Carolina Rodrigues Valério
Francielli Martins Borges Ladeira

RESUMO

O presente trabalho, teve como objetivo identificar, por meio de uma revisão bibliográfica, os fatores que se fazem relevantes para a compreensão da relação entre os conceitos de “automação industrial”, “sustentabilidade” e “ESG”. A partir disso é feita uma conceituação dos termos de “tecnologias de produção”; “automação”; “sustentabilidade” e “ESG” como base teórica. Para a seleção dos artigos foram realizadas buscas através dos portais de pesquisa Google Scholar e o Portal de periódicos da CAPES através dos termos “automação”, “automação e sustentabilidade”, “automação e ESG”, “automação e produção” e “automação e impactos na sociedade”. A partir de análise feitas entre os artigos selecionados, é possível verificar uma complementaridade ao tema, no sentido de oferecer uma base às organizações que buscam aderir a projetos de automação sustentável e . Em conclusão se pode perceber que a automação pode trazer benefícios às organizações, e ao meio ambiente, ao mesmo tempo que promove responsabilidade social.

Palavras-chave: Automação. Sustentabilidade organizacional. .

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, onde o cenário econômico global se encontra em constante transformação junto das complexas relações existentes no panorama mundial, uma questão se faz presente em quase todos os setores e áreas da sociedade, que é o desenvolvimento sustentável (ZUGE, 2014). O desenvolvimento sustentável não é algo de simples aplicação na atualidade, e nem um estado de harmonia permanente, mas sim um processo de constantes transformações, envolvendo os passos que devem ser seguidos para suprir as necessidades das gerações atuais não comprometendo as futuras gerações (COSTA; FERREZIN, 2021).

A revolução industrial iniciada na Europa traz consigo grandes progressos, resultados os quais excedem limites de divisas e territórios. Seguido do processo da industrialização, o período pós-guerra traz consigo a expansão do comércio e do capital (DIAS; MARTIGNAGO, 2012). Somado a este processo, a busca por atingir qualidade e preços competitivos, logo as demandas de qualidade e produção exigidas pelo mercado, as empresas buscam uma maior necessidade de requalificação da mão de obra, devido a utilização de novos métodos de planejamento e controle da produção, com o auxílio de equipamentos computacionais. Para esse fim, a automação industrial, consistindo do uso de equipamentos e sistemas automáticos que exigem intervenções humanas quase nulas (ZUGE, 2014). Conforme descrito por Marx (1995), o conjunto dos processos de produção já não estaria diretamente subordinados às habilidades do operário, pois se tornaram uma aplicação tecnológica da ciência. Esse desenvolvimento, para além fronteiras, traz avanços, moderniza as estruturas produtivas, porém o mesmo não pode ser aterrador, precisa que seja sustentável (DIAS, MARTIGNAGO, 2012). Nos dias atuais a sustentabilidade é vista como um fator de grande importância nas decisões dentro das organizações globalizadas (COSTA; FERREZIN, 2021).

As preocupações sociais relacionadas ao meio ambiente, bem como a gestão empresarial se encontram nas práticas de ESG (*Environmental, Social e Governance*). A relevância das medidas ESG no mercado se fundamenta na denominação de um “novo capitalismo” ou até mesmo de um “capitalismo sustentável”, o qual não busca apenas o lucro, mas também que as organizações estejam atentas ao que acontece ao seu redor, onde incorporam responsabilidades não relacionadas ao seu desenvolvimento, mas problemas enfrentados socialmente (REDECKER; TRINDADE, 2021).

É dentro desse panorama que o objetivo deste trabalho busca analisar e contribuir para o debate acerca da relação e o impacto entre a automação industrial e a sustentabilidade, acrescentando dados por base de artigos analisados de maneira qualitativa a fim de contribuir para estudos futuros relacionados ao tema. Para atender o objetivo principal será explorado os conceitos de automação industrial, sustentabilidade e ESG; compreender a possível relação entre a automação industrial e o aumento dos níveis de desemprego; Analisar os impactos socioambientais causados pela automação industrial no que se refere como “desenvolvimento sustentável”; Identificar os benefícios produtivos que a automação pode oferecer às organizações e por fim, propor um modelo genérico que possa oferecer soluções para várias áreas de atuação e produção.

O presente trabalho busca estudar os impactos da automação industrial ligada à sustentabilidade e as práticas de ESG nas organizações contemporâneas. Observando inovações tecnológicas que surgem e evoluem constantemente desde a revolução industrial, onde as máquinas possuem uma autonomia cada vez maior, reduzindo a dependência da mão de obra humana. Junto a isso, na atualidade outro tema se faz presente e necessário em todas as esferas, a questão da sustentabilidade, bem como as boas práticas de gestão. As mudanças climáticas, bem como o impacto da indústria nas sociedades, podem ser estudadas por diversas áreas do conhecimento, como por exemplo: a antropologia. Trazendo o tema para a área da gestão, o estudo presente

busca entender como o fenômeno da automação impacta a sustentabilidade e o conjunto de práticas ESG (*Environmental, Social e Governance*).

Para atingir os objetivos traçados, na sequência se apresenta o referencial teórico que abordará os tópicos de: tecnologias de produção; automação; sustentabilidade e ESG, procedimentos metodológicos, resultados e conclusão.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, a tecnologia nos meios de produção vem se desenvolvendo combinado a evolução tecnológica que ocorre no mundo. A partir do século XX, as mudanças passaram a ocorrer de forma mais acelerada e cada vez mais automatizada por conta do surgimento do modelo Fordista de produção. Com ele, surgiram os princípios da produção em massa que tem características as máquinas automatizadas, grau de especialização de pessoas e redução de custos (QUINTELLA, 1998).

Após a Segunda Guerra Mundial, surge no mercado uma necessidade, que é a busca por produtos de maior qualidade. Para obter essa qualidade almejada, o processo de padronização se faz necessário dentro do processo de produção (QUINTELLA, 1998). E para se alcançar uma padronização, a automação se torna uma grande aliada das organizações por fazer o uso de técnicas computadorizadas ou mecânicas com o objetivo de dinamizar e otimizar todos os processos produtivos (AUTOMAÇÃO, 2022).

Dessa forma, pode-se perceber que as tecnologias de produção como a automação podem ser grandes aliadas no que se refere a melhoria de produção nas organizações. A padronização dos processos produtivos dá uma maior garantia de qualidade desejada pelos mercados, conforme citado por Quintella (1998), e também reduzem os desperdícios, tanto de materiais quanto de tempo.

2.2 AUTOMAÇÃO

A automação pode ser definida como a substituição do trabalho humano e manual por máquinas. Sendo assim, a automação é a operação de uma máquina ou sistema automático com interferência quase nula do fator humano (RIBEIRO, 2001). Indo de acordo com Oliveira e Cattani (1999) que consideram a automação como todo e qualquer instrumento ou objeto que possa realizar suas funções sem a intervenção humana, tendo sua aplicabilidade possível em qualquer tipo de máquina ou artefato que opere desta maneira.

Já Marx (1995) em seus estudos considera a automação como conjunto dos processos de produção os quais não estariam diretamente subordinados às habilidades do operário, pois se tornaram uma aplicação tecnológica da ciência. Entretanto, o sistema também oferece uma melhora das condições de trabalho aos colaboradores, transferindo atividades insalubres e de alta periculosidade, reduzindo riscos e os transferindo aos equipamentos de acordo com sua função, dessa forma, o processo de automação simplifica os processos produtivos (FERNANDES; LEITE, 2002).

Partindo do conceito de automação, os sistemas industriais podem ser considerados automatizados quando apresentam como características, elevados níveis de precisão e sincronia levando em consideração os equipamentos usados ao longo do processo (TURBAN, 2010). Dessa forma podemos entender que os processos de automação podem ser refletidos como um conjunto de tecnologias e processos aplicados os quais não são diretamente ligados às habilidades humanas, sendo assim, substituiria o fator humano de produção de maneira parcial, ao mesmo tempo que ofereceria melhor qualidade de vida aos funcionários, com a transferência de atividades de considerável periculosidade oferecendo uma redução de riscos, bem como uma melhoria nos processos produtivos em decorrência dos maiores índices de precisão alcançados ao longo do processo.

Turban (2010) destaca que se pode caracterizar três modelos de automação, conforme Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Modelos de automação

TIPOS DE AUTOMAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Automação fixa	Não há possibilidades de mudar qualquer parte do sistema
Automação programável	Feita com base em um programa que controla as operações, permitindo mudanças quando necessário
Automação flexível	Pode ser entendida como uma evolução da automação programável. Nela é possível fazer mudanças no programa, para que se realizem diversas operações sem a parte de algo importante para as organizações.

Notas: Tipos de automação e suas características.

Devido possíveis ocorrências que podem vir a ocorrer ao longo da implementação dos processos de automação, fica claro que, caso não ocorra um entendimento por parte dos setores empresariais ligados ao processo produtivo, onde os colaboradores que atuam nas máquinas não apresentarem conhecimento sobre seus sistemas e seu uso, os objetivos organizacionais ficam comprometidos. Desta maneira se dá a necessidade de que os projetos de automação se deem de maneira gradual, informando os setores sobre as mudanças ocorridas, para que acompanhem e ocorram adaptações caso se faça necessário (MENDES, 2002). Seguido disso, Pazo (2002) comenta que o sistema não pode ser rígido, e há a necessidade de flexibilidade para mudanças e melhorias ao longo do tempo.

Ao longo das últimas décadas de avanço industrial decorrentes dos avanços da ciência em particular da tecnológica, os processos de automação se tornaram um dos principais pilares das organizações. Por meio dos processos automatizados, as organizações desenvolvem a capacidade de aumentar a qualidade e a produção de seus produtos, também provendo uma simplificação na sua maneira de produção, aumentando a produção e reduzindo custos. Os apontamentos feitos por Fernandes (2009) mostram que a automação pode trazer diversos

benefícios para a organização industrial, como a redução de desperdícios e otimização dos processos. Assim podemos dizer que a automação é uma técnica que ao ser aplicada sobre determinados processos, tem como principal finalidade se tornar mais produtivo e eficiente, reduzindo o consumo de energia, e a emissão de poluentes (DIAS, MARTIGNAGO, 2012). A mesma se diverge bastante do conceito de mecanização. A mecanização tem o intuito de usar máquinas na realização de um trabalho, fazendo a substituição do esforço humano. Contudo, a automação dá possibilidades de realizar um trabalho através de máquinas controladas automaticamente e que possuem a capacidade de se regularem sozinhas (MARQUES; FARIAS; SBRAGIA, 2017).

Ao longo do tempo o processo de automação, tem cativado o debate público desde o início da revolução industrial, onde funcionários temiam que as máquinas e a mecanização dos processos os deixariam sem emprego, e provaria o aumento da pobreza e miséria na sociedade (NAKAMURA; ZEIRA, 2018).

Os efeitos da automatização sobre a economia, o emprego e os trabalhadores têm sido tópico de discussão e preocupação desde o século XVII. Na literatura se tem chamado o desemprego tecnológico a possibilidade de que a automatização não apenas provoque a supressão de certos empregos, mas sim uma redução massiva e global dos mesmos, com o surgimento de um desemprego massivo e de longo prazo (VERBANAZ, 2019). De acordo com Karl Marx (1995), que também aborda a problemática sobre os efeitos da automatização no mercado de trabalho, em análise, os avanços tecnológicos iniciados na revolução industrial geram de maneira constante uma parcela crescente da população apenas encontra emprego nos momentos de maior crescimento da economia, o que faria os salários se manterem baixos para os trabalhadores empregados.

Por outro lado, Hualde (2018), aponta que os aumentos de produtividade aumentam a economia, propiciando um maior crescimento bem como uma maior demanda. O que se traduziria em uma maior necessidade de se produzir mais, e por tanto, empregar novos trabalhadores em atividades já existentes com maior demanda ou em novas atividades. O autor também complementa que os sistemas automáticos obrigam a introdução de mudanças organizacionais, que requer do aprendizado dos colaboradores em seus mais distintos níveis e hierarquias, que irão beneficiar alguns e prejudicar outros e que nestes ambientes, as máquinas automatizadas não substituirão trabalhadores, mas realizarão tarefas complementares.

Indo de encontro com o descrito por Fernandes e Leite (2002) que comentam que a automação industrial não se trata da simples troca da mão de obra humana por máquinas, pois as mesmas necessitam de manutenção, as quais seriam feitas por trabalhadores humanos, dessa forma a automação apenas otimizaria os processos e não geraria grandes massas de desempregados. Sendo tópico em questão não é tão abordado em boa parte do tempo, porém volta a ter atenção de tempos em tempos, especialmente em momentos de grandes saltos tecnológicos (NAKAMURA; ZEIRA, 2018).

Dessa maneira podemos perceber que a automação se trata da substituição parcial da mão de obra humana por máquinas ou sistemas com quase ou nenhuma interferência humana. O processo pode trazer a redução de desperdícios ao longo de seu processo, bem como redução de atividades de alta periculosidade. Porém na atualidade, conforme citado por Costa e Ferezin, 2021 o tema da sustentabilidade, redução de desperdícios e melhor uso dos recursos disponíveis pelas organizações, bem como a responsabilidade social são vistas como um fator de grande importância nas decisões dentro das organizações globalizadas. Sendo assim, o tema

sustentabilidade organizacional e ESG (*Enviromental, Social e Governance*) serão abordados em sequência nas próximas seções deste trabalho.

2.3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Pode-se definir a sustentabilidade como a condição de planejar com base na utilização de recursos e na implantação de atividades industriais, de forma a não esgotar ou degradar os recursos naturais (HOUAISS, 2022). No meio empresarial de produção, uma empresa sustentável age com um conjunto de práticas que a torna parceira do meio ambiente para que, no longo prazo, as ações de produção da organização não venham a degradar o meio ambiente (HOUAISS, 2022).

O envolvimento das organizações em temas socioambientais pode tornar-se oportunidades de negócios, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de seus *stakeholders* e a sustentabilidade dos recursos naturais (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017). A preocupação de diversas organizações com o problema de poluição tem levado as mesmas a reavaliar seus processos produtivos, buscando tecnologias limpas e o reaproveitamento de resíduos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Tendo como intuito a compreensão do desenvolvimento sustentável de organizações produtivas, pode-se conceituar a expressão como a busca por um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ambientalmente sustentável (SAVITZ, WEVER, 2007). Dessa forma a organização sustentável seria aquela que consegue gerar lucro de maneira efetiva para seus proprietários e acionistas, protegendo o meio ambiente e proporcionando melhoria de vida para as pessoas que mantém interações (LÉON-SORIANO, MUNÔZ-TORRES e CHALMETA-ROSALEN, 2010) indo de acordo com o escrito por Claro, Claro e Amâncio (2008).

Desse modo, objetivando que uma organização se torna realmente sustentável, há a necessidade da integração entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, os quais constituem um construto maior, o da sustentabilidade organizacional, indo de encontro com o escrito por Jamali (2006). Os aspectos econômicos são referentes às atuações da organização, que influenciam as condições econômicas vigentes, os sistemas econômicos em diversos níveis, a geração de riquezas para a sociedade de maneira geral, bem como o fornecimento de bens e serviços (LORENZETTI; CRUZ e RICIOLI, 2008). Já a sustentabilidade ambiental é referente ao bom uso, e o uso racional dos recursos naturais, como a energia e materiais, assim como a preservação e recuperação de espaços naturais, como a fauna e flora (KRAJNC e GLAVIC, 2005). A sustentabilidade social, faz referência ao estímulo por igualdade e a participação de todos os grupos da sociedade na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, com o compartilhamento de direitos e de responsabilidades conforme citado por Greenwood (2005). A conjunção dos fatores apresentados forma o tripé da sustentabilidade que consiste de fatores ambientais, sociais e econômicos, conforme consta na Figura 1. logo abaixo:

Figura 1: Tripé da sustentabilidade.



Fonte: elaborado pelos autores.

As concepções baseadas nos três aspectos fundamentais do ser sustentável garante tanto o crescimento econômico quanto a qualidade ambiental e a justiça social (JAMALI, 2006). Os três aspectos da sustentabilidade organizacional (social, ambiental e econômica) devem ser trabalhados de forma conjunta, objetivando o alcance de uma instância maior e mais complexa, que é o desenvolvimento sustentável (CALLADO, 2010). Assim, aponta-se que, em um contexto no qual se busca o equilíbrio sistêmico entre as dimensões da sustentabilidade, é indispensável compreender a urgência em fazer uso dos recursos que a natureza oferece para garantir às gerações futuras uma sociedade de prosperidade e justiça, com melhor qualidade ambiental e de vida.

O conceito de desenvolvimento sustentável está ligado à evolução da sociedade de acordo com os processos de meio ambiente. As limitações dos recursos econômicos, da sociedade e ambientais devem ser levados em consideração para contribuir com as próximas e atuais gerações (GLAVIC, LUKMAN, 2007). O *International Institute for Sustainable Development* (IISD) (2022) comenta que para se atingir o desenvolvimento seu conceito deve ser familiar para dirigentes de negócios.

Segundo o *International Institute for Sustainable Development* (IISD) (2022) desenvolvimento sustentável significa:

a adoção de estratégias de negócio e atividades que atendam às necessidades da empresa e das partes interessadas nos dias atuais enquanto protegendo, sustentando e melhorando os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro.

Tal definição visa auxiliar os diretores de negócio a aplicar os conceitos de desenvolvimento em suas organizações. Sendo válido ressaltar que o desenvolvimento sustentável depende de uma ampla aceitação por parte da economia global, e não apenas por uma organização de maneira isolada. Assim se faz necessário que cada organização ponha em prática o significado de desenvolvimento sustentável. Ainda de acordo com o IISD (2022) a contribuição para o desenvolvimento sustentável envolveria as dimensões: social, econômica, ambiental e de governança.

Assim, o desenvolvimento sustentável possibilitaria uma transformação de maneira progressiva tanto nos aspectos econômicos quanto nos aspectos sociais. O caminho de desenvolvimento sustentável quando abordado em um sentido físico pode ser percorrido em um ambiente social e político enrijecido. Entretanto, a sustentabilidade física não é garantida a menos que as políticas implementadas relacionadas ao desenvolvimento levem em consideração as mudanças de acesso aos recursos e a distribuição de custos e benefícios. Mesmo uma pequena noção de sustentabilidade física implica com a equidade social entre as gerações (BRUNDTLAND, 1987).

2.4 ESG

O conceito de ESG (*Environmental Social Governance*) surgiu em 2004 a partir de um documento criado pelo Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial. O documento chamado *Who Cares Wins* instigou as 50 principais instituições financeiras do mundo a ponderar sobre como integrar os fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais. O objetivo era que as empresas assumissem e adotassem medidas geradoras de impactos ambientais, sociais e de governança cada vez mais positivos (REDE BRASIL PACTO GLOBAL DA ONU, 2021).

O ESG visa concretizar o conceito de desenvolvimento sustentável, através da execução de processos e práticas que garantam um equilíbrio entre atributos econômicos, sociais e ambientais. Os critérios ambientais, focam nos impactos positivos e negativos que uma atividade econômica pode ter no meio ambiente. Alguns temas ponderados são: aquecimento global, mudanças climáticas, produção sustentável, emissões de CO₂, gestão de resíduos e recursos hídricos, poluição atmosférica, impactos na fauna e flora (SION; FRANÇA, 2021).

Os critérios sociais focam no relacionamento das empresas com a sociedade, incluindo o relacionamento com os funcionários e clientes da organização. Alguns pontos considerados são: direitos humanos e do consumidor, proteção de dados, qualidade e segurança dos produtos, direitos trabalhistas, proteção e segurança no local de trabalho, diversidade, questões raciais, de gênero e LGBTQIA+, trabalho escravo e infantil, integração com a comunidade onde a empresa está inserida. Já os critérios de governança estão atrelados a gestão do processo de decisão e visam proteger os direitos e interesses dos *stakeholders*, inserindo mecanismos e processos de controle na organização de forma que os princípios éticos sejam seguidos e haja distribuição igualitária de direitos e deveres entre os *stakeholders*. Entre os tópicos observados estão: procedimentos eficientes e transparentes dentro da área contábil e fiscal, remuneração executiva, composição da diretoria, código de conduta corporativo, processos de gestão e responsabilização, prevenção a atos irregulares como corrupção, fraude, conspiração, práticas abusivas (SION; FRANÇA, 2021).

O movimento ESG ao se apropriar destas externalidades econômicas, sociais e ambientais demonstra um olhar mais humano, prático e alinhado com as necessidades da sociedade e das novas gerações. A maior performance socioambiental e de governança corporativa é vinculada também a melhores resultados financeiros (REDE BRASIL PACTO GLOBAL DA ONU, 2021). De acordo com Sion e França (2021) a aplicação dos critérios ESG assegura o aparecimento de novas oportunidades para as organizações, através do recebimento de investimento e financiamento, e ajuda também na construção da imagem da empresa diante dos clientes. Por esse motivo, as maiores instituições financeiras colocaram investimentos em ESG no centro de sua estratégia pelos próximos anos. Inclusive no Brasil tem aumentado a busca por conhecimentos e ferramentas para aplicação dos fatores ambientais, sociais e de governança (REDE BRASIL PACTO GLOBAL DA ONU, 2021).

3 METODOLOGIA

O atual estudo é de caráter qualitativo (GODOY, 1995) e descritiva (TRIVIÑOS, 1987) o qual utiliza a análise de conteúdo, que se configura como uma pesquisa bibliográfica a partir de coletas de dados de fontes secundárias. Luna (2011) define a pesquisa bibliográfica como uma

técnica de pesquisa livre, sendo composta de maneira geral pelas fases de exploração das fontes bibliográficas, a leitura do material coletado, leitura do material, fichamento, organização do fichamento, conclusões e redação. Através da análise do conteúdo dos levantamentos se faz possível a obtenção como resultado, o mapeamento da atualidade, dentro de um determinado campo de pesquisa, com ênfase em temas de estudo recente e com ligação de outras áreas do conhecimento (PINTO, et. al. 2016). Para a seleção dos artigos foi realizada buscas através dos portais de pesquisa Google Scholar e o Portal de periódicos da CAPES através dos termos “automação”, “automação e sustentabilidade”, “automação e ESG”, “automação e produção” e “automação e impactos na sociedade”.

4 ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Esta seção é dividida em três tópicos, os quais possuem o propósito de analisar dados de pesquisas secundárias e realizar uma discussão sobre como a temática de automação e o aumento que traz na produtividade de uma organização se dinamizam em determinados setores e organizações.

4.1 AUTOMAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Quando buscamos na literatura, ao se falar sobre a automação trata-se de um tema que vai além da pré-história, pois já se haviam indícios de que já era utilizada pelo homem. Porém o termo automação inicia a ganhar sua forma apenas em meados do século XVIII com a transição de sistemas e modelos de produção agrários para modelos industriais inicialmente simples e semiautomáticos (SANTOS, NETO, SANTOS, 2021). Se pode considerar como o início da automação o século XVIII, com a criação da máquina a vapor na Inglaterra, a qual proporcionou o aumento da produção de artigos manufaturados, e por décadas da Revolução Industrial (LIMA, SILVEIRA, 2003).

Partindo desse pressuposto, os autores apontam que a necessidade de crescimento é uma das razões pelas quais as indústrias investem em processos de automação aliados ao enriquecimento pelo menor custo do produto, ou pela rapidez da execução de tarefas ou aumento da produtividade.

Indo de acordo com Fernandes e Leite (2002) que comentam que a automação otimizaria os processos industriais no ano de 2011 Santos, Neto e Santos realizaram uma entrevista através de meios eletrônicos com um colaborador que atua como analista de colheita a cerca de 7 anos na empresa WSGlobal. A qual é uma das líderes globais na produção de celulose solúvel especial e baseiam suas operações no cultivo sustentável de eucalipto e fábricas de última geração. Com capacidade instalada para produzir 750.000 toneladas de celulose por ano, suas atividades empregam quase sete mil pessoas nos dois estados onde atua (SANTOS, NETO, SANTOS, 2021)

Partindo do conceito de automação, os sistemas industriais podem ser considerados automatizados quando apresentam como característica, elevados níveis de precisão e sincronia levando em consideração os equipamentos usados ao longo do processo (TURBAN, 2010). Com base na automação da empresa WSGlobal, no ano de 2009 foi implementado o primeiro controle virtual dos relatórios da organização por meio de uma planilha no Excel. Após alguns avanços, implementaram um software próprio (Visual Basic) que melhorou significativamente

os relatórios e facilitou o trabalho SANTOS, NETO, SANTOS, 2021). Gerando uma economia de tempo para a organização.

Porém, segundo Ribeiro (2001), a automação é a operação de uma máquina ou sistema automático com interferência quase nula do fator humano, algo que não estava ocorrendo de maneira efetiva na WSForest. Somente no ano de 2015, com a aquisição de um maquinário mais tecnológico, que conseguiram exatidão nas informações, pois o próprio maquinário passava as informações para o software da empresa por meio da rede de conexão WI-FI.

Baseando-se nos conceitos apresentados de automação, as linhas de produção baseadas em automação com robôs e máquinas, desde suas linhas de montagens de produtos de alto valor agregado, como carros, a produtos de baixo valor agregado (DIEDRICH, 2002).

4.2 AUTOMAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade pode ser definido como a condição de planejamento com base nos recursos e implantação de atividades industriais, de maneira a qual vise não esgotar ou degradar os recursos naturais, conforme citado anteriormente (HOUAISS, 2022). Partindo para o conceito de sustentabilidade organizacional ela se baseia na integração entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

O trabalho de Olinski e Prado (2019) em uma indústria do setor alimentício, entendem a automação como um grupo de componentes tecnológicos que tem como objetivo central desempenhar de maneira automática operações antes feitas pela mão de obra humana. Dessa forma nota-se que a automação está relacionada à substituição da mão de obra humana por máquinas que desempenharam as operações antes feitas por trabalhadores humanos.

Indo de acordo com o descrito por Marx (1995), o qual descreve automação como conjunto dos processos de produção os quais não estariam diretamente subordinados às habilidades do operário, pois se tornaram uma aplicação tecnológica da ciência. Desse modo a automação é entendida como processos os quais não são diretamente subordinados a mão de obra humana. Ainda analisando o fator social da sustentabilidade organizacional, conforme citado anteriormente por Greenwood (2005) o qual apresenta o aspecto como ao estímulo por igualdade e a participação dos grupos sociais na manutenção do sistema com o compartilhamento de direitos e responsabilidades. Os autores comentam que a sociedade pode ser afetada pela automação em escala industrial, em particular quando se refere ao consumo energético, os quais tecnologias podem vir a auxiliar a eficiência da mesma. Outros efeitos da automação na sociedade também podem vir no aspecto das oportunidades de emprego, os quais os tipos de vagas ofertadas e os pré-requisitos exigidos são diretamente influenciados pela automação. Indo de acordo com Fernandes e Leite (2002) os quais comentam que a automação industrial não se trata da troca da mão de obra por máquinas, pois as mesmas necessitam de manutenção, as quais seriam feitas por trabalhadores humanos.

Abordando a questão ambiental, os autores citam que o processo de automação é fundamental para o desacoplamento da produtividade econômica das emissões e também do esgotamento dos recursos e também põe em evidência a constante implantação de mecanismos mais recentes de produção pode levar a prosperidade sustentável dentro do contexto ambiental. Sendo assim, a automação promoveria uma melhoria das atividades produtivas empresariais, reduzindo desperdícios e por consequência emissões de gases do efeito estufa. Indo de acordo com MacArthur (2013) que apresenta alguns princípios de economia circular, como a redução de desperdícios e a utilização de energia renovável.

Quando abordado o aspecto econômico, se faz claro que na atualidade a indústria baseada em automação possui um ganho econômico inerente a esse processo, pois é muito mais ágil a transformação da matéria prima ao produto final. Seguindo disso, evidenciando as melhorias advindas da automação, o ganho produtivo, o aumento do lucro através da redução das despesas produtivas, como mão de obra e manutenção. Os fatores previamente citados vão de encontro com o proposto por Hualde (2018) que aponta que os aumentos de produtividade, proporcionam um aumento da economia, um maior crescimento econômico, bem como uma maior demanda, levando a uma necessidade de se produzir mais. Nota-se que os benefícios da automação no caráter econômico estão relacionados a redução de desperdícios, e custos de produção, aliados ao aumento da produtividade da organização, os quais implicam ganhos monetários a organização, bem como colaboram com o meio ambiente através da redução do consumo de recursos. Entretanto, conforme citado por Callado (2010) os três aspectos apresentados anteriormente nesta unidade, devem trabalhar em conjunto com o objetivo de instância maior, e de maior complexidade, que é alcançar o desenvolvimento sustentável. Assim, para que se alcançar o desenvolvimento sustentável se faz necessário os fatores sociais, ambientais e econômicos devem trabalhar de maneira conjunta. Assim, podemos entender o desenvolvimento sustentável como uma conjunção dos fatores, sociais, ambientais e econômicos.

4.3 AUTOMAÇÃO E DESEMPREGO

Desde o advento da revolução industrial, os processos de automação cativam o interesse público, onde funcionários temem que máquinas e mecanização de processos os deixem sem emprego. Dois autores apresentam pontos de vista distintos relacionados aos processos de automação industrial e a sua ligação ao desemprego. Vernabaz (2019) cita que com base na literatura, conforme apontado anteriormente que o chamado desemprego tecnológico, a redução massiva em escala global de oportunidades de trabalho e desemprego de longo prazo. Esse pensamento demonstra que a problemática acerca da automação geraria grandes massas de desempregados, em diversos setores da economia, tal pensamento que vai de acordo com Marx (1995) que também aborda sobre os efeitos da automação nas sociedades industriais. O autor complementa que a relação entre a automação e os níveis de emprego e desemprego são complexas, e na atualidade o resultado global tem sido um aumento da demanda de trabalho, e não um aumento do desemprego oriundo dos processos de automação, indo contrário ao pensamento de Marx (1995).

Os apontamentos feitos por Vernabaz (2019) complementando o pensamento de Hualde (2018) o qual comenta que os aumentos de produtividade gerados a partir da automação, geraria uma maior demanda, e por consequência a necessidade de se empregar novos trabalhadores. Entretanto defende que há de se considerar que de acordo com os tipos de modificações que a automação provoque, se faz necessário pensar em dois tipos de políticas públicas: 1; a melhoria da formação e requalificação e 2; as redes de proteção social. Sendo assim, a relação entre os processos de automação, com base nos dois autores estudos, se faz benéfica, pois não reduziria a ofertas de emprego para a população.

Partindo dos conceitos acima apresentados, podemos entender que o fenômeno global da automação industrial pode ser visto de maneiras distintas, uma a qual entende que a automação dos processos pode gerar um aumento do desemprego, e outra que entende que o aumento da produtividade, oriundos do processo de automação acabariam por levar a um aumento da demanda, e por consequência a necessidade de novas contratações, focando em políticas públicas para adaptar e garantir as redes de proteção social como a requalificação profissional.

E também que na atualidade se observa um aumento na demanda por trabalho e não um aumento do desemprego oriundo dos processos de automação. Partindo do tópico de automação e a sua relação com o desemprego, a seção seguinte apresenta a correlação entre os processos de automação e ESG.

4.4 AUTOMAÇÃO E ESG

Existem diversos estudos relacionando a automação ao desenvolvimento sustentável. O estudo de caso foi realizado em 2020 em uma indústria alimentícia, por alunos de Engenharia de Produção da UTFR-PG. Os autores Mierlo *et. al.* (2020) entrevistaram três funcionários da empresa a fim de desvendar a percepção deles sobre como a automação pode influenciar questões sociais, econômicas e ambientais. A indústria objeto do estudo de caso possui alto nível de automatização e utiliza técnicas como: paletização e VGA (Veículos Guiados Automaticamente), sendo uma das empresas que mais se destacam nesse quesito dentre os seus concorrentes.

Diante do aspecto social, os entrevistados relacionam a diminuição da mão de obra com a automação das linhas produtivas. A partir da implantação da mecanização, 23% dos funcionários foram demitidos. Um funcionário entrevistado diz que a empresa conta com funcionários muitos antigos e o que foi levado em consideração nos desligamentos foi a vontade do funcionário de estar ali, de buscar conhecimento, de participar do processo de implantação da automação (MIERLO *et. al.*,2020). Essa informação trazida pelo funcionário vai de encontro com Hualde (2018) que diz que a introdução dos sistemas automáticos no processo produtivo obriga a empresa a passar por mudanças em diferentes níveis de hierarquia, essas mudanças podem ajudar ou prejudicar os colaboradores. Segundo Mierlo *et. al.* (2020) a indústria priorizou a otimização da mão de obra e manteve os funcionários que estavam focados e presentes. Para manutenção dos seus cargos eles precisaram adquirir conhecimentos e se manter atualizados. Dessa forma os colaboradores que optaram por fazer parte ativamente desse processo de mudança na organização puderam melhorar o seu currículo, criar novas demandas de qualificação profissional e gerar novos empregos. A exigência da empresa corrobora com Mota e Rocha (2019) que alegam que esse novo cenário, onde a automação está presente, requer profissionais treinados e competentes, que dominem as técnicas e funcionamento dos maquinários. Portanto, a automação pode gerar desemprego, mas também melhora qualidade de vida dos profissionais, diminuindo o esforço físico, agregando conhecimento, incrementando seu currículo, o que leva a um aumento salarial (MIERLO *et. al.*,2020).

Em relação ao aspecto econômico, Mierlo *et. al.* perceberam que o lucro é o principal objetivo da indústria estudada, a empresa estava focada no retorno lucrativo que o investimento em tecnologia de automação poderia trazer. Essa tecnologia quando implantada traz altos retornos por melhorar o desempenho operacional e diminuir a necessidade de mão de obra. Já a mão de obra dos funcionários que se qualificaram e especializaram durante esse processo, acabou se tornando um capital valioso para a empresa. A perda de colaboradores essenciais e qualificados é uma perda de conhecimento e ativo econômico para a organização, o que permite que eles possam negociar melhores salários e benefícios e não optem por trabalhar na concorrência. Segundo Mota e Rocha (2019) apesar de a automação exigir alto investimento, há retorno financeiro, pois ela reduz custos operacionais por meio da eliminação dos encargos sociais; agiliza o processo produtivo; diminui o desperdício de materiais.

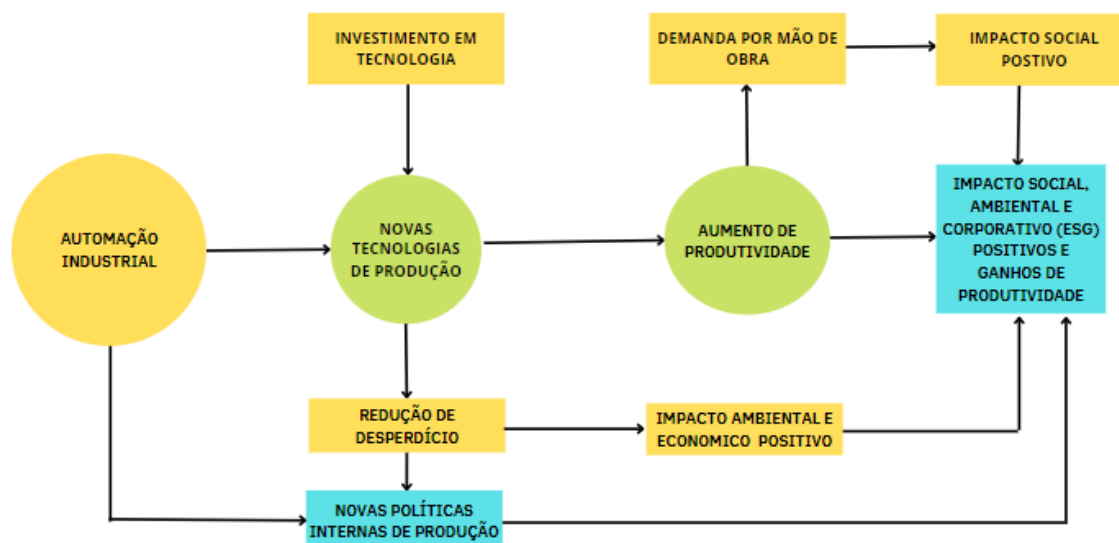
Sob o aspecto ambiental, a empresa pesquisada lida com materiais líquidos e o despejo é feito por tubulação, essa parte não foi diretamente afetada pela automação, porém os processos que eram feitos por humanos foram substituídos por máquinas, o que gera menos falhas. Assim, o aumento do uso da tecnologia contribuiu para a redução dos impactos ambientais causados pela empresa. A diminuição da geração de resíduos se deu através da redução dos resíduos gerados nas operações produtivas e redução das sujeiras provenientes da habitação urbana (MIERLO *et. al.*, 2020). De acordo com Mota e Rocha (2019) a automação auxilia a empresa a causar menos impactos ambientais, pois há a redução do gasto de energia devido a diminuição do tempo gasto no processo produtivo e redução do desperdício de materiais. Os dois estudos citados corroboram com Quintella (1998) que diz que a automação melhora a qualidade do processo produtivo e reduz o desperdício de tempo e recursos.

Portanto, podemos concluir que a implantação da tecnologia de automação nas empresas, contribuindo para a redução de possíveis falhas, redução de desperdícios, a tecnologia de automação auxiliaria a empresa a reduzir seus impactos no ambiente, pois há uma redução de gasto de energia no próprio tempo produtivo, como em matérias primas. Diante do contexto social, os processos de automação, gerariam uma necessidade de profissionais qualificados, os quais são de grande valor para as organizações, de modo que o processo de automação geraria uma maior valorização para o colaborador, os quais se tornam capital precioso para a organização. A automação também poderia prevenir a capital humano de realizar trabalhos de risco e insalubres. Por fim, dentro dos aspectos econômicos, o lucro era o principal objetivo da empresa estudada, que buscava um retorno lucrativo através do processo de automação, através de melhorias operacionais, necessidade de mão de obra. Desta forma a automação está totalmente correlacionada às práticas ESG, visto que integra os impactos sociais, ambientais e sociais de uma organização. Partindo dos conceitos acima apresentados, a sessão a seguir apresenta um modelo genérico que correlaciona os conceitos previamente citados.

5 MODELO

Nesta seção são analisadas as contribuições dos artigos acima apresentados de forma a evidenciar a conexão entre os conceitos de automação industrial, sustentabilidade e os princípios de ESG.

Figura 2: Relação entre os conceitos de automação industrial, sustentabilidade e os princípios de ESG.



Fonte: elaborado pelos autores

Dentro da análise podemos perceber que os fatores de produtividade na organização aumentam à medida que são implantados processos de automação, isso ocorre em fator da redução de desperdícios, não apenas relacionados a matérias primas, mas também relacionadas ao tempo de produção de determinados produtos, sem abrir mão de um padrão de qualidade pré-estabelecido pela organização. Desde o advento da revolução industrial, a produtividade das organizações vem ganhando um papel cada vez mais fundamental, nos dias de hoje também assume papel fundamental, em decorrência da revolução 4.0. Os fatores para além da produtividade, mas que também são impactados pela aderência de modelos de automação, são as esferas sociais e ambientais, com relação aos fatores sociais, com base na literatura apresentada, é possível observar que há um ganho de produtividade, que demanda mais mão de obra, estimulando tanto a produção, quanto a geração de novos empregos. A redução de desperdícios, implica positivamente na questão ambiental, pois se emite e consome menos matérias primas para a produção de bens, com o adendo de que tais tecnologias precisam ser sustentáveis, como fontes renováveis de energia, reciclagem, entre outros.

Dessa forma, percebe-se que com base nos artigos selecionados há uma relação de complementaridade ao tema, no sentido de fornecer uma base para se entender como as organizações contemporâneas podem se adaptar a novos cenários e tendências. Isso se evidencia nos princípios de ESG, que visa a concretização do conceito de desenvolvimento sustentável através de processos e práticas que garantem o equilíbrio entre os atributos sociais, econômicos e ambientais.

6 CONCLUSÃO

Sendo assim, podemos concluir o estudo com todas as justificativas e bases teóricas pesquisadas e atribuídas aos nossos pontos essenciais. Temos vastos estudos referente à automação, principalmente no tocante à sustentabilidade com os artigos que trazem o ESG como um modelo de reprodução sustentável.

De fato, sabemos que a automação é vista como um múltiplo inversamente proporcional à mão de obra humana. Mas também foi possível concluir que a maioria desses trabalhos realizados por máquinas, são as ações antes vistas como insalubres, ou tediosas por muitos trabalhadores. É inegável que uma máquina tenha uma performance muito superior comparado aos trabalhadores humanos, sendo assim, é mais fácil evitar desperdícios, aumentar a eficiência, e, portanto, aproveitar e aumentar ainda mais as oportunidades das empresas, desta forma, em um âmbito especificamente econômico, o lucro será maior.

Por fim, é inegável a ideia de que o ESG é uma política com ideais em prol de um mundo mais sustentável, mas que ironicamente se torna um modelo que substitui o trabalhador humano por uma máquina, que é mais eficiente, menos cara de manter, mais fácil de programar ordens visto que basta um programa computacional e seu roteiro de produção pode ser definido, ao contrário de um funcionário que deve ser aprovado pelo recrutamento e seleção, posteriormente treinado durante dias no mínimo e finalmente ser alocado em seu posto, mas que depois de todas essas etapas não infere num desempenho máximo, diferentemente das máquinas. A automação é sim o futuro de um mundo sustentável, porém cabe a nós decidir e implementar esta forma de sustentabilidade de modo que possamos manter um equilíbrio entre o que é melhor para a população e o planeta. O presente trabalho possui como limitação o fator de ser um trabalho inteiramente bibliográfico. Como sugestão para futuros trabalhos fica a possibilidade de aplicação empírica com mecanismos que possibilitam a mensuração dos impactos produtos, sociais e ambientais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, F. Q. (2021). **INDICADORES ENERGÉTICOS NO SEGMENTO INDUSTRIAL: UMA CONTRIBUIÇÃO PRELIMINAR PARA A DISCUSSÃO DOS ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS NO PARÁ**. UNIFUNEC CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR, 10(12), 1-12.

Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). **ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas**. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95.

Dias, B. S., & Martignago, C. S. (2012). **Automação-desenvolvimento econômico-sustentabilidade e transnacionalidade**. *Revista Eletrônica Direito e Política*, 7(3), 1652-1678.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

GLAVIC, P.; LUKMAN, R. *Review of sustainability terms and their definitions*. *Journal of Cleaner production*, v. 15, p. 1875-1885, 2007.

Hualde, A. (2018). *¿ Otra vez el fin del trabajo? la nueva ola de automatización y sus consecuencias*. *Comesco*, < <http://www.comesco.com/blog/otra-vez-el-fin-del-trabajo-hualde>.

Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). **Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática**. *Cadernos EBAPE. BR*, 15, 428-444.

Luna, S. V. D. (1999). Planejamento de pesquisa: uma introdução. In Planejamento de pesquisa: uma introdução (pp. 107-107).

MOTA, J. D. S. D., & ROCHA, S. C. D. **AUTOMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**. 2019. Faculdade Doctum da Serra, Serra, 2019

MARX, Karl. **O Capital: crítica da Economia Política**. Livro 1. São Paulo: Boitempo, 1995.

MENDONÇA, F. A. D. L. (2022). Adoção de economia circular e práticas sustent: um estudo de caso em um abatedouro de aves.

MIERLO, K. G. V. et al. **Automação e o Desenvolvimento Sustentável: Estudo de caso em uma indústria alimentícia**. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 10, 2020. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09272020_170951_5f70f58baf17e.pdf > Acesso em: 04 nov. 2022.

Nakamura, H., & Zeira, J. (2018). *Automation and Unemployment: Help is on the Way*. Available at SSRN 3202622.

Oehninger, C. (2018). El Impacto de la robótica y la automatización del empleo en Uruguay.

OLINISKI, Dominique Côrtes Lopes; PRADO, Guilherme Quelim Baron do. **Implicações da automação no Desenvolvimento Sustentável: Estudo de caso em uma indústria de alimentos**. 2019. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

PINTO, J. R. C., de Lima NUNES, F., & VIERO, C. F. (2015). Avaliação dos ganhos de produtividade e redução de custos gerados pela automação de processo em uma empresa calçadista: um estudo de caso. Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 16) Año 2015.

QUINTELLA, H. M. (1998). **Automação da produção e mudança organizacional: modelos de análise e o caso Brasil**. In IV Internacional Congress of Industrial Engineering. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art469.pdf > Acesso em: 04 nov. 2022.

Redecker, A. C. Trindade, L. D. M. (2021). **Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: Um diálogo entre a função social instituída pela lei n 6.404/76 e a geração de valor**. Revista Jurídica Luso Brasileira, 7(2), 59-125.

REDE BRASIL PACTO GLOBAL DA ONU. **A evolução do ESG no Brasil**. São Paulo. abril, 2021. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F150560%2F1619627473Estudo_A_Evoluo_do_ESG_no_Brasil.pdf > Acesso em 05 out. 2022.

SANTOS, Italo; NETO, Virgilio; SANTOS, Raimundo. **Automatização Inteligente: Diferencial Competitivo no Sistema de Informações do Setor de Colheita Florestal da WSEForest**. Revista FATEC de Tecnologia e Ciência, 2021.

SION, A. O.; FRANÇA, L. G. **ESG: Novas Tendências do Direito Ambiental**. 1 ed. Rio de Janeiro: Synergia, 2021.

de Souza Marques, N., Sbragia, R., & de Faria, A. M. (2017). **Gestão da ciência, tecnologia e inovação: as perspectivas do Brasil face ao contexto internacional**. *Revista Gestão & Tecnologia*, 17(4), 43-78.

TRIVIÑOS, A. N. S. (2009). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Outros números do Informe Rural ETENE: ANO, 3, 25.

VERNABAZ, S. A. (2019). *Los efectos de la automatización sobre el trabajo*. Disponível em: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26941/1/Los_efectos_de_la_automatizacion_sobre_el_trabajo.pdf. Acesso em: 06 de novembro de 2022.

ZUGE, C. T. Y. (2014). **Alinhamento do planejamento estratégico com o plano diretor da automação industrial em pró do desenvolvimento sustentável** (*Doctoral Dissertation*, Universidade de São Paulo).

PREPARO DIGITAL DAS LOJAS VAREJISTAS DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS EM MARIALVA-PR A PARTIR DOS IMPACTOS DA PANDEMIA DO COVID-19

**Milena Leite Lopes
Vitor Nogami
Gabriela Jodas Carvalho**

RESUMO

A partir da eclosão da pandemia do COVID-19, a vida e os hábitos das pessoas sofreram demasiadas mudanças, principalmente no que refere-se ao consumo de bens e serviços, na circulação de pessoas em locais abertos ou fechados, especialmente o comércio. Os diversos decretos municipais para adequação às normas de prevenção a pandemia, exigiram que as empresas adotassem medidas estratégicas para sobreviver ao novo contexto. Dessa forma, o marketing digital serviu como uma solução para o problema das organizações. Sendo assim, o objetivo geral do trabalho foi compreender os impactos da pandemia, o preparo digital das empresas e dos clientes, a partir dos critérios do Marketing 5.0, nas lojas varejistas de artigos de vestuário e acessórios na cidade de Marialva-PR. Para isto, realizou-se entrevistas semiestruturadas com os proprietários, e posteriormente, os dados qualitativos foram transformados em quantitativos. Após as análises, verificou-se que os empreendimentos reinventaram-se durante a pandemia, principalmente ao incorporar a tecnologia aos negócios, porém, seu público-alvo ainda possui uma resistência ao digital, dando preferência às interações físicas. Por fim, conclui-se que as empresas do setor varejista estão preparadas digitalmente, mas são necessárias estratégias de incentivo para que seus clientes aceitem uma migração para plataformas online, visto que o universo de compras online tende a ser definitivo e uma forma de crescimento exponencial para as organizações varejistas.

Palavras-chave: Marketing 5.0. Marketing Digital. Varejo. Covid-19. Mídias Sociais.

1 INTRODUÇÃO

Com a ascensão das tecnologias de comunicação, houve a diminuição de obstruções geográficas, culturais e linguísticas ao redor do mundo. Dessa forma, surgiram novas demandas no mercado global, permitindo a concorrência de empresas em todos os cantos da terra. Novas tecnologias concederam outras formas de comunicação e de atendimento ao cliente, apesar de sua localização. Com o surgimento do novo Coronavírus - COVID-19, que ocasionou uma pandemia, organizações necessitaram de adaptações às medidas de prevenção postas pelos órgãos sanitários além do desafio de comercializarem seus produtos e serviços. Desse modo, empresas de micro e pequeno porte que se valiam do modelo tradicional de comercialização de produtos, as lojas físicas, se viram obrigadas a impor estratégias alternativas para sobrevivência a atual crise provocada pela pandemia (SALOMÉ, et al., 2021).

Neste contexto, o uso da internet, que já havia crescido grandemente nos últimos anos, foi intensificado principalmente no que se refere a aquisição de produtos que agreguem benefício percebido, fazendo com que as empresas precisassem de novas técnicas de Marketing com ênfase no cliente. As empresas, então, passaram a utilizar canais de comunicação como as mídias sociais para captação e retenção de clientes. Destaque para os consumidores que se valiam em métodos tradicionais e presenciais de aquisição, aos quais as empresas tiveram que ensinar novos caminhos para atendimento das necessidades (GAMBOA, 2022).

Em um cenário de Marketing, neste momento histórico no qual a palavra de ordem foi o “distanciamento social”, as relações sociais ganham roupagem digital, não podendo ser diferente com o aparecimento do Marketing digital. Ao falar em Marketing digital, Carvalho (2020), destaca quatro grandes vantagens do mesmo para as organizações como um todo. A primeira expõe-se da grande acessibilidade no âmbito empresarial, devido ao seu baixo custo de entrada e operação. Ademais, não há limitação quanto a propagação de anúncios, em contrapartida de meios tradicionais como rádios, televisão etc. Além disso, há o benefício de acesso e de recuperação de informações de forma ágil e eficiente. Por fim, a última vantagem se dá pela prontidão e privacidade na hora das compras.

Dentre os setores mais atingidos pela pandemia, Mallman e De Souza Libânio (2014), apontam o setor do varejo, que vem se atentando às novas necessidades, desejos e gostos dos consumidores, a fim de obter diferencial e relevância em meio a ampla concorrência. Porém, há o desafio de se manterem competitivos no setor, Souza e Santana (2020), expõem que sua permanência apresenta diversas dificuldades, como competitividade alta devido à grande entrada de novas empresas no Brasil, poder de barganha de grandes varejistas e o aumento de concorrência em formatos substitutos, como o E-Commerce. Tais adversidades obrigaram o setor do varejo a se adaptar à nova realidade, buscando um planejamento efetivo e competitivo em meio a pandemia do COVID-19, através de sua manifestação por meio do Marketing digital.

Segundo Oliveira, et al., (2022), o Marketing de varejo envolve um agrupamento de ações estruturadas que propõem a satisfação do cliente em busca de competitividade e lucro para as empresas. O varejo integra todas as atribuições referentes à venda de produtos e serviços ao consumidor final. No segmento do varejo, é necessário que as empresas compreendam as possíveis adaptações nas necessidades de consumo de cada cliente, visto que o público-alvo está cada vez mais conectado e ligado às informações de produtos oferecidos pelos varejistas. Dessa maneira, a empresa que estuda e entende o perfil de cada cliente, consegue atender os desejos e necessidades dos mesmos. Ademais, o mercado do varejo possui especificidades dentre os segmentos e em suas definições com relação a comercialização de produtos, não estando limitado a estratégias específicas de cada setor (MARRA, 2021).

Dessa forma, a pesquisa visa verificar os impactos causados na pandemia, e, descrever como as empresas do setor varejista de artigos de vestuário e acessórios operam ferramentas de tecnologias e do Marketing digital para manter seu equilíbrio financeiro durante um cenário

econômico instável. Então, considerando o contexto supracitado, o problema de pesquisa do presente artigo é: **Como se configura o preparo digital das lojas varejistas de artigos de vestuário e acessórios em Marialva-PR, a partir dos impactos da pandemia, de acordo com os critérios do Marketing 5.0**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING 5.0

Empresas passaram por diversas mudanças desde o início do século XXI, graças às perspectivas proporcionadas pelo avanço da tecnologia. (RIBEIRO, 2021). Com o aparecimento da pandemia, foi necessário que ocorresse uma evolução nos processos de Marketing, fazendo com que apresentassem modelos renovados (RIBEIRO, 2021).

Recentemente surgiu a era do Marketing 5.0, abordando condições em que a inteligência humana e artificial se conecta para potencializar ao máximo a experiência do consumidor. Conforme proposto no Marketing 4.0, as empresas trabalhavam sob a perspectiva que a tecnologia permitiria a aproximação entre o público e a marca. Com a chegada do Marketing 5.0, o padrão se altera, agregando o poder da inteligência artificial, e a inteligência humana, se tornando necessária, pois pela primeira vez na história, cinco gerações ligam-se no mundo, revelando atitudes, preferências e comportamentos. Essa realidade traz uma adversidade, do fosso geracional e da desigualdade crônica. Dessa forma, isso origina uma ruptura digital e uma polarização de mercado, junto daqueles que acreditam no potencial da digitalização, e que são contrários a esse modelo (PIMENTEL, 2021).

Posto isso e este novo padrão de Marketing, Kartajaya, et al., (2021) afirmam que ele é humanizado e a grande finalidade se dá pela aproximação entre as empresas e os consumidores, unindo o lado humano, ao lado tecnológico, por meio do Big Data. Deste modo, há um vínculo entre o homem e a máquina, onde a máquina enfatiza a recolha de informações, e o tratamento das quantidades de dados, e o lado humano promove o pensamento, discussão e a empatia, a fim de encontrar soluções inovadoras, com o intuito de atender as necessidades dos clientes cada vez mais exigentes. Grandes bandeiras do Marketing 5.0 estão diretamente ligadas à responsabilidade social e a responsabilidade ambiental, intencionando a vista a aliciar uma mudança positiva no mundo, criando relacionamentos significativos e duradouros juntamente com seus *stakeholders*. Em síntese, o Marketing 5.0 refere-se a uma mudança de cultura de mercado, e especialmente, de um guia para criar sociedade sustentável, baseado em tecnologias inteligentes (MARTINS, 2022).

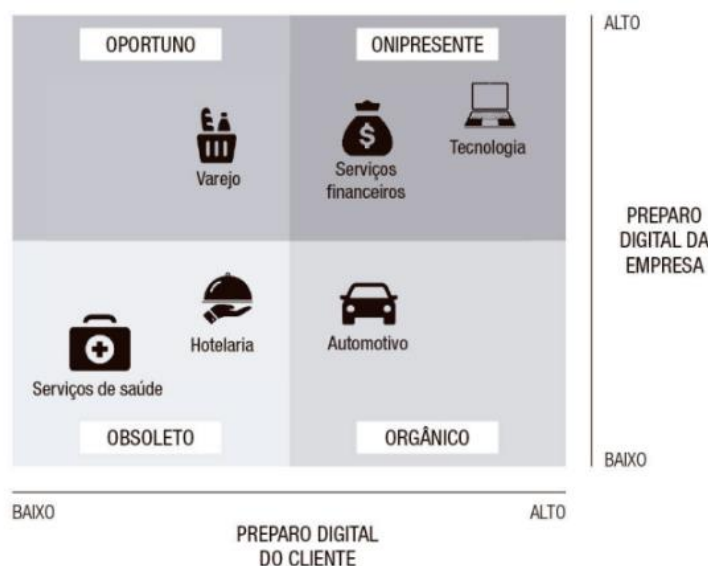
2.2 PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS

Afirma-se que o fator primordial para uma estratégia competitiva é o nível de preparo em relação a digitalização, principalmente após o contexto pandêmico atual que atingiu toda a população do mundo, inclusive se tornando uma ameaça às empresas. Kartajaya, et al., (2021) estabelecem duas avaliações essenciais para as empresas, sendo a primeira a dimensão tanto do lado da oferta quanto o da demanda. Em seguida, partindo do ponto de vista da oferta, será analisada a competência da organização em relação à digitalização de processos para apanhar benefícios da migração da mesma (KARTAJAYA, et al., 2021).

A partir disto, Kartajaya et al., (2021), constituem uma classificação referente ao preparo digital das empresas, caracterizando-os por quatro setores, sendo eles o oportuno, onipresente, obsoleto e orgânico. Tais características, conforme a figura 1, os dois primeiros mencionados possuem um preparo digital certamente elevado em relação às outras demais, classificadas como um preparo digital inferior. Setores como o onipresente e o orgânico dispõem de

consumidores considerados com elevado nível de preparo digital. Por sua vez, os quadrantes do oportuno e obsoleto se caracterizam por clientes que não possuem tanto preparo digital, sendo o maior motivo a resistência pela tecnologia. Dessa forma, pode-se classificar o setor varejista como um preparo digital “oportuno”, onde sua principal característica se dá pela dificuldade da migração de seus consumidores, ainda que as empresas tenham investido na digitalização de seus processos, conforme figura 1. Também pode-se afirmar que a infraestrutura de apoio para tais empresas vem aumentando, possibilitando a ascensão do E-Commerce. Um fator determinante para isso, são as mídias sociais que impulsionam as empresas através de plataformas de venda online (KARTAJAYA, et al., 2021).

FIGURA 1 - PREPARO DIGITAL EMPRESA X PREPARO DIGITAL CLIENTE



Fonte: Adaptado do Livro Marketing 5.0.

2.2.1 Preparo Digital Do Cliente

Nota-se que o preparo digital dos clientes pode ser analisado a partir da evolução das gerações até hoje, Magalhães, et al., (2021) aponta que gerações mais antigas, como a geração X, tendem ainda a se comunicar por meio do boca-a-boca, além de sua pouca exposição a mídias sociais. Já as gerações Y e Z são consumidores que vivem rodeados de informações e utilizam seu celular para tudo, seja ele para o acesso às redes sociais, a procura de trabalho, na procura de produtos, serviços, viagens etc. Tais características trazidas por jovens dessas gerações traz à tona o mundo complexo e rápido que foi proporcionado diante do avanço da tecnologia (DA SILVA e SOARES, 2019)

Com o progresso da tecnologia, a Internet tornou-se um meio de amparo para os consumidores, pois, por meio do compartilhamento de ideias, preferências, opiniões e experiências, é possível verificar a troca efetiva de informações com outros clientes. Em determinados momentos, tais consumidores encontram e compram produtos de relevância por meio dos mercados exteriores, com preços acessíveis e de boa qualidade (MONTEIRO, 2018). As redes sociais se tornaram grandes responsáveis pelas conexões entre pessoas, que ocorre através da procura pela interação social pelos usuários, sendo ainda mais evidenciada com o surgimento da pandemia do COVID-19 (OLIVEIRA ROSA e CASAGRANDA, 2017).

2.2.2 Marketing Digital

Com a evolução do Marketing, o avanço tecnológico e o crescimento exponencial da Internet como meio de comunicação e de propagação de publicidades, deu espaço para o surgimento de novas tendências, originando o Marketing digital, ampliando a relação entre empresas e consumidores.

De acordo Magalhães et al. (2021), o Marketing digital cerca a percepção das necessidades dos clientes e o desenvolvimento de produtos que sejam envolventes a ele, integrando atividades como a promoção, pesquisas de mercado e publicidade. Dessa forma, as empresas começaram a pensar nas pessoas e nas condutas por meio das redes sociais, proporcionando boas experiências ao longo de sua vivência online. Com o aumento do uso das mídias sociais, originou-se novas referências de negócios baseados na bidirecionalidade da comunicação entre os usuários da Internet, e as empresas, concebendo fartos comentários no mundo virtual (CAMPOS et al., 2021).

O uso de novos canais de comunicação determina um círculo vicioso entre a empresa e o consumidor. Opiniões e comentários concebem relações de confiança, estabelecendo possibilidades de aprimoramento das interações e das relações com os clientes. (MAGALHÃES et al., 2021). O Marketing digital pode ser entendido como a aplicação das tecnologias digitais, e de canais de comunicação online de forma a colaborar com as atividades de Marketing de uma empresa. Pode-se dizer que o Marketing digital circunda o reconhecimento da importância das tecnologias digitais, desenvolvendo uma abordagem planejada de forma a ampliar o conhecimento a respeito do consumidor e seus hábitos de consumo, comunicação integrada e dirigida e serviços online de forma a atenderem as necessidades do consumidor (PIMENTEL, 2021).

As redes sociais transformaram o meio de comunicação online mais popular, permitindo a interação entre pessoas em todo o mundo. Por ser uma plataforma de baixo custo e com milhões de acessos, este tipo de comunicação é um método apropriado para empresas que não possuem orçamento para investir no Marketing digital. As empresas são capazes de emergir através das redes sociais, promovendo sua marca, produtos, e serviços, além de se conectar com seus consumidores e buscarem novos por meio de baixos investimentos (PINHEIRO e MACÊDO, 2021).

O Marketing digital possui ações estratégicas, constituindo na ideia de conhecer o melhor mercado na empresa atuante, segmentando-a. A segmentação se faz necessária para a ampliação do nicho, entendendo os consumidores vigentes no mercado, definindo um posicionamento (CAMPOS, 2021).

2.2.3 Ferramentas Do Marketing Digital

2.2.3.1 WEBSITE

Conforme Campos (2021), Website pode ser considerado um endereço virtual assistido através da Internet. A obtenção de um website é imprescindível para o Marketing digital, pois propicia a captação de informações daqueles que consentem, traçando perfis de consumo e de comportamentos. A partir disto, a base de dados será analisada de forma a estudar a melhor estratégia de Marketing para a organização. Dessa forma, a empresa será capaz de contactar e relacionar-se com seus clientes, contribuindo para o aumento das vendas (CAMPOS, 2021).

Um exemplo prático de plataformas utilizadas na criação de websites profissionais se dá pelo software WordPress, que consiste na criação e gestão de conteúdos do website em questão. A plataforma possui vasta diversidade de temas para personalização das

funcionalidades. Essa ferramenta pode ser considerada a mais utilizada entre as empresas por sua baixa complexidade (PINHEIRO e MACÊDO, 2021).

2.2.3.2 MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais geraram novas formas de relacionamento entre as pessoas e as empresas. Diversas redes sociais são utilizadas atualmente por organizações a fim de gerar movimento que poderá ser convertido em vendas ou conversões. Cada plataforma possui características específicas, diferenciando-se uma das outras, com objetivos semelhantes, criando notoriedade, interação e fluxo das empresas com seu público-alvo, como por exemplo, Instagram, WhatsApp, Facebook e Youtube (CRUZ, 2015).

Segundo Cruz (2015), as mídias sociais simbolizam o relacionamento entre as pessoas. A sustentação das redes sociais é a comunicação, onde as tecnologias são componentes que facilitam as interações e o compartilhamento entre os usuários. Pode-se afirmar que as redes sociais são essenciais para o Marketing digital, que vem em abundante crescimento e tomando seu lugar nas mídias sociais (CRUZ, 2015).

Ressalta-se que quando os aplicativos de mídias sociais surgiram, buscavam sugerir ambientes familiares e de interação com amigos. Porém, com o avanço da tecnologia e a crescente busca por tais aplicativos, os mesmos desenvolveram propostas de captação do consumidor por meio da comodidade de se ter tudo o que precisa em um só lugar, fazendo assim usuários das plataformas se conectarem por horas e horas (GOMES e REIS, 2015).

Segundo Romano et al., (2012), o fator principal que proporciona o avanço das mídias sociais digitais em relação a outro tipo de mídia é a potencial capacidade de propagar informações sobre seus usuários. Dessa forma, tais usuários participam do compartilhamento de informações de forma automática, dividindo uma vasta quantidade de dados que são pertinentes para transações comerciais (ROMANO ET AL., 2012).

Antes, as empresas buscavam focar em medidas de popularização de seus produtos por meio de mídias consideradas tradicionais, como jornais, outdoors, propagandas na TV etc., porém, hoje as mídias digitais compõem tais ações em um só lugar, através da tecnologia. Tal mudança foi necessária a partir do comportamento digital cada vez mais recorrente pelos consumidores. De acordo com Romano et al., (2012), quando as organizações migram para o digital, possuem acesso a propagação de comunicação e promoção de seus produtos com custos reduzidos, se colocado em comparação com as mídias tradicionais. Ademais, é possível que as empresas exterminem os ruídos no processo de comunicação e estimula o relacionamento com consumidor (ROMANO ET AL., 2012).

2.2.3.3 E-COMMERCE

É um processo de compras e vendas em plataformas virtuais de empresas, onde todo o processo é realizado de forma online. O E-commerce pode ser considerado o tráfego de produtos e serviços por meio de vastos canais de vendas, sendo uma estrutura direcionada ao meio digital. O objetivo principal se dá pelo atendimento ao consumidor e as vendas, propiciando a escolha da melhor estratégia competitiva. O comércio pode ser considerado um conjunto de trocas, vendas e compras com o intuito de lucros e satisfações (TEIXEIRA, 2017).

2.2.3.4 E-MAIL

O e-mail é uma plataforma online que permite a composição, envio e recebimento de mensagens, tendo como princípio o cadastro realizado no website da empresa. É uma maneira pelo qual as empresas divulgam suas ofertas, lançamentos e produtos para os clientes,

concedendo aos seus utilizadores a facilidade de comunicação e de criar relação com os mesmos (MAGALHÃES, 2021).

Segundo Magalhães (2021), o e-mail é um meio de comunicação digital universal de comunicação utilizado em qualquer parte do mundo. Pode ser considerado seu passaporte digital, pois sem e-mail não é possível a criação de contas online na maioria das redes sociais.

Se utilizado de forma antiética, por meio de envio de mensagens indesejadas, insistentes ou sem permissão, por parte das organizações, é possível que acarrete a perda da credibilidade perante os seus clientes. Para não se perder a confiança dos consumidores, as empresas solicitaram a autorização de envio de e-mail, por meio dos websites, assim fragmentando seus contatos e convertendo as mensagens mais relevantes e personalizadas (MAGALHÃES, 2021).

2.3 IMPACTOS DA PANDEMIA NO VAREJO

Segundo Salomé (2021), setores produtivos do Brasil, como o varejo, movimentaram-se no mapeamento de políticas públicas setoriais para a superação da crise provocada pelo COVID-19. Por ser qualificado como um setor dinâmico no qual prevalece a diversidade de segmentos, o mesmo requer agilidade, prioridade e emergência na adoção de políticas que melhorem as condições de funcionamento e sustentabilidade das empresas. A pandemia modificou numerosas mudanças no setor que vão desde o comportamento do consumidor, a aplicação de tecnologias humanizadas nas relações, e adaptações nas gestões do negócio (SALOMÉ, 2021).

Com a taxa de câmbio elevada, os varejistas de roupas, calçados e esportes foram os mais prejudicados por conta do custo dos produtos importados da Ásia, como exemplificação Renner, Hering e etc. Na circunstância do PIB menor, os varejistas de consumo de itens diversos foram as mais agravadas, e todo o mercado brasileiro segue afetado no momento, com o aumento do custo de capital impactando negativamente as ações das empresas. Além disso, a redução de crédito impacta fortemente os varejistas mais alavancados (MACHADO, 2020).

A quarentena, medida adotada e recomendada pelos governos no esforço do controle do contágio do vírus, contribuiu para a alavancagem do consumo online, beneficiando empresas que antes não utilizavam o E-Commerce. Dessa forma, a internet ofereceu impulsionamento nas vendas e auxiliou as empresas no controle econômico e financeiro durante tempos de incertezas onde o distanciamento social era imprescindível.

A Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (Sistema CNDL), maior representante do setor varejista no Brasil, demonstrou poder de relação e adaptação no que se refere ao novo momento e às suas diferentes fases e estágios, contando com inúmeras políticas públicas emergenciais econômicas em benefício do setor e de sua sustentabilidade planejando junto às lideranças governamentais, em níveis federais, estaduais e municipais (LIMA, 2020).

Conforme Rodrigues et al., (2021), o varejo pode ser caracterizado por ser um setor estratégico para a economia brasileira em relação à geração de emprego e renda. Ademais, a amplificação da capacidade de consumo por meio de sistemas internos de campanhas, cartões de vantagens e crediários expandindo a força de compra da população, e seu reconhecimento que, conforme o cenário econômico pode ser em média de 45% a 65% do PIB brasileiro, e em 2018 passou a chegar em 75,8% conforme dados do IBGE, enfatizando a relevância do setor (RODRIGUES ET AL., 2021).

Em tempos de crise econômica, o maior diferencial para as empresas é obter um caixa reforçado. A Magalu, de acordo com seu presidente, declarou que houve um reforço de caixa, emissão de debêntures e desconto de recebíveis. Em detrimento, a varejista fechou o primeiro semestre de 2020 totalizando R\$4,6 bilhões, adotando medidas solicitadas pelo governo federal, permitindo a redução na jornada de trabalho e salários, além da renegociação de aluguéis (MACHADO, 2020)

Com a efetivação das medidas restritivas que se potencializaram a partir de março de 2020, além das diversas paralisações de atividades produtivas, houve a queda das demandas internas e externas, provocando enorme retração nos indicadores setoriais, e, de acordo com os dados da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), em março de 2020, houve uma retração de 13,9% no comércio varejista ampliado. Além disso, em abril do mesmo ano, baseados em estudos do IPEA, a deterioração foi de 34,7% (MACHADO, 2020).

2.4 VAREJO BRASILEIRO

De acordo com Banhara (2021), o consumo das famílias em 2020 foi de R\$4,48 trilhões, com queda de 5,5% sobre todo o ano anterior, onde é a principal referência da capacidade que o setor movimenta no País. O consumo das famílias simboliza 61% na composição do PIB de R\$7,4 trilhões, levando em consideração os números do ano de 2020 (BANHARA, 2020).

O setor varejista é composto por inúmeras empresas, de diversos portes. Ainda que esse mercado não seja concentrado, algumas empresas se encontram consolidadas e são referência em seus respectivos segmentos. Abrir um novo negócio no mercado para competir com empresas gigantes no setor é um desafio, visto que a maioria dos clientes tendem a resistir na troca da empresa que já está consolidada no mercado. Segundo Caldeira, (2017), o varejo foi um dos setores que mais aproveitou o crescimento da economia brasileira, a combinação: juros baixos e crédito fácil fez com que as vendas do setor cresceram a taxas enormes em todas as categorias, abrangendo bens de consumo duráveis (CALDEIRA, 2017).

A principal característica do setor varejista brasileiro é extremamente competitivo, com pequenas margens e baixas barreiras de entradas. Conforme Caldeira, (2017) Em segmentos como os de farmácias, confecções e o de construção, os líderes de mercado dispõem de uma pequena participação de mercado, representando menos de 5% no total. Em outros segmentos mais concentrados, os líderes governam um percentual menor do que em outros países. O varejo é um setor que sofre grande impacto de variáveis econômicas e sociais e em que as mudanças ocorrem muito rapidamente. A competitividade é grande, e inclusive, internacionalmente (CALDEIRA, 2017).

Segundo Caldeira (2017), o varejo está entrando em uma nova onda de concentração no Brasil. Com o passar dos anos suportando instruções do passado e procurando ganhos na eficiência, as empresas líderes voltaram a crescer. Com a crescente internacionalização e a concentração do varejo, as redes se globalizam, fazem compras centrais e diversificam o formato de lojas, portfólio de produtos, canais e negócios (CALDEIRA, 2017).

Em termos de multicanalidade, há uma grande vantagem para o varejo brasileiro, onde o volume de dados já transacionados pelo E-Commerce atesta isso. O Brasil é o único país da América Latina que configura os dez maiores mercados mundiais do E-Commerce. Até a pandemia, pequenos varejistas não apresentavam presença digital forte, e se viram obrigados a migrar para o digital em prol de sua sobrevivência. Em contrapartida, as grandes empresas já garantiam que os consumidores iriam receber suas ofertas de forma padrão em todos os canais (CRUVINEL, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O atual estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de natureza aplicada, conforme Oliveira (2022), pois consiste na relevância prática, bem como os resultados obtidos e utilizados instantaneamente na resolução dos problemas expostos pela pesquisa. No que se refere aos procedimentos utilizados a partir do estudo, será a qualitativa.

Para a execução da pesquisa foi selecionada a cidade de Marialva, pertencente ao estado do Paraná. Como fator de restrição para o estudo, foram escolhidas somente as empresas

relacionadas ao varejo de vestuário e acessórios de roupas, do porte ME (Microempreendedor), localizadas no centro da cidade. De acordo com a Associação Comercial e Empresarial de Marialva, atualmente estão afiliadas dezoito lojas na área de artigos de vestuário e acessórios. Para a pesquisa, elegeu-se uma amostra de 15 empresas, onde foram escolhidas aleatoriamente pela pesquisadora.

A fim de obter informações pertinentes, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, juntamente com os proprietários dos estabelecimentos, com o intuito de compreender os impactos que a pandemia do COVID-19 ocasionou, e de que forma a empresa se adaptou em relação ao seu perfil digital para se manter competitiva no mercado.

Dessa forma, elaborou-se o roteiro de entrevistas com base no livro Marketing 5.0, que apresenta algumas questões para caracterizar o preparo digital das empresas e o preparo digital dos clientes das empresas. As perguntas foram traduzidas e após a entrevista teste com o intuito de verificar a precisão do roteiro, foram realizadas quinze entrevistas com os proprietários.

TABELA 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA
1 - Características da Empresa: Número de Funcionários, Tempo de atuação, Principais clientes, Principais produtos e serviços. 2 - Como foi o período da pandemia para a sua empresa? 3 - Como é o comportamento do cliente na sua empresa? (pontos de contato, antes, durante e depois da compra, relacionamento). Quais são os principais pontos de contato?
Experiência Digital Do Cliente
4 - A loja consegue interagir digitalmente em grande parte desse comportamento do cliente? 5 - Você acha que consegue criar uma igualdade de relacionamento entre todos os contatos, digital ou pessoalmente sem que haja alguma confusão? 6 - A loja consegue gerar lucro por meio das mídias digitais? (Facebook, Whatsapp, Instagram) 7 - Infraestrutura digital - Você tem algum tipo de site, software para armazenar e analisar em tempo real a quantidade de clientes e os dados deles? 8 - Vocês possuem algum equipamento físico que está digitalizado? 9 - Você acha que os processos são digitalizados e passaram por adequações aos modelos digitais?
Organização Digital
10 - Os funcionários conseguiram lidar com as ferramentas digitais no trabalho remoto e colaboração virtual? 11 - A geração de talentos digitais, como cientistas de dados, projetistas de experiência do usuário e arquitetos de TI, é uma prioridade-chave? 12 - Existe uma forte cultura digital que permite a sintonia entre os gerentes e os talentos digitais?
Base De Clientes Digitais
13 - A maioria dos clientes de vocês são de gerações mais antenadas digitalmente, ou menos? 14 - A maioria dos clientes interagem e fazem transações com empresas pelas plataformas digitais? 15 - Quando o cliente compra um produto, você pede para que o cliente interaja com interfaces digitais?
Jornada Digital Do Cliente
16 - A maior parte do consumo dos clientes é parcialmente online, inteiramente online, ou pessoalmente? 17 - A loja física poderia ser trocada pela loja digital? 18 - Durante a compra pela internet, vocês conseguem disponibilizar informações que são necessárias para a efetivação da compra?
Propensão Do Cliente A Virar Digital
19 - Você acha que o cliente considera desnecessário essa interação com a loja física ou se vê ainda necessário esse meio palpável? 20 - A loja possui algum tipo de incentivo para migrar pro digital? 21 - Você acha que os produtos são considerados menos complicados, reduzindo o risco de problema de confiança?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Posteriormente, foi realizada a análise dos dados obtidos, avaliando o alcance dos microempreendedores nas mídias sociais diante da nova realidade exposta pela pandemia do novo coronavírus. Os dados foram organizados e em seguida analisados a fim de atingir os objetivos expostos pela pesquisa, bem como verificar se o enquadramento proposto por Kartajaya et al., (2021) se classifica como oportuno de fato, além de propor sugestões para a gestão das empresas analisadas.

Dessa forma, a modificação das respostas qualitativas em quantitativas sucedeu de forma simples, onde o entrevistado era questionado sobre a pergunta, e os mesmos respondiam com sim, não ou parcialmente e ofertavam informações adicionais sobre seu empreendimento, como exemplo de que forma lidaram com o fechamento das portas e como cuidaram de seu financeiro durante o período de lockdown. Assim, após as entrevistas, foram realizadas as transcrições das mesmas para melhor compreensão e análise dos dados, em seguida, foram distribuídos números para as determinadas respostas, como o número 2 para as respostas sim, não como o número 0 e parcialmente como o número 1.

A fim de exemplificar, pode ser visto como a conversão de uma resposta qualitativa para quantitativa a relação do vínculo entre lojas e os clientes através do meio digital, onde foi possível atribuir a nota 2, visto que através da pandemia, passaram a utilizar tal método para manter seu devido contato principalmente durante os períodos de portas fechadas. Verificou-se também que as lojas não possuem, e não tem previsão de priorizar tanto a tecnologia dentro de seu empreendimento, como os arquitetos de TI. Dessa forma, atribuiu-se a nota 0. Por fim, pode-se confirmar que a maioria dos clientes são menos antenados digitalmente, preferindo a ida até a loja, porém, através das entrevistas verificou-se que as lojas possuem uma pequena parcela de clientes que interagem com as plataformas WhatsApp e Instagram, e consequentemente, atribuiu-se a nota 1.

Em seguida, tais números foram somados e assentiram a elaboração de um gráfico de dispersão. O gráfico foi organizado de tal forma: eixo do preparo digital da empresa e eixo do preparo digital do cliente.

Com base nas respostas e nos gráficos, pode-se concluir que o setor varejista de artigos de vestuário e acessórios se encontra como oportuno, onde as empresas disponibilizam meios de vendas digitais, porém, os clientes possuem pouca interação digital e possuem relutância em relação a compras online. A partir das entrevistas e informações dispostas, foi possível verificar as maneiras pelas quais as lojas utilizaram novos métodos e táticas a fim de sobreviver durante o período do coronavírus.

Com isso, abaixo verifica-se a tabela em relação as 15 empresas entrevistadas, bem como suas características, como nome, número de funcionários, tempo de atuação e sua categoria.

TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

NOME DA LOJA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	TEMPO DE ATUAÇÃO	PRINCIPAIS CLIENTES	CATEGORIA
Visual Confecções	3	2 anos	Masculino e Feminino adulto (18-60 anos)	Confecções Masculinas e Femininas
TZM Modas	2	5 anos	Masculino e Feminino adulto (18-60 anos)	Confecções Masculinas e Femininas
Romana Boutique	1	4 anos	Feminino (+ 40 anos)	Confecções Femininas
Novo de Brechó	1	3 anos	Feminino, adulto (18-60 anos)	Confecções Masculinas, Femininas, acessórios e sapatos

Mariana Enxovais	3	22 anos	Infantil (0-16 anos)	Confecções infantis e artigos para casa
Loja Mimos	1	29 anos	Infantil (0-10 anos)	Confecções infantis
Loja Center	4	20 anos	Feminino (35-70 anos)	Confecções Femininas
Iza Biju	2	18 anos	Feminino, adulto (18-60)	Confecções e Acessórios
Fascínio Enxovais	4	28 anos	Feminino (30-60 anos)	Confecções infantis e artigos para casa
Cheia de Glamour	2	3 anos	Feminino, adulto (18-60)	Confecções Femininas
Casa do bebê	2	12 anos	Gestantes, bebês e crianças de até 3 anos	Enxovais para bebês (Roupas, toalhas, pijamas)
Carolina Ferraz	2	10 anos	Feminino, adulto (18-60 anos)	Confecções Femininas
Brechó com X	2	2 anos	Feminino, adulto e idosos (18-80 anos)	Confecções Masculinas, Femininas, acessórios e sapatos
Aquarela	4	20 anos	Masculino e Feminino, adulto (18-60 anos)	Confecções Masculinas e Femininas
AC Concept Store	2	6 anos	Feminino, adulto (18-60 anos)	Confecções Femininas

Fonte: Elaborada pela autora.

É possível verificar que a principal característica das lojas entrevistadas é de caráter microempreendedoras, com média de 2 funcionários por loja. Também verificou-se que duas lojas entrevistadas abriram seu empreendimento no ano de 2020, ou seja, durante o período da pandemia. Já as demais lojas, possuem mais anos de funcionamento, sendo a mais antiga com 29 anos. Além disso, observou-se que, a maioria de seus clientes são do gênero feminino, maiores de 18 anos, e com idade máxima na média dos 60 anos. Por fim, pode-se analisar que as vendas são realizadas por meio da confecção, principalmente para o ramo feminino.

4 RESULTADOS

4.1 IMPACTOS DO VAREJO DURANTE A PANDEMIA

Um fator primordial analisado através da pesquisa foi como as empresas do varejo tiveram seu funcionamento durante a pandemia e o *lockdown*. Como exposto por Salomé (2021) a pandemia trouxe diversas modificações para o setor, dentre eles as relações entre as lojas e os clientes, obrigando-os a aplicarem novos métodos para gestão do empreendimento.

Diante dos decretos publicados pelas autoridades, as empresas se viram obrigadas a fecharem a suas portas, e encontraram-se aflitos e ansiosos quanto às suas dívidas e obrigações. Conforme dito por Cruvinel (2020), as lojas tiveram de se reinventar para continuar mantendo seu empreendimento. Através das redes sociais como o WhatsApp e o Instagram, enxergaram seu refúgio durante os períodos que tiveram suas lojas totalmente fechadas. Por meio das entrevistas, foi possível verificar que adotaram alternativas de venda online, onde muitas obtiveram tal contato pela primeira vez. Também utilizaram-se dos serviços de entrega por *delivery*, facilitando a compra sem que haja contato por ambas as partes.

Com relação a demanda de pedidos, observou-se através das entrevistas que houve o aumento no trabalho, haja vista que aumentaram os acessos e vendas online durante o período. De acordo com os proprietários, a rotina de trabalho após o *lockdown* foi respeitando os

decretos, através do uso de máscara, álcool em gel, restrições de espaço e etc. Em relação às questões financeiras, os proprietários afirmaram que passaram por angústias pela incerteza do momento vivido, porém, conseguiram superar suas dificuldades através da administração dos recursos, sem a necessidade de recorrer a empréstimos e até a demissão de funcionários.

Quanto às principais dificuldades abordadas durante a pandemia, foi relatado que os fornecedores não estavam operando conforme demanda normal, e que diante das restrições de espaço, não puderam viajar para buscar matérias primas e recursos para sua loja. Dessa forma, precisaram analisar alternativas viáveis para continuar operando durante o coronavírus.

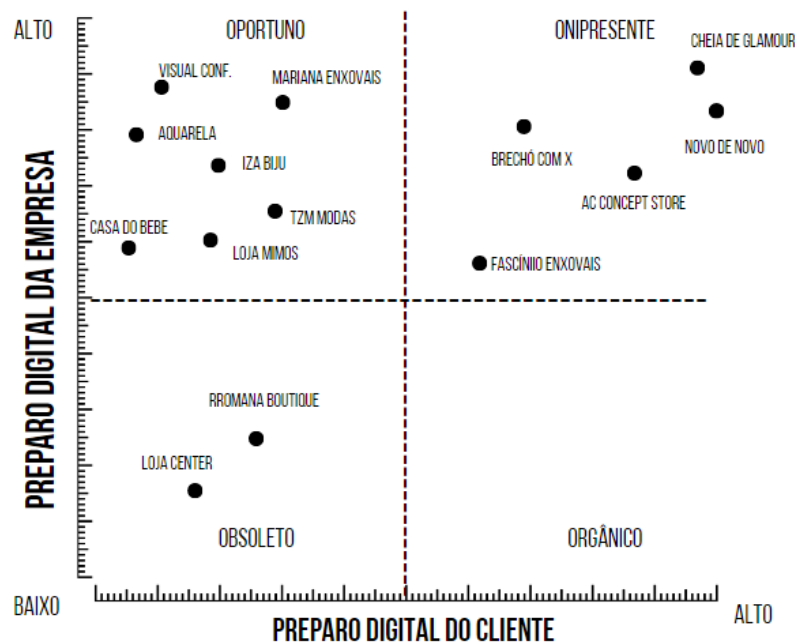
4.2 PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS

É de suma importância que as empresas tenham o preparo necessário em relação a digitalização, essencialmente após o evento mundial proporcionado pela pandemia. Tal fenômeno se tornou uma ameaça às empresas que ainda não obtinham vendas digitais como um propósito. Através da pesquisa, pode-se perceber que as empresas que não utilizavam das redes sociais para propagação e venda de seu produto, foram obrigadas a migrar para as plataformas digitais, como meio de sobrevivência das mesmas. De acordo com os proprietários, os mesmos disponibilizam o meio de compra pelas plataformas Instagram e Whatsapp, além da possibilidade de entrega a domicílio, sem a necessidade da ida do cliente até a loja física. Em relação aos meios tecnológicos digitalizados utilizados pelas empresas, foi observado que operam por meio de softwares de análise de créditos, débitos, dados pessoais etc. Nenhuma das empresas entrevistadas utilizam tecnologias avançadas como IOT, entre outras.

Conforme explicitado por Kartajaya et al., (2021) verificou-se que 53,3% das empresas se enquadram no quadrante oportuno, visto que são caracterizadas por clientes que não possuem tanto preparo digital, obtendo resistência a digitalização e a ampla preferência pela loja física. Já, 33,3% das lojas estão enquadradas no onipresente, onde seus clientes possuem alto nível de preparo digital, uma vez que tais lojas vieram do ambiente online para o físico, e não o contrário.

Por fim, analisou-se que 13,4% empresas se enquadraram no quadrante obsoleto, pois, de acordo com as proprietárias, além de não haver o estímulo da compra por meio das redes sociais, seus clientes possuem maior relutância quanto ao digital, preferindo a ida a loja física. Observa-se através do gráfico abaixo:

FIGURA 2 - PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS X PREPARO DIGITAL DOS CLIENTES



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se a semelhança entre as empresas representadas pelo quadrante oportuno, onde, através das entrevistas, ficou evidente a tentativa da migração parcial das vendas por meio do ambiente digital, porém, de forma falha, visto que seus clientes possuem certa resistência e dificuldade para realizar transações e compras online, conforme dito por Kartajaya et al., (2021). Ademais, observou-se que as empresas dispostas no quadrante onipresente possuem alto rendimento através das plataformas de vendas online. Tais proprietários alegaram que boa parte de seus clientes compram online, e são de gerações mais atuais, além do fato que essas empresas vieram do ambiente virtual. Por fim, analisou-se que no quadrante obsoleto, as empresas ordenadas não possuem a tentativa da migração do digital, tanto por pouca vontade das proprietárias, e por relutância de suas principais clientes, que após verificado, certificou-se que as mesmas possuem menos interações digitais, sendo elas, poucas ou quase nenhuma em relação a compras.

4.3 PREPARO DIGITAL DO CLIENTE

Tal preparo pode ser analisado por meio da evolução das gerações até os dias atuais. De acordo com Magalhães, et al., (2021) gerações mais velhas tendem a ser mais resistentes à tecnologia e seus meios de compras digitais. Conforme analisado durante as entrevistas, afirma-se que a maioria dos clientes das lojas analisadas são menos antenadas digitalmente, visto que são de mais idade, e não possuem tantos recursos financeiros, sendo a sua maioria, morador de zonas rurais da cidade.

Dessa forma, os proprietários apontaram certa dificuldade quanto às vendas por tal meio, alegando a necessidade da loja física para atendimento principalmente para esses clientes, a geração X. Porém, com a ascensão da pandemia, e o crescimento das vendas pelo Whatsapp, tais clientes desenvolveram a habilidade de comprar por tal plataforma, mas, não dispensam a ida até a loja, e, após o surto de coronavírus, abandonaram as compras pela plataforma, e voltaram a frequentar pessoalmente, pois, afirmam que é superior, possibilitando a prova, conversa boca-a-boca com demais clientes dentro do estabelecimento, comunicações efetivas com os vendedores etc.

Em relação aos clientes de gerações mais novas, observou-se que possuem menos frequências de compras, porém, são presentes em ambientes online proporcionados principalmente pela pandemia. Tal fenômeno pode ser explicado pelo fato de que essas gerações possuem vastas informações, ilimitados acessos a diversas redes sociais e então, procuram por preço, qualidade e opiniões de demais usuários.

Dessa maneira, em concordância com Kartajaya et al., (2021) afirma-se que a maioria dos clientes observados através das entrevistas, estão enquadrados no quadrante oportuno, pois, as empresas proporcionam ambiente digital para compras, com possibilidade de entrega a domicílio, porém, conforme visto, tais gerações são mais adeptas ao consumo através da ida até a loja, dando preferência a visão do produto, o toque, provando tal mercadoria antes da efetiva compra, assim, confirmando que possuem muita resistência a compra de forma digital, por mais que possuam a tecnologia e mídias sociais que proporcionem tal compra. Na percepção dos clientes desta geração, as lojas físicas jamais poderiam ser trocadas pela loja digital.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA AS EMPRESAS VAREJISTAS

Com a ascensão da tecnologia hoje no mundo, e de acordo com Gomes e Reis, (2015) é possível verificar que a maioria da população se encontra conectada em algum tipo de mídia social. Até mesmo as gerações mais antigas, que possuem certa resistência a essa nova realidade, possuem seus meios de comunicação digital.

Após análise dos dados, pode-se verificar que há oportunidade de crescimento nos quadrantes “oportuno” e “obsoleto” através das mídias sociais. Pois, conforme dito anteriormente, o “oportuno” possui a tentativa de migração digital por parte da loja, porém a resistência por parte do cliente. Já, no “obsoleto”, não possui a tentativa nem do proprietário, nem do cliente. Dessa forma, cabe ao lojista estimular o cliente via fotos, vídeos, áudios relacionados aos produtos a serem vendidos principalmente pelo Whatsapp, meio de contato que a maioria da população utiliza com frequência, principalmente os clientes do quadrante “obsoleto”, de forma a captar os que ainda possuem relutância com esse meio. Tal forma de venda pode ser muito vantajosa para as lojas, pois, muitos idosos possuem certa dificuldade de locomoção, seja por meio da moradia em zonas rurais, ou problemas de saúde. Dessa forma, a entrega a domicílio seria uma ótima vantagem. Com a assertiva conversa, até mesmo os clientes mais resistentes tendem a fazer a compra.

Outra sugestão de melhoria seria a partir de promoções no meio digital, como no E-Commerce. Diante do exposto por Teixeira (2017), o propósito se dá pelo serviço disponibilizado ao consumidor, seja por meio de amplos canais de vendas. Conforme as entrevistas mostraram, alguns lojistas não se preocuparam com o ambiente de venda online, e pouparam esforços neste meio. Porém, a tecnologia está presente na vida de todas as pessoas, e pode ser usada como um auxílio na busca de alavancar os lucros. O estímulo pode partir de promoções exclusivas para o ambiente digital, como promoções de Dia das Mães, Black Friday, natal etc. podem fazer com que os clientes migrem para tal plataforma como recompensa para a compra. Tal incentivo pode partir principalmente das lojas enquadradas como “onipresente”, visto que possuem maior facilidade de contato com seus clientes por meio de suas redes sociais, utilizando-a frequentemente para vendas e conseqüentemente seu lucro.

Também pode ser considerado uma melhoria o investimento a partir das plataformas digitais dispostas na internet hoje em dia. Muitas empresas focam apenas no seu cliente físico, porém, com o investimento certo, o negócio poderá ser expandido para além da sua loja tangível. Plataformas como a Shopee, Shein, Mercado Livre e etc são ótimas opções para fazer negócios de modo simples e claro. Assim, ampliando seu público-alvo não só para os clientes que moram na cidade, mas também para consumidores de todo o Brasil, e conseqüentemente, aumentando sua margem de lucro. Também pode ser considerado um incentivo para os

quadrantes “oportuno” e “onipresente”, onde seus proprietários possuem conhecimentos digitais, e possuem encorajamento para tal investimento. Com os determinados estímulos, tais empresas podem alcançar um maior público através da venda para todo o País, e não só a venda através dos meios físicos, como é comum ainda no dia de hoje.

Hoje pode ser vista a propagação de produtos e serviços através do Marketing nas redes sociais de forma muito assertiva, conforme dito por Romano et al., (2012). Recomenda-se para o estímulo ao cliente a postagem nas redes sociais após a compra do produto na loja. Tal incentivo pode ser disposto através de brindes personalizados, sorteios de cupons de descontos ou até mesmo de um produto da empresa, amostras grátis etc.

Dessa forma, admite-se que o próprio cliente irá disseminar e propagar os produtos da empresa. Empresas enquadradas como “oportunas” podem se beneficiar de tal proposta, pois podem solicitar aos seus clientes a divulgação, e assim, conseqüentemente, atuando como um incentivador ao uso das mídias digitais até mesmo para aqueles que possuem mais dificuldades.

5 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa e da análise dos dados foi possível analisar pontos importantes no que se refere ao comércio varejista de artigos de vestuário durante o período da pandemia. Verificou-se que as empresas obtiveram um grande impacto diante do vírus, e se reinventaram para continuar tendo lucro diante das incertezas. Dentre os fatores já conhecidos, a tecnologia foi o primordial para a sobrevivência das mesmas, se vendo obrigadas a migrar para o ambiente digital, totalmente novo para algumas delas.

Após o estudo, verificou-se que através disto, a adoção de novas tendências, tecnologias e inovações podem ser vistas como uma ótima oportunidade para o varejo, seja por meio da migração para o ambiente digital, novas formas de atendimento, ou até mesmo na busca de novas estratégias para contornar o efeito da pandemia.

Por fim, depreende-se que através dos estudos e dados obtidos através das pesquisas, que o varejo se classifica no quadrante de “oportuno”, como citado por Kartajaya et al., (2021). Dessa forma, pode-se ratificar que o varejo possui estímulos para a migração e venda digital, seja por meio de sites, redes sociais etc. Porém, tal quadrante é formado por clientes que não possuem tanto preparo digital, obtendo ainda oposição aos meios online e não obedecendo aos fomentos oferecidos pelos lojistas. Cabe ao varejo incentivar tal prática, oferecendo maiores tecnologias, promoções ou expandindo seu ramo para acender as experiências no consumo digital, pois os mesmos estabelecem comportamentos de consumos que apesar de já conhecidos, tendem a ser definitivos.

REFERÊNCIAS

- BANHARA, Renato Francisco. **Impacto e mudanças do varejo brasileiro com a COVID-19: a transformação do e-commerce**. 2021. Tese de Doutorado.
- CALDEIRA, Ana Caroline Cardoso et al. Análise do setor Varejista Brasileiro pela perspectiva do faturamento. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 2017-11, 2017.
- CAMPOS, Alyce Cardoso et al. Marketing Digital em tempos de crise. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 3, p. 102-130, 2021
- CARVALHO, Bruna. O uso de redes sociais por microempresa para conquistar clientes: estudo de caso de uma loja de roupas de Goiânia-go. 2020.

CRUVINEL, I. Marketing digital em tempos de pandemia digital marketing in pandemic times. **Gestão & Tecnologia Faculdade Delta, Goiânia**, v. 1, n. 1, 2020.

DA SILVA, Katuscia Fraga; SOARES, Valéria Deluca. Conectividade e o consumo: um estudo sobre o marketing digital e o comportamento do consumidor da geração Z. **Fólio-Revista Científica Digital-Jornalismo, Publicidade e Turismo**, v. 5, n. 1, p. 166-185, 2019

DE OLIVEIRA ROSA, Renato; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernando Elias. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de tecnologia aplicada**, v. 6, n. 2, 2017.

DE OLIVEIRA, Fabiano Lutério et al. O Comércio Varejista de Vestuário da Cidade de Ariquemes-RO e os impactos durante a pandemia. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 13, n. edespmulti, 2022.

GAMBOA, Thaynara dos Santos. **Marketing digital: o impacto causado pela covid-19 sobre e-commerce no setor de moda feminina em São Luis-MA**. 2022.

KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan; KOTLER, Philip. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**. John Wiley & Sons, 2021.

LIMA, M.A.M. **O varejo impactado pela saúde e economia: entre políticas públicas e a covid-19**. Disponível em: <https://site.cndl.org.br/o-varejo-impactado-pela-saude-e-economia-entre-politicas-publicas-e-a-covid-19/> Acesso em 25 ago 2022

MACHADO, Nathália Ferreira. **Impactos da Covid-19 evidenciados nas demonstrações contábeis financeiras das maiores companhias varejistas brasileiras**. 2020.

MAGALHÃES, C., PAÇO, A., Alonso, H., & OLIVEIRA, M.. Marketing Verde: Comparando o consumo de produtos ecológicos nas gerações X e Y. **Consumer Behavior Review**. (2021).

MAGALHÃES, Patrícia Gonçalves et al. **Marketing digital na empresa Novos Canais**. 2021. Dissertação de Mestrado.

MALLMANN, Everton Silva; DE SOUZA LIBÂNIO, Cláudia. Plano de marketing no varejo: um estudo de caso. **Negócios e Talentos**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2014.

MARTINS, Ana Cristina Costa. **O impacto das estratégias de Marketing Verde na intenção de compra dos consumidores**. 2022. Tese de Doutorado.

MONTEIRO, Nicolau de Almeida Barreto da Costa. **As motivações para a compra online: Comportamento de compra do consumidor digital**. 2018. Tese de Doutorado.

PIMENTEL, Max Foroni et al. **O poder do marketing digital**. 2021

PINHEIRO, Aurilene Figueiredo; MACÊDO, Maria Erilucia Cruz. Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19/Digital Marketing: Sales Strategies with Digital Retail during COVID-19 Pandemic. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 15, n. 55, p. 194-205, 2021.

RIBEIRO, Sérgio Almeida. **A comunicação digital das PME com o aparecimento da pandemia de COVID-19, em Portugal**. 2021. Tese de Doutorado.

RODRIGUES, Fernanda; ARAÚJO, K. H. S.; TORRES, J. G. M. Os impactos do e-commerce nas vendas em um varejista de calçados durante a pandemia do Covid-19. **São Paulo: UNIP**, 2021.

ROMANO, Fernanda Martins et al. O Impacto das mídias sociais digitais na comunicação organizacional das empresas. **V EMA–Curitiba**, v. 20, p. 1a16, 2012.

SALOMÉ, Fernanda Franciele Sousa et al. O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. e36910615303-e36910615303, 2021.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comercio Eletrônico-Conforme o Marco Civil Da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. Saraiva Educação SA, 2017.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL E NA INGLATERRA

Vagner Souza dos Santos
Ligia Greatti
Vilma Meurer Sela

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo compreender as ações para a promoção da Educação Financeira no Brasil e na Inglaterra. A pesquisa se caracterizou como um estudo descritivo-qualitativo. A coleta de dados se deu por meio de fontes secundárias, em publicações, relatórios, normativas e demais documentos que se mostraram relevantes para verificar os aspectos referentes à educação financeira dos países em análise. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo e revelaram que em ambos os países a educação financeira vem avançando, por meio de um arranjo institucional composto por instituições públicas e privadas. No entanto, existe uma diferença estrutural na forma de educar financeiramente as crianças. Na Inglaterra, esse sistema de ensino está consolidado, sendo que as instituições estão mais preparadas para atender as demandas dos alunos. Por sua vez, no Brasil, verifica-se apenas alguns movimentos de inclusão do ensino de finanças na grade curricular do ensino fundamental, a falta de profissionais da área de gestão atuando na formação dessas crianças se mostra um agravante, visto que, os professores designados para a função são de outras áreas de ensino.

Palavras-chave: Educação financeira. Escola. Políticas Públicas. Consumo.

INTRODUÇÃO

A sociedade capitalista é complexa, a diversidade de ideias e culturas é evidente entre os países, porém, todos os países possuem em comum um tipo de moeda que é usado como forma de troca entre produtos e serviços necessários para a manutenção da vida em sociedade, o grande problema atual é como essa moeda está distribuída na sociedade. A desigualdade social é um problema mundial, hoje existem rankings onde poucos indivíduos disputam quem é o mais rico do mundo, em um planeta onde bilhões de pessoas passam fome todos os dias, fatos como esse deveriam ser motivos de preocupação e reflexão.

Outro ponto que preocupa atualmente é o nível de endividamento das famílias brasileiras em abril de 2021 alcançou 67,5% da população, maior patamar histórico. Segundo a Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic), realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), divulgada no ano de 2021, esse foi o quinto aumento consecutivo e a maioria das dívidas estão ligadas ao uso de cartão de crédito.

Outro estudo realizado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) com base nos resultados mensais da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), também mostrou alta no endividamento das famílias no ano de 2022.

Esse quadro, com alto índice de dívidas, no Brasil, deve-se a variados problemas recorrentes, que, na maioria das vezes, passam despercebidos. Porém, um dos principais é a ausência de um planejamento financeiro sólido e construtivo. Em 2016, um mapeamento organizado pela CNDL e pelo SPC mostra que três em cada dez brasileiros não fazem um controle financeiro ou garantem fazer apenas na cabeça, sem anotações e nem planilhas. Ao analisar tais dados, fica evidente que a maior parte da população brasileira é consumidora nata e/ou impulsiva. A falta de um planejamento financeiro contribuiu para que os indivíduos se tornem presas fáceis a um sistema dominador, que investe muito na criação de produtos chamativos, que flertam com o emocional humano. Para Fontenelle (2017), a cultura do consumo como modo particular de vida sempre esteve associada à sociedade americana. Não é por acaso que é nos Estados Unidos que Raymond Williams encontra a origem moderna da palavra “consumidor”. Consumir tornou-se sinônimo do *american way of life*. Tal associação deve-se ao papel que esse país teve não apenas em forjar uma cultura do consumo em seu próprio território, mas em expandi-la, tornando-a mundial. (FONTENELLE, 2017)

Dessa forma, com a influência da cultura do consumo o indivíduo começa a sua busca, interminável, pelo ato de consumir, por conseguinte, pela sensação de felicidade, que o ato de comprar causa em si. Contudo, esse modo de agir pode gerar sérias consequências no âmbito financeiro como por exemplo dívidas indesejadas a longo prazo, bem como problemas financeiros ad aeternum.

O dinheiro não é um fim em si mesmo: ele é um meio, que para facilitar a troca de produtos, mantendo, assim, a sociedade viva e organizada. D’Aquino (2007) afirma que, com o surgimento do dinheiro, veio, também, a necessidade de se pensar sobre ele. Sendo assim, pode-se afirmar que a ausência de conhecimentos básicos sobre o dinheiro, especialmente, sobre como organizar as finanças pessoais, pode causar problemas que, em determinados casos, custaram, até mesmo, a saúde e a integridade física dos indivíduos.

Uma ferramenta para mitigar os problemas resultantes das diferenças de concentração de renda está na educação financeira. Savóia, Saito e Santana (2007) compreendem a educação financeira como um processo de transferência de conhecimento que abre caminhos para o desenvolvimento de habilidades, para que os indivíduos possam tomar decisões embasadas e seguras, o que torna melhor a administração de suas finanças pessoais. De posse dessa

competência, são capazes de ser mais integrados na sociedade e mais ativos no meio financeiro, o que proporciona melhorias em sua qualidade de vida.

Vieira, Bataglia e Sereia (2011) mencionam que a educação financeira desenvolve habilidades que facilitam as pessoas a tomarem decisões acertadas e fazerem boa gestão de suas finanças pessoais. Esta habilidade, na visão dos autores, contribui para que haja maior integração entre os indivíduos na sociedade e possibilita a ascensão de um mercado mais competitivo e eficiente (VIEIRA, BATAGLIA e SEREIA, 2011), contribuindo para o bem-estar coletivo, tendo em vista que o melhor desempenho de cada cidadão em sua vida financeira contribui, por sua vez, para o bem-estar da coletividade (SELA, 2017). Esta melhor qualificação financeira coletiva, segundo Sela (2017), resultará em um sistema financeiro mais sólido e eficiente, assim como em indivíduos mais preparados para lidar com os momentos de instabilidades financeiras.

Ademais, a educação financeira auxilia na conscientização do cidadão para a importância do planejamento financeiro, a fim de que o mesmo desenvolva relação equilibrada com o dinheiro, bem como adote boas decisões sobre finanças e consumo. Ao conscientizar os indivíduos quanto aos fatores internos e externos que influenciam suas escolhas, a educação financeira pode ajudar a equilibrar as necessidades e os desejos de consumo com os objetivos de longo prazo, de forma a estimular a poupança. (SELA, 2017)

A educação financeira nas escolas do ensino fundamental e médio é essencial para que se possa colher bons resultados em um futuro próximo. Assim, incentivar o consumo consciente, promover e difundir hábitos que vão ajudar no controle e planejamento financeiro a longo prazo é um dos principais objetivos do ensino em educação financeira. Por meio dela é possível transformar as vidas dos indivíduos que estão com dificuldades financeiras, não basta apenas distribuir cartilhas e livros sobre educação financeira é preciso educar com exemplos práticos e levar a teoria para as vidas de quem precisa desse conhecimento

Diante desse cenário, o presente artigo tem por objetivo compreender as ações para a promoção da Educação Financeira no Brasil e na Inglaterra.

2. EDUCAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com o dicionário Hauaiss, educação financeira se refere à ciência que consiste na atividade de manejo do dinheiro ou de títulos que represente o conjunto de receitas e despesas (HAUAISS, 2001). Já para Gitman as finanças podem ser definidas como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro” (GITMAN, 2004, p. 4). Para o autor, o início do planejamento financeiro dá-se com os planos de longo prazo, que serão os responsáveis por orientar os planos e orçamentos de curto prazo. Sabendo que a educação financeira faz parte dessa arte e gestão do dinheiro, essencial para ajudar a controlar a inadimplência e reduzir a desigualdade social.

É evidente que o currículo escolar não abrange todos os conteúdos necessários para o desenvolvimento pleno de uma criança, visto que, o tempo disponível para o ensino é fragmentado e muito reduzido, ou seja, deve-se selecionar os principais conteúdos e distribuí-los da melhor forma possível. A esse respeito Hofmann (2013) pontua que:

Os objetos de ensino institucionalizados compõem o currículo escolar, expressão da aplicação de critérios de uma seleção que por definição implica concomitantemente a inclusão e a exclusão de conhecimentos. Trata-se de uma exclusão necessária diante do limite de tempo e espaço característico da instituição escolar. Sob tal restrição, a construção do currículo escolar pressupõe o exercício do confronto de relevância, pertinência, utilidade ou validade dos mais variados saberes: sejam de

natureza cultural, social, científica, histórica, religiosa, filosófica... Tal confronto, acentuado na formulação de políticas educacionais, deve ser realizado periodicamente e deve se fazer acompanhar da avaliação do contexto e do momento histórico em que os saberes estão convertidos em conhecimento escolar, sob o risco de se incorrer em falácias como a negligência de conhecimentos relevantes e a manutenção de conhecimentos não mais pertinentes. As mudanças culturais e ambientais, bem como o progresso científico e tecnológico têm impactos sociais que não podem ser desconsiderados para efeito de construção e atualização curricular, quaisquer que sejam os critérios adotados no processo de formulação de políticas educacionais.

Nesse sentido, instituições internacionais têm mostrado a importância da educação financeira como estratégia de fortalecimento do sistema financeiro nacional e internacional, com o objetivo de proteger consumidores, investidores e aposentados. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial são duas das organizações que vêm consolidando programas de incentivo à disseminação da educação financeira em todo o mundo.

Para Hofmann (2013):

Em termos operacionais, portanto, a implementação da educação financeira como medida educativa complementar às políticas econômicas e financeiras tende a alterar – em maior ou menor grau – a dinâmica escolar, promovendo a redefinição de tempos e espaços previamente reservados para os conteúdos considerados prioritários para cada um dos países.

Em países como o Brasil, seu insucesso vem sendo analisado no contexto da chamada “crise da escola”. Sua aparente incapacidade de garantir uma educação de qualidade – nas mais variadas definições que o termo possa assumir – tem sido associada aos objetos de ensino selecionados para a educação da população.

Segundo Silva (2004), o brasileiro não foi educado para pensar sobre o dinheiro como um meio, o que se vê são pessoas gastando-o de forma arbitrária, ou seja, sem nenhum objetivo sólido. Para Disney e Gathergood (2011), a atitude e o comportamento financeiro desempenham um importante papel na redução de problemas de gestão financeira no uso do cartão de crédito. Os autores mencionam que se espera que maiores níveis de conhecimento e melhores comportamentos propiciem comportamentos responsáveis no uso do cartão e levem a um menor risco de endividamento. Portanto, a escola deveria ser o lugar para quebras de paradigmas sobre dinheiro e desmitificar os mitos sobre o mercado financeiro, contribuindo para a criação de indivíduos socialmente responsáveis na economia do país.

Nesse contexto, também pode desmitificar essa ideia do consumidor exclusivo: aquele que é aceito, socialmente, pelo fato de poder comprar tudo o que a sociedade capitalista valoriza. O desafio é transformar essa ideia de ter para ser em uma ideia mais sustentável a longo prazo, uma ideia que preserve o senso coletivo.

De acordo com Fontenelle 2017 as lojas de departamentos são um exemplo perfeito do uso de técnicas de estímulo ao consumo que até hoje são utilizadas: a justaposição inesperada, ou seja, o critério de colocar diferentes objetos juntos, um do lado do outro, a fim de suspender o caráter de uso dos mesmos e gerar um estranhamento que levaria ao desejo de possuí-lo.

Segundo o psicanalista francês Charles Melman, o que pretende um produtor de mercadorias, cujo objetivo último é torna-la vendável, é que essa mercadoria seja altamente desejada pelo consumidor, o sonho de todo produtor. O sonho de todo produtor de mercadoria

é desenvolver uma mercadoria tão desejada que leve o consumidor a ficar absolutamente dependente dela, a fazer qualquer coisa para tê-la, na medida em que não possa mais prescindir do seu consumo.

Portanto, a educação financeira tem que lidar com uma questão bastante delicada, como educar financeiramente as crianças sem prejudicar a economia de mercado, visto que, o mercado está totalmente voltado para a produção de desejos. Ademais, até que ponto a utilização dos conhecimentos psicológicos das emoções pelos departamentos de Marketing das empresas estão contribuindo para um aumento de pessoas endividadas culminando na necessidade de mudança na grade curricular dos alunos do ensino fundamental e médio.

Para Compbell (2006):

Tornou-se uma espécie de padrão ou modelo para a maneira como os cidadãos das sociedades ocidentais contemporâneas passaram a encarar todas as suas atividades já que cada vez mais áreas da sociedade contemporânea são assimiladas por um “modelo de consumo”, talvez não seja surpreendente que a metafísica subjacente ao consumismo tenha se transformado, nesse processo, em uma espécie de filosofia-padrão de toda a vida moderna.

Na mesma linha, Bauman (2008) menciona que: como compradores, fomos adequadamente preparados pelos gerentes de Marketing e redatores publicitários a desempenhar o papel de sujeito – um faz de conta que se experimenta como verdade viva; um papel desempenhado como “vida real”, mas que com o passar do tempo afasta essa vida real, despindo-a, nesse percurso, de todas as chances de retorno. E a medida que mais e mais necessidades de vida, antes obtidas com dificuldade, sem o luxo do serviço de intermediação proporcionado pelas redes de compras, tornam-se “comodizados” (BAUMAN, 2008, p. 26).

De acordo com a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), o comportamento financeiro é um elemento essencial da alfabetização financeira e, sem dúvida, o mais importante. Se os profissionais do Marketing e da publicidade têm a capacidade de influenciar os sentidos humanos para comprar, também é possível realizar uma preparação para que no balcão de negociação o consumidor possa ter a capacidade de entender suas necessidades e fazer uma boa escolha financeira.

Observa-se que alguns comportamentos e hábitos, adquiridos ao longo do tempo, por meio do intenso incentivo ao consumo desenvolvido pela sociedade contemporânea, podem ser a causa ou a solução de todos os problemas financeiros. Portanto, projetos escolares que conscientizam de que os objetos de consumo compulsivo não trarão nenhum benefício que contribui para manter a felicidade futura, aumentam as chances de sucesso financeiro, e são essenciais para os jovens, também, para as crianças, que são a esperança do futuro.

De acordo com Bauman (2008), os indivíduos necessitam obter prêmios, para ser socialmente valorizados, o que tende a torná-los mercadorias, ou seja, como produtos que são capazes de obter atenção e atrair demandas e fregueses. Isso se traduz, exatamente, o fenômeno que acontece nas redes sociais como facebook e instagram, a uma enorme canalização de energia para mostrar aos outros as conquistas pessoais, quase sempre envolvendo bens materiais, a então uma corrida pelo exibicionismo. O materialismo também vem sendo relacionado com o fator compras compulsivas.

Numa sociedade capitalista, é certo que todos os indivíduos capazes financeiramente são consumidores, porém, várias são as consequências quando o consumo vem em primeiro lugar. Para Bauman (2008) tais aspectos podem de alguma forma tornar os indivíduos menos humanos e mais mercadorias, ou seja, os indivíduos começam a ser a própria coisa a ser negociada, um outdoor ambulante, perdendo o sentido humano e passando a ser um bem de valor. A esse fato somam-se as questões culturais dos grupos do consumo, não é difícil observar

nas redes sociais um bombardeio de opções de consumo estampadas em fotos paradisíacas tiradas por jovens que acreditam estar fazendo muito sucesso por vestir uma marca famosa. Para os jovens a intensa exibição e a busca incessante pela foto mais perfeita, abre caminho para um mercado muito bem explorado pelas grandes marcas de roupas e acessórios, visto que os jovens são facilmente influenciados pelo grupo em que fazem parte. Os amigos entram em um consenso de qual marca é a melhor e a adotam como padrão e lei para ser aceito no grupo, caso contrário o indivíduo é excluído e repreendido. Para Bauman (2008), a sociedade contemporânea admite seus membros primeiramente como consumidores; só de maneira secundária, e em parte, os aceita como produtores. O autor afirma ainda que os sofrimentos dos pobres contemporâneos, os pobres da sociedade de consumidores, não contribuem para uma causa comum. Cada consumidor falho lambe suas feridas na solidão, na melhor das hipóteses em companhia de sua família ainda intacta. Consumidores falhos são solitários, e quando ficam sós por muito tempo tendem a se tornar arredios – não vêm como a sociedade ou qualquer grupo social (exceto uma gangue criminosa) possa ser alterada por qualquer meio legal que não seja um prêmio de loteria. (BAUMAN, 2008 p. 161).

O dinheiro não é um fim em si mesmo: ele é um meio, que se utiliza para facilitar a troca de produtos, mantendo, assim, a sociedade viva e organizada. D'Aquino (2007) afirma que, com o surgimento do dinheiro, veio, também, a necessidade de se pensar sobre ele. Sendo assim, pode-se afirmar que a ausência de conhecimentos básicos sobre o dinheiro, especialmente sobre como organizar as finanças pessoais, pode causar problemas que, em determinados casos, custaram, até mesmo, a saúde e a integridade física dos indivíduos.

Conforme aponta Macedo Junior (2007), apenas uma em cada seis pessoas, no Brasil, aplicam seu dinheiro em poupança; e uma, em cada três, não possui dívidas, excluindo dessa lista as dívidas com o pagamento de casa própria. Essa informação corrobora com a realidade das agências de crédito, nas quais milhares de pessoas enfrentam filas, para conseguir (mais) crédito e, assim, pagar alguma dívida, anteriormente adquirida. Nesse contexto, a educação financeira tem um papel de grande importância, visto que pode contribuir com a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

Dada a importância do letramento financeiro, abriu-se um campo de investigações e pesquisas comparativas com vistas a avaliar níveis de educação financeira e letramento financeiro em diferentes grupos de pessoas, de modo a, indiretamente, contribuir com avanços no campo das finanças pessoais e sua conscientização (LIZOTE et al, 2017). Conforme o relatório de 2020 da OCDE, as ações e o comportamento dos consumidores são importantes para moldar sua situação financeira e bem-estar. Ademais, alguns tipos de comportamento, como deixar de economizar dinheiro ativamente, adiar o pagamento de contas, não planejar despesas futuras ou escolher produtos financeiros sem fazer compras, podem ter um impacto negativo na situação financeira e no bem-estar de um indivíduo.

A educação financeira quando presente na vida das pessoas fornece a possibilidade de realização do planejamento de seu orçamento, proporcionando inúmeros benefícios, como evitar contas surpresas, gerenciando da maneira mais conveniente o seu orçamento, economizando e tendo um controle do mesmo, a ter uma melhor qualidade de vida e tranquilidade para planejar o futuro, a evitar o estresse e livrar as pessoas das dívidas, além de possuir um maior embasamento para tomada de decisões, principalmente relacionadas ao consumo e investimentos (LOBO, 2019).

Os termos e jargões financeiros utilizados hoje no meio dos negócios tendem à afastar os leigos no assunto e causa um desconforto nas pessoas mais pobres, portanto é preciso tornar a linguagem financeira mais acessível a todas as pessoas com níveis de instrução abaixo da média, tendo em vista sua dificuldade em entender aquilo que é o básico para evitar que as pessoas se endividem e percam sua vida insistindo no erro, ao invés de procurar entender quais as causas de seus problemas. O grande desafio enfrentado pelos educadores financeiros é,

portanto, fazer os alunos entender de forma simples quais são os aspectos fundamentais para a vida de todos os cidadãos. Para entender os mecanismos que contribuem para uma propensão ao endividamento precisa-se entender o que é essa área educacional. Para muitos autores a educação financeira é o campo de estudo onde os indivíduos aprendem a organizar o seu dinheiro, aprendem o que significa investimentos e a diferença entre ativo e passivo.

Segundo Silva (2004), o brasileiro não foi educado para pensar sobre o dinheiro como um meio, o que se vê são pessoas gastando-o de forma arbitrária, ou seja, sem nenhum objetivo sólido. Para Disney e Gathergood,

a atitude e o comportamento financeiro desempenham um importante papel na redução de problemas de gestão financeira no uso do cartão de crédito. Com base em tais estudos, espera-se que maiores níveis de conhecimento e melhores comportamentos propiciem comportamentos responsáveis no uso do cartão e levem a um menor risco de endividamento. (Financial literacy and indebtedness, 2011)

Nesse contexto, também ocorre a existência do consumidor exclusivo: aquele que é aceito, socialmente, pelo simples fato de poder comprar tudo o que a sociedade capitalista valoriza. Dessa maneira, aquele indivíduo que tem poder aquisitivo e uma representatividade de caráter exclusivo de um determinado grupo seletivo, são os modelos a serem seguidos. Mas, esse modelo leva a um absoluto vazio existencial, ao perceber-se que aquele bem, constantemente desejado, após ser adquirido, não tem mais a mesma importância antes dada. Esse é o resultado da nossa fragilidade em lidar com as emoções e a agilidade do Marketing em proporcionar o ambiente favorável a essas emoções. Para Bauman (2008):

Como compradores, fomos adequadamente preparados pelos gerentes de Marketing e redatores publicitários a desempenhar o papel de sujeito – um faz de conta que se experimenta como verdade viva; um papel desempenhado como “vida real”, mas que com o passar do tempo afasta essa vida real, despindo-a, nesse percurso, de todas as chances de retorno. E a medida que mais e mais necessidades de vida, antes obtidas com dificuldade, sem o luxo do serviço de intermediação proporcionado pelas redes de compras, tornam-se “comodizados” (BAUMAN, 2008, p. 26).

De acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), o comportamento financeiro é um elemento essencial da alfabetização financeira e, sem dúvida, o mais importante. Ora, se os profissionais do Marketing e da publicidade têm a capacidade de influenciar os sentidos humanos para comprar, também é possível uma preparação para a liberdade econômica.

Observa-se que alguns comportamentos e hábitos, adquiridos ao longo do tempo, por meio do intenso incentivo ao consumo desenvolvido pela sociedade contemporânea, podem ser a causa ou a solução de todos os problemas financeiros. Portanto, projetos escolares que enfatizem: o hábito de consumir por impulso e emoção, como comportamento que retira a possibilidade de aumento de renda, bem como a consciência de que os objetos de consumo compulsivo não trarão nenhum benefício que contribui para manter a felicidade futura, aumenta as chances de sucesso financeiro, são essenciais para os jovens, também, para as crianças, que são a esperança do futuro.

De acordo com Bauman (2008), os indivíduos necessitam obter prêmios, para ser socialmente valorizados, o que tende a torná-los mercadorias, ou seja, como produtos que são capazes de obter atenção e atrair demandas e fregueses. Isso traduz-se, exatamente, o fenômeno que acontece nas redes sociais como *facebook* e *instagram*, a uma enorme canalização de

energia para mostrar aos outros as conquistas pessoais, quase sempre envolvendo bens materiais, a então uma corrida pelo exibicionismo. O materialismo também vem sendo relacionado com o fator compras compulsivas.

Numa sociedade capitalista, é certo que todos os indivíduos capazes financeiramente são consumidores, porém começa a se pensar, nas consequências, quando o consumo vem em primeiro lugar, tais aspectos podem de alguma forma tornar os indivíduos menos humanos e mais mercadorias, ou seja, segundo Bauman (2008) os indivíduos começam a ser a própria coisa a ser negociada, perdendo o sentido humano e passando a ser um bem de valor, a esse fato somasse as questões culturais dos grupos do consumo, não é difícil observar nas redes sociais como o *facebook*, um bombardeio de opções de consumo estampadas em fotos paradisíacas tiradas por jovens que acreditam estar fazendo muito sucesso por vestir uma marca famosa, para os jovens a intensa exibição e a busca incessante pela foto mais perfeita, abre caminho para um mercado muito bem explorado pelas grandes marcas de roupas e acessórios, visto que, os jovens são facilmente influenciados pelo grupo em que ocupa, os amigos entram em um consenso de qual marca é a melhor e adotam ela como padrão e lei para ser aceito no grupo, caso contrário o indivíduo é excluído e repreendido.

os sofrimentos dos pobres contemporâneos, os pobres da sociedade de consumidores, não contribuem para uma causa comum. Cada consumidor falho lambe suas feridas na solidão, na melhor das hipóteses em companhia de sua família ainda intacta. Consumidores falhos são solitários, e quando ficam sós por muito tempo tendem a se tornar arredios – não veem como a sociedade ou qualquer grupo social (exceto uma gangue criminosa) possa ser alterada por qualquer meio legal que não seja um prêmio de loteria. (BAUMAN, 2008 p. 161).

Para Bauman (2008) a sociedade contemporânea admite seus membros primeiramente como consumidores; só de maneira secundária, e em parte, os aceita como produtores.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracterizou como um estudo descritivo-qualitativo. A pesquisa de cunho qualitativo exige que se tenha dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos devido o contato direto que o pesquisador possui com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos segundo a visão dos sujeitos, participantes do estudo (GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa possui características descritivas e para isso necessita de uma pesquisa documental, bibliográfica e a pesquisa de campo, que é a coleta de dados *in loco*, que proporciona os dados para estudo das hipóteses.

A coleta de dados se deu por meio da pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica teve como finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já foi escrito sobre determinado assunto, permitindo o reforço na análise ou na manipulação dos dados (LAKATOS & MARCONI, 2003). Na pesquisa em tela, a pesquisa bibliográfica auxiliou na compreensão do tema que delinea o estudo – educação financeira. A pesquisa documental, segundo os autores, é aquela na qual a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, constituindo o que se denomina de fontes primárias. A pesquisa documental foi realizada por meio de publicações, relatórios e normativas que se mostraram relevantes para verificar os aspectos à educação financeira dos países em análise. A coleta de dados ocorreu nos meses de dezembro de 2022 a fevereiro de 2023, em sites oficiais e não oficiais do Brasil e do Reino Unido.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979, p. 42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando

obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A análise de conteúdo visa o tratamento dos conteúdos veiculados por meio de documentos escritos, como também por meio de outras formas de expressão, como imagens, sons, mapas e símbolos. Quanto à organização da análise de conteúdo, Bardin (1979, p. 95) preconiza que esta requer técnicas para a sua clareza e objetividade; e enumera três etapas básicas, as quais orientaram os procedimentos de análise desta investigação, conforme delineado a seguir: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A educação financeira tornou-se uma preocupação crescente em diversos países, em virtude dos altos índices de endividamento das populações que, se não controlado, pode causar consequências desastrosas para a economia do país. Dessa forma, vários países tem dedicado esforços para avançar em políticas públicas de educação financeira. A presente seção tem por objetivo descrever as políticas de educação financeira do Brasil e da Inglaterra.

4.1 EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL

Por meio do Decreto 7.397, de 22 de dezembro de 2010, foi criada no Brasil a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), com a finalidade de promover a educação financeira e previdenciária e contribuir para o fortalecimento da cidadania, a eficiência e solidez do sistema financeiro nacional e a tomada de decisões conscientes por parte dos consumidores. A ENEF é uma mobilização multissetorial em torno da promoção de ações de educação financeira no Brasil. A estratégia foi instituída como política de Estado de caráter permanente, e suas características principais são a garantia de gratuidade das iniciativas que desenvolve ou apoia e sua imparcialidade comercial.

A ENEF foi criada com o principal objetivo de fortalecer a cidadania ao fornecer e apoiar ações que ajudem os indivíduos a realizarem decisões financeiras autônomas e conscientes. Foi criada envolvendo oito órgãos e entidades governamentais e quatro organizações da sociedade civil, que unidos formam o Comitê Nacional de Educação Financeira (CONEF). A estrutura de governança da ENEF reúne instituições públicas e privadas que possuem como fim a promoção de educação financeira no Brasil.

Diversos projetos e programas vêm sendo desenvolvidos no Brasil com a finalidade de melhorar a educação financeira da população. Dentre eles, destaca-se a Semana Nacional de Educação Financeira, realizada anualmente desde 2014, com o objetivo de disseminar a educação financeira, previdenciária e de seguros, além de contribuir para o fortalecimento da cidadania e autonomia, por meio de diversas ações educacionais ofertadas gratuitamente à população. Em 2022 foi realizada a nona edição da Semana Nacional de Educação Financeira, que aconteceu entre os dias 12 a 18 de dezembro.

As ações da ENEF são compostas pelos programas setoriais e transversais, coordenados de forma centralizada, mas executados de modo descentralizado. Os setoriais são ações e programas elaborados por integrantes do CONEF e que se encontram de acordo com o plano elaborado pela ENEF. Esses programas são coordenados seguindo os objetivos e papéis exercidos por cada organização participante.

A outra vertente são os programas transversais, que são ações de educação financeira da ENEF em que, de acordo com o público atendido ou a temática financeira em questão, não estão

sob a coordenação única de determinado órgão ou instituição. A finalidade do mesmo exige que se tenha a junção de diversos temas como proteção, planejamento financeiro, poupança, investimento, crédito e defesa do consumidor. O responsável por esse programa é a Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF-Brasil), que contribui com a ENEF por meio de tecnologias sociais e educacionais que possam ser realizadas por qualquer pessoa da instituição interessada.

Dentre os programas transversais da ENEF está o Programa Educação Financeiras nas Escolas que busca promover a educação financeira no meio escolar. Com foco no ensino fundamental e médio, a iniciativa visa agregar para o desenvolvimento do hábito de planejamento, prevenção, poupança, investimento e a conscientização do consumo para aqueles que são o futuro desta nação. Quando se expõe a criança a esse tipo de informação faz com que ela venha exercer adequadamente a sua cidadania no futuro, além de possuir maiores capacidades para enfrentar os desafios sociais e econômicos da comunidade. Tendo em vista a importância de que todos tenham acesso à educação financeira, foi criado o Programa Educação Financeira de Adultos, pois são eles que se encontram atuantes no mercado. Como ponto de partida foram identificados dois públicos-alvo que se encontram em vulnerabilidade, mulheres que são beneficiadas pelo Programa Bolsa Família e aposentados com renda de um a dois salários mínimos. Para esse público estão sendo esquematizados dois conjuntos de tecnologias sociais de educação financeira. Para as mulheres o foco é ensinar a gerir o orçamento familiar da maneira mais adequada. Já para os aposentados o objetivo é a diminuição e prevenção do endividamento desses indivíduos, e a melhor maneira de realizar isso é auxiliá-los e ensiná-los a gerir seus recursos.

Em 2018, como uma das ações estratégicas da AEF-Brasil, foi lançado o game “Tá O\$\$O”, para incluir os alunos com mais de 7 anos no tema de educação financeira. No game, é possível encontrar educação e entretenimento para estimular o consumo consciente. O jogo foi disponibilizado na plataforma “Vida e Dinheiro” e pode ser utilizado em smartphones, computadores e *tablets*, com o *download* gratuito nas lojas da *PlayStore* e *AppStore*.

A ENEF foi criada após a comprovação da necessidade, devido a uma explosão de famílias endividadas, esse fenômeno causou um grande debate entorno de como as pessoas estão usando os seus recursos financeiros. Os dados mais recentes apontam para um grave problema, a falta de planejamento e controle financeiro causado por uma educação deficiente, resultou em um grande contingente de indivíduos com problemas de crédito, acabaram endividados e hoje sofrem para conseguir comprar produtos e serviços a prazo. Isso tornou o assunto uma prioridade de estado para se trabalhar a educação financeira nas escolas. Atualmente, está aprovada a mudança na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a partir de dezembro de 2019 todas as escolas foram instruídas a abordar a educação financeira em sala de aula.

4.2 EDUCAÇÃO FINANCEIRA NA INGLATERRA

A Inglaterra faz parte do Reino Unido que é formado pela Inglaterra, Irlanda do Norte, Escócia e País de Gales, configurando-se politicamente como democracia parlamentar com uma monarquia constitucional (UNITED KINGDOM, 2012).

O PIB do Reino Unido tem se mantido próximo a dois trilhões de dólares americanos ao longo da última década, com PIB per capita superando US\$ 30 mil no período de 2004 a 2010. A taxa de crescimento do PIB britânico tem se mantido inferior a 3% ao ano, enquanto a dívida pública tem aumentado significativamente ao longo da última década, passando de 41,5% do PIB, em 2003, para mais de 80% em 2010. A expectativa de vida ao nascer tem aumentado ano a ano, superando a média de 80 anos por habitante, enquanto a mortalidade

infantil segue em trajetória oposta, caindo ano a ano. No que tange aos gastos públicos com educação, pode-se verificar que eles se mantiveram entre 2,6 e 2,8% do PIB do Reino Unido ao longo de todo o período. (HOFMANN, 2013)

De acordo com Hofmann (2013), na Inglaterra a estrutura para promoção da educação financeira na escola é fruto de articulação institucional que integra órgãos governamentais de cunho econômico e educacional. Ainda de acordo com a autora a inclusão da educação financeira no currículo escolar foi formalmente considerada relevante por órgãos educacionais já no início da década passada.

Em 2000, o então Departamento para Educação e Emprego (*Department for Education and Employment – DfEE*), já denominado Departamento para Crianças, Escolas e Famílias (*Department for Children, Schools and Families – DCFS*), atualmente apenas Departamento para Educação (*Department for Education*), publicou um documento com orientações para inclusão da educação financeira pessoal no currículo das escolas da Inglaterra, recomendando a inclusão da abordagem da capacidade financeira em todos os estágios-chave do sistema educacional. (HOFMANN, 2013).

A efetiva implementação da educação financeira na Inglaterra contou com um levantamento sobre o letramento financeiro no Reino Unido, esforço interinstitucional que envolveu agentes do setor público e privado, dentre as quais estão a Autoridade de Serviços Financeiros (*Financial Services Authority – FSA*), um órgão não governamental (operacionalmente independente do governo) responsável pela regulação de serviços financeiros no Reino Unido e que tem dentre seus objetivos promover a compreensão do público sobre produtos financeiros.

Além desse levantamento antecedente, a estratégia de educação financeira na Inglaterra pautou-se pela elaboração de um documento contendo boas práticas adotadas em escolas que já continham em seu currículo a educação financeira pessoal. Esse documento apresenta um conjunto de recomendações para aperfeiçoar a educação financeira no Reino Unido, tendo sido elaborado pelo *Office for Standards in Education Children's Services and Skills* (Ofsted), órgão inglês que se reporta diretamente ao Parlamento. Trata-se de um órgão independente e imparcial responsável pela inspeção e pela regulamentação de serviços voltados a crianças e jovens, bem como dos serviços de educação e de desenvolvimento de habilidades para estudantes de todas as faixas etárias (OFSTED, 2012). A exemplo do levantamento acerca do nível de letramento financeiro da população do Reino Unido, realizado pela FSA, o documento com recomendações, elaborado pelo Ofsted, pressupôs uma articulação institucional da qual tomaram parte, dentre outras, a própria FSA (HOFMANN, 2013).

Outra instituição importante é o *Personal Finance Education Group* (PFEG), sendo uma das instituições que se destaca na estratégia de educação financeira inglesa, por ser responsável pela elaboração e difusão de material didático para educação financeira pessoal na escola. O PFEG é uma entidade mantida financeiramente com recursos da indústria de serviços financeiros (HOFMANN, 2013).

De acordo com Hofmann (2013), A participação da FSA na promoção da educação financeira no Reino Unido inclui iniciativas estruturadas em diferentes eixos, sendo a escola apenas um dos meios pelos quais essa modalidade específica de educação passa a ser implementada nos países integrantes do Reino Unido. Em termos gerais, a FSA tem desenvolvido mecanismos de difusão de educação financeira também para adultos jovens, para trabalhadores em seus espaços de trabalho, para consumidores e para os pais.

A natureza Inter setorial da estratégia de educação financeira no Reino Unido integra o discurso de documentos oficiais de origem governamental, nos quais se destaca a importância da cooperação entre agências de natureza econômica e educacional. Com esse arranjo institucional Inter setorial, a estratégia nacional de educação financeira da Inglaterra é dirigida e coordenada por uma instituição de natureza financeira, a FSA (HOFMANN, 2013). Nesse

contexto, reformas curriculares promovidas em 2007 passaram a integrar programas com ênfase para o bem-estar econômico e para a capacidade financeira no currículo, havendo, financiamento para isso.

Nessa perspectiva, a educação financeira é introduzida no currículo escolar inglês mediante atuação de instituições de cunho econômico e educacional. Se considerado o papel de liderança da FSA, coordenadora da Estratégia Nacional de Educação Financeira na Inglaterra, têm-se elementos para afirmar que o arranjo institucional da política de educação financeira na Inglaterra é predominantemente econômico. Nesse mesmo sentido, a considerar que a FSA fornece suporte financeiro à PFEG, instituição responsável pela elaboração e difusão de material didático empregado na promoção da educação financeira nas escolas do Reino Unido, identifica-se sua representatividade na articulação da política (HOFMANN, 2013).

Na concepção da política de educação financeira inglesa, o *HM Treasury* previu, além da inclusão de temas financeiros na escola, medidas direcionadas ao público adulto, incluindo-se temas relacionados ao planejamento da aposentadoria. Portanto, a inclusão de temas econômicos e financeiros no currículo escolar emerge de forma recorrente em documentos oficiais da instituição, sendo inclusive acompanhada de algumas recomendações quanto à forma de inclusão, a exemplo de seu uso para o letramento e a numeralização infantil (HOFMANN, 2013)

Para Hofmann (2013), a análise de documentos oficiais e do material didático disponível para a estratégia de educação financeira na Inglaterra pode-se identificar a presença de 154 diferentes temas econômicos e financeiros, sem predominância nítida de um tema em relação a outros, prevalecendo o que parece ser uma ênfase temática difusa.

Dentro desse tema, de acordo com Hofmann (2013), o endividamento, a poupança e a seguridade aparecem como variáveis a serem positivamente afetadas com a promoção do letramento financeiro. Na perspectiva econômica do *HM Treasury*, o aperfeiçoamento do letramento financeiro da população proporcionaria ganhos econômicos como eficiência, inovação e redução de custos de transação de serviços financeiros (HOFMANN, 2013).

A previdência privada, ensinada pelas instituições inglesas contribui para evitar o endividamento e garantir a preparação adequada para a aposentadoria, essa temática é muito relevante e deve ser trabalhada no contexto da estratégia de educação financeira em países em desenvolvimento.

Além da previdência, do endividamento e da inadimplência da população, a necessidade de inclusão financeira emerge como argumento pela promoção da educação financeira na escola, sob denominações como “bem-estar econômico” e “capacidade financeira”, o que reflete certa preocupação com os consumidores de bens e serviços financeiros no país. Nos termos do Ofsted: “*preparar os consumidores para uma realidade econômica e financeira mais complexa é uma preocupação subjacente à política, o que requereria a necessidade de provê-los de conhecimentos necessários para evitar problemas com endividamento e aposentadoria*”.

Nesse contexto, a estratégia de educação financeira da Inglaterra pressupõe a abordagem de vários temas econômico-financeiros, incluindo-se consumo, poupança, investimento e previdência, de forma relativamente difusa no âmbito da política. Nos documentos oficiais acerca da Estratégia Nacional de Educação Financeira na Inglaterra há diversas recomendações para a promoção da educação financeira de todas as faixas etárias da população e em diferentes contextos. Conforme indicado anteriormente, o *HM Treasury* (2007) pontua que:

Os jovens não têm acesso legal ao crédito até os 18 anos, mas estão envolvidos em tomar decisões financeiras e desenvolver atitudes para administrar o dinheiro muito antes disso. São consumidores significativos de bens e serviços e são vistos como um alvo importante para Publicidade e Marketing. A partir dos 16 anos, a maioria terá experiência em tempo integral ou emprego a tempo parcial e um

número substancial daqueles que permanecem na educação receber Subsídio de Manutenção Educacional. Os alunos mais velhos têm que pesar as finanças implicações na decisão de ir ou não para o ensino superior. Em setembro de 2009 as crianças que primeiro receberam *Child Trust Funds* atingirão a idade de sete anos. Em 2018 vão assumir o controle de suas contas, administrando os investimentos dentro delas. Em 2020 estes primeiros as contas vencerão e permitirão aos titulares o acesso aos seus fundos. Pesquisas com jovens adultos realizadas pela FSA e outras organizações descobriram que a compreensão básica de financiamento é muitas vezes fraca, particularmente entre aqueles com poucas qualificações formais e aqueles que não tem acesso a educação, emprego ou treinamento

No que tange à educação financeira na escola, o *Department for Education* prevê o desenvolvimento de capacidades financeiras para todos os estágios-chave, o que compreende o público infanto-juvenil de seis a dezesseis anos.

A inclusão de conteúdos de educação financeira nas escolas da Inglaterra não parece ser propriamente obrigatória, podendo ser introduzidos os conteúdos sobre educação financeira por meio de disciplinas cujos programas são não-estatutários, particularmente a denominada “*Personal, social and health education (PSHE)*” (educação pessoal, social e de saúde), no ensino primário, e “*Personal, social, health and economic education (PSHEE)*” (educação pessoal, social, de saúde e econômica), no ensino secundário inglês. O caráter não estatutário do conteúdo foi apontado, pela OFSTED, como um dos entraves ao desenvolvimento da educação financeira pessoal (HOFMANN, 2013)

Convém lembrar que o OFSTED, órgão responsável pela inspeção e pela regulamentação de serviços voltados a crianças e jovens, bem como dos serviços de educação e de desenvolvimento de habilidades para estudantes de todas as faixas etárias, elaborou um documento destinado especificamente a discriminar boas práticas para educação financeira na escola, de forma a subsidiar a estratégia inglesa de promoção de educação financeira na escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intensificação do consumo desenfreado juntamente com a falta de consciência das crianças potencializa as chances desses jovens a se tornarem inadimplentes no futuro. Diante desta realidade, a pesquisa teve como objetivo compreender as ações para a promoção da Educação Financeira no Brasil e na Inglaterra, visando descrever as ações que vêm sendo desenvolvidas e seus desdobramentos.

Ambos os países estão empenhados em levar a educação financeira à população, por meio de um arranjo institucional composto por instituições públicas e privadas. É importante destacar o papel das instituições envolvidas com as ações de educação financeira, pois, a partir delas, muitas famílias são impactadas positivamente para que possam ser inseridas financeiramente e também ter acesso à educação financeira.

A pesquisa revelou que o ensino da educação financeira nas escolas inglesas teve início antes e está mais avançado que no Brasil. Portanto, verifica-se que no Brasil está ocorrendo mudanças no âmbito escolar, buscando ampliar a gama de políticas públicas, visando aumentar o nível de educação financeira da população.

Foi possível notar que, tanto no Brasil quanto na Inglaterra há dificuldades em tornar obrigatória a implantação de uma disciplina para ensinar economia e finanças pessoais, porém,

na Inglaterra as disciplinas tem mais liberdade para falar sobre o tema a mais tempo do que o Brasil, isso acabou sendo um ponto de diferença entre os dois países.

De forma geral, os projetos desenvolvidos por esses órgãos trazem como objetivos a melhoria da educação financeira da população, fornecendo conceitos, práticas e ferramentas que lhes ajudem a planejar, controlar e organizar melhor a sua vida financeira. Além disso, buscam informar e levar conhecimento sobre temas como previdência, fundo de pensão, aposentadoria, seguros, uso de crédito e poupança, organização financeira pessoal e familiar, que juntos acrescentam melhorias na educação e inclusão financeira da população.

Diante do exposto, a pesquisa cumpriu com seu objetivo, ao descrever as ações de educação financeira no Brasil e na Inglaterra. No entanto, é possível pensar em propostas de estudos futuros para dar continuidade às pesquisas sobre o tema. Uma delas seria pesquisar sobre os resultados desses projetos nos últimos anos, avaliando o seu alcance e capilaridade, bem como medindo se os resultados projetados foram alcançados. O estudo das ações de educação financeira abordando outros países, desenvolvidos e em desenvolvimento, também traria contribuição para o tema. Ademais, seria de grande valia aplicar o estudo da educação financeira em organizações como micro e pequenas empresas, com o intuito de analisar a importância da educação financeira não apenas no nível individual, mas aplicados nos pequenos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para Consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

CAMPBELL, Colin. **Eu compro, logo sei que existo: as bases metafísicas do consumo moderno**. In: Barbosa, Livia & Campbell, Colin (org). Consumo, cultura e identidade. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

D'AQUINO, CASSIA, **Educação Financeira: como educar seus filhos**. Coleção: EXPO MONEY, 1. edição, 2007.

DISNEY, R., & GATHERGOOD, J. (2011). **Financial literacy and indebtedness: new evidence for UK consumers**. EconPapers (discussion papers), Nottingham, UK: University of Nottingham, Centre for Finance, Credit and Macroeconomics (CFCM). Recuperado em 10 abril, 2014.

FONTENELLE, I. A. Cultura do consumo: fundamentos e formas contemporâneas – Rio de Janeiro: editora FGV, 2017. 220 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro Salles. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOFMANN, Ruth Margareth. **Educação financeira no currículo escolar: uma análise comparativa das iniciativas da Inglaterra e da França** / Ruth Margareth Hofmann. – Curitiba, 2013. 329 f. Tese (Doutorado em Educação) – Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

HM TREASURY. Financial Capability: the Government's long-term approach 2007. Disponível em: <http://www.hm-treasury.gov.uk/d/consult_fincap_resp240707.pdf> Acesso em: 15/11/2022.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

LAKATOS & MARCONI. **Fundamentos de metodologia científica** – 5. Ed. – São Paulo: Editora Altas S/A (2001, p. 183).

LIZOTE, Suzete Antonieta; LANA, Jeferson; VERDINELLI, Miguel Angel; SIMAS, Jaqueline de. Finanças pessoais: um estudo envolvendo os alunos de ciências contábeis de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 19, p. 71-85, 2017.

MACEDO, JR., Jurandir Sell. **A árvore de dinheiro: guia para cultivar a sua independência financeira**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

MELMAN, C. **o homem sem gravidade: gozar a qualquer preço**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2003.

OCDE – ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. Projet d'éducation financière de l' OCDE: contexte et mise en application. Disponível em: Acesso em 15/11/2022.

SAVOIA, J. R. F.; SAITO, A. T.; SANTANA S. A. **Paradigmas da educação financeira no Brasil**. Scielo Brazil, Nov/dez. 2007. Acesso em 15 nov. de 2022.

SANTOS, Vagner, E Sela, Vilma. **Educação financeira versus endividamento: um estudo sobre o perfil dos alunos do curso de administração da universidade estadual de Maringá**. SEMAD - Semana do Administrador da UEM (2019). 29 Ago. 2021.

SELA, Vilma Meurer. **A atuação dos atores no processo de formação da agenda de inclusão financeira no Brasil**. 2017. 228 f. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2017.

SILVA, Eduardo D. **Gestão em Finanças Pessoais: uma metodologia para se adquirir educação e saúde financeira**. Rio de Janeiro: Quatymark, 2004.

VIEIRA, S. F. A.; BATAGLIA, R. T. M.; SEREIA, V. J. Educação financeira e decisões de consumo, investimento e poupança: Uma análise dos alunos de uma universidade pública do norte do Paraná. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 9, n. 3, p.61-86, nov./dez., 2011.

UNITED KINGDOM. Overview of the UK system of government. 2012 Disponível em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20121015000000/http://www.direct.gov.uk/en/GovernmentCitizensandRights/UKgovernment/Centralgovernmentandthemonarchy/DG_0734> Acesso em 10/11/2022.

EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO: UM ESTUDO SOB AS ÓTICAS DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL E DA TEORIA DE AFFORDANCES.

Márcio Noveli
Juliana Kimura Ohara

RESUMO

O impacto que a adoção e o uso das tecnologias de informação e comunicação tem trazido para a sociedade tem levado à necessidade de rediscussão de alguns campos de estudo, e estudos apontam ser esse o caso do empreendedorismo. Sob a denominação “empreendedorismo digital”, aquelas tecnologias têm permitido que as pessoas empreendam de novas formas, tendo acesso a novas oportunidades de negócio. Nesse sentido, a problemática sobre como se dá a relação entre o empreendedor e aquelas tecnologias se torna evidente. Portanto, este trabalho pretende descrever a relação entre tecnologias de informação e comunicação e empreendedorismo, a partir da teoria de *affordances*. Especificamente, essa relação será descrita no âmbito da atual geração conectada, nascida após o advento da internet, que será abarcada dentro da perspectiva do empreendedorismo estudantil. Para tanto foi realizado um estudo qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, que utilizou a estratégia de pesquisa de campo, de corte transversal e com base em dados primários, e teve como ferramentas de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com estudantes universitários empreendedores e observação direta das tecnologias que utilizam em seus empreendimentos. A análise destes dados foi realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo envolvendo análise temática. Ao final, identificou-se que as tecnologias de informação e comunicação tiveram impactos nos empreendimentos estudados. Além disso, foi possível constatar o papel das *affordances* como percebidas pelos estudantes empreendedores.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Affordances. Tecnologias e estudantes.

1. INTRODUÇÃO

A evolução das tecnologias de informação e comunicação e sua apropriação pelas pessoas, no seu dia a dia, tem tido grande impacto na sociedade, em diversas esferas: econômica, social, cultural. (SILVA; DUARTE; SOUZA, 2013). Isso tem permitido, de diferentes formas, a criação de novos modelos de negócio, e trazido novas oportunidades para as pessoas empreenderem. Assim, novos negócios são criados e negócios existentes mudam do offline para o online, estabelecendo o chamado “empreendedorismo digital” como nova forma de atividades empreendedoras. (KRAUS et al., 2019).

Apesar de estarem presentes como forma de viabilizar o empreendedorismo, o papel das tecnologias de informação e comunicação foi negligenciado pelas pesquisas desta área (NAMBISAN, 2017). Isso pode ser explicado, em certa medida, pelo fato de que a terminologia associada à área de tecnologia é muito dinâmica, e muda em função do aparecimento de novas tendências tecnológicas, conforme explicam Zaheer, Breyer e Dumay (2019, p. 1): “(...) o ‘empreendedorismo na Internet’, no início do campo em 2000-2001, levou ao empreendedorismo eletrônico e cibernético por volta de 2004 e agora parece que nos fixamos no empreendedorismo digital.”

Nesse sentido, Zaheer, Breyer e Dumay (2019) percebem que os acadêmicos estão começando a seguir o apelo pela perspectiva das tecnologias de informação e comunicação e que a pesquisa acadêmica em empreendedorismo, envolvendo estas tecnologias, vêm crescendo rapidamente. E, não obstante KRAUS et al. (2019) entenderam que o empreendedorismo digital seja uma subcategoria do empreendedorismo, há tantas mudanças que Zaheer, Breyer e Dumay, (2019, p. 2) propõem que essas tecnologias “(...) não são apenas um contexto para estudar o empreendedorismo. Em vez disso, o impacto das tecnologias digitais força uma revisão e uma nova teorização das teorias de empreendedorismo (...) abrindo assim muitas oportunidades de pesquisa.”

Sob a denominação empreendedorismo digital diversos estudos têm abordado esta temática na última década, de modo a explicar o papel daquelas tecnologias no ambiente de negócios e na promoção do empreendedorismo. Nestes papéis as tecnologias de informação e comunicação podem atuar como, por exemplo: artefatos digitais, plataformas digitais ou infraestrutura digital (NAMBISAN, 2017). E, neste contexto, os empreendedores se tornam “(...) digitais à medida que consideram as oportunidades geradas pela internet, tecnologias móveis ou mídia digital para desenvolver modelos de negócios novos ou existentes (...).” (YOUNG et al., 2020, P?).

Vivendo na era da geração digital, de pessoas que nasceram concomitantemente com o advento da internet, tem vários aspectos das suas vidas mediados por tecnologias desde então e, conseqüentemente, para as quais não basta mais ter somente o contato com o equipamento, sendo necessária a apropriação e imersão na cibercultura (SILVA; DUARTE; SOUZA, 2013), entende-se pertinente indagar como é a relação entre as tecnologias de informação e o empreendedorismo.

No intuito de descrever essa relação, esse estudo abarca essa geração, circunscrevendo-a ao chamado empreendedorismo acadêmico. Mais especificamente, ao subgrupo denominado empreendedorismo estudantil, o qual pode ser definido simplesmente como: “atividades de criação de empreendimentos por pessoas que estão atualmente estudando em uma universidade.” (BERGMANN; HUNDT; STERNBERG, 2016, p. 123)

A ótica que orientou o estudo da relação entre as tecnologias de informação e comunicação e o empreendedorismo estudantil foi a da perspectiva da teoria de *affordances*. A teoria de *affordances* surge de um conceito advindo da psicologia ecológica, proposto por Gibons (1986), e adotado pela área de sistemas de informação, o qual parte do pressuposto de

uma relação entre indivíduo e objeto, na qual o indivíduo age em relação ao objeto, orientado pelas possibilidades de ação que percebe no objeto, bem como, tem suas ações limitadas pelas possibilidades que o objeto oferece. (POZZI; PIGNI; VITARI, 2014).

Assim, propõe-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Como é a relação entre tecnologias da informação e comunicação e o empreendedorismo estudantil, dentro do contexto do empreendedorismo digital, à luz da teoria de *affordances*?

O objetivo deste artigo buscou descrever a relação entre as tecnologias de informação e comunicação e o empreendedorismo estudantil, dentro do contexto do empreendedorismo digital, sob a ótica da teoria de *affordances*, e a partir da perspectiva do estudante empreendedor.

Ao final, identificou-se que as tecnologias de informação e comunicação tiveram impactos nos empreendimentos estudados. Além disso, foi possível constatar o papel das *affordances* como percebidas pelos estudantes empreendedores.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. EMPREENDEDORISMO

Historicamente o termo empreendedorismo surgiu na França, no século XII, e seu significado advinha da palavra “*entrepreneur*” (ALMEIDA, 2011). Mais especificamente, o termo significava:

(...) que alguém fosse atacar, (e) alguns anos mais tarde a palavra deriva para “*entrepeneur*” tendo sua origem no latim e que significava “aquele que provoca brigas” ou “aquele que carrega ou faz alguma coisa. (ALMEIDA, 2011, p.60).

Somente no final do século XII que o termo empreendedorismo passou a ser visto com outros olhos, remetendo simplesmente à uma pessoa que compra e revende a fim de obter lucro. (FILION, 1999).

O termo empreendedorismo se expandiu ao longo dos séculos XVI e XVII, como o conhecimento experimental, baseado nas habilidades, ficando cada vez mais instrumentais para corrigir as ineficiências ou fornecer novas soluções, bens e serviços. (MURPHY; LIAO; WELSH, 2006).

Assim, tradicionalmente a atividade empreendedora é função do nexo de dois elementos: a presença de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores (VENKATRAMAN, 2000); contudo, atualmente o conceito de empreendedorismo pode ser atrelado à transformação de ideias em oportunidades de melhoria para a sociedade e não envolve apenas a relação econômica, mas também sociais, políticas, culturais e psicológicas. (BIGNETTI, 2018).

A forma como o nexo de elementos do empreendedorismo se dá, pode ser pensada enquanto um processo, que “(...) consiste em criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.” (SEBRAE, 2007, p. 15). Morris e Kurakto (2020, p. 2), afirmam que:

Independentemente de quão básico ou complicado seja o empreendimento, várias etapas estão envolvidas e são implementadas ao longo do tempo. Essa realidade levou os estudiosos do empreendedorismo a adotar o que pode ser chamado de “perspectiva do processo” (McMullen e Dimov, 2013; Shane, 2003). Em essência, o empreendedorismo é conceituado como um conjunto de estágios que

se desenrolam ao longo de um período prolongado. Isso é crítico, pois permite que essas etapas possam ser gerenciadas e o processo possa ser aprendido. Além disso, como um processo administrável, pode ser aplicado por qualquer pessoa e em uma ampla variedade de contextos. (...) (MORRIS, KURAKTO, 2020, p. 2-4).

E esse processo empreendedor é importante, pois traz grandes benefícios para os países, desde a geração de empregos e renda até a geração de maior competitividade e inovação. Considerando que o empreendedor pode atuar em múltiplas áreas, por exemplo, no caso de um período econômico ruim, o empreendedorismo pode tornar-se uma solução trazendo atividades inovadoras que podem fazer a economia se restabelecer e muito provavelmente se solidificar (JANSSEN, 2020). Ademais, quando se trata da importância do empreendedorismo é necessário lembrar que além de gerar esses incontáveis empregos, a consequência maior é a movimentação econômica que causa em toda a região (Ministério da Integração Nacional 2013).

Do ponto de vista empírico, é fato que o empreendedorismo tem sido apontado há algum tempo como uma possível solução para problemas econômicos (ACS; DESAI; HESSELS, 2008; DE ALMEIDA; VALADARES; SEDIYAMA, 2017), apesar de poder ser visto mais como uma ferramenta de empregabilidade, do que de desenvolvimento econômico, em alguns contextos, como discutido sob a denominação de empreendedorismo por necessidade (BARROS; PEREIRA, 2008).

Nesse estudo pressupõem-se como grupo de estudos um tipo específico de empreendedor, os estudantes empreendedores, aqueles estudantes que já formaram um novo empreendimento antes de entrar na universidade ou durante seus estudos universitários. (MEOLI et al., 2016).

1.1.1. Empreendedorismo Estudantil

Seja como forma de promoção do desenvolvimento econômico ou de empregabilidade, o empreendedorismo é uma realidade no âmbito estudantil, sendo de grande interesse, para alguns estudantes, ter uma carreira empreendedora; e, além disso, o fato de a pesquisa realizada nas universidades servir como fonte de conhecimento cria novas oportunidades de empreendedorismo que podem levar à formação de novas empresas inovadoras, podendo contribuir para o desenvolvimento econômico (BERGMANN; HUNDT; STERNBERG, 2016).

O empreendedorismo estudantil vai além da visão tradicional baseada em patentes, e na lógica dos spin-offs universitários, próprios do empreendedorismo acadêmico, e pode ser tratado como um subgrupo desse empreendedorismo acadêmico, não envolvendo necessariamente pesquisa científica. (ALVES et al., 2019).

Esse tipo de empreendedorismo é influenciado negativamente por fatores como a quantidade de informações que chegam até os estudantes em relação ao empreendedorismo que é baixa e a renda familiar que também é um agravante para os alunos de fato se inserirem em novos empreendimentos, considerando que para iniciar é preciso de um determinado investimento, mesmo que não seja alto (MARTINEZ; MARTIN; MARLOW, 2018).

Contudo, as maiores taxas de empreendedorismo são próximas às universidades, exatamente pela imersão no ambiente acadêmico (QUEIROZ, 2018). Os estudos empíricos geralmente mostram que os graduados universitários são mais propensos a ingressar no trabalho autônomo após terem adquirido experiência na indústria do que diretamente após a graduação (BFS 2013; WENNBERG ET AL. 2011).

Os empreendedores universitários, enquanto jovens, têm menos responsabilidades, são menos propensos a abrir mão de altos salários no início de suas carreiras e, conseqüentemente,

podem estar mais dispostos a correr riscos. Ainda, podem estar mais cientes das tecnologias, tendências e ideias mais recentes e ter mais energia e entusiasmo para investir em um novo empreendimento. E correm menos risco, pois se seus empreendimentos não forem bem-sucedidos, eles ainda terão longas carreiras pela frente para gerar renda. (BOSMA et al., 2020).

Segundo Garcia (2012) os estudantes demonstram serem mais propensos a criar seu empreendimento pois estão dispostos a assumir riscos, tendo em vista que muitas vezes os mesmos podem realizar estágio e obter o empreendimento digital ao mesmo tempo, o que torna mais viável. Além disso, “os estudantes são mais capacitados para empreender pelo intenso conhecimento e pelas amplas possibilidades de aplicar os conceitos aprendidos na universidade em novas empresas.” (GARCIA 2012, p. 39).

Por fim, os estudantes empreendedores possuem mais facilidade com a tecnologia, sendo considerada até comum, levando em questão que já nasceram tendo contato com a tecnologia, o que conseqüentemente torna o manuseio mais fácil. (BARKI, 2020). E esse fato se alinha ao empreendedorismo digital, que: “(...) fomenta a melhoria da qualidade de vida da sociedade, uma vez que proporciona a inclusão digital e também a inserção do indivíduo no mercado, através de ações empreendedoras voltadas para o bem-estar da sociedade.” (OLIVEIRA et al., 2019).

1.2. Empreendedorismo Digital

Diversos estudos abordaram a repercussão da tecnologia nas organizações e também no processo empreendedor, bem como a relação entre o empreendedor e a tecnologia (AUTIO, NAMBISAN, THOMAS, & WRIGHT, 2018; LANDSTROM & BENNER, 2010).

Já em 2004, Fagundes afirmava sobre uma nova forma de empreender por meio de tecnologias de informação, a qual recebia o nome de empreendedorismo digital, e passava a ser mais conhecida com o aumento do uso da internet, tendo como uma grande vantagem os menores gastos tanto para começar quanto para manter, o que a tornava altamente rentável e abria espaço para micro e pequenas empresas (FAGUNDES, 2004).

Autio et al. (2018) ainda sugere que novos ecossistemas de empreendedores diferem dos clusters tradicionais pelo foco na exploração de possibilidades digitais, pela organização em torno da pesquisa de oportunidades de empreender, pelo foco na inovação do modelo de negócios.

Este tipo de empreendedorismo é diferente do tradicional, “físico”, em função da sua relevância para os clientes deixa de ser localização, estacionamento e atendimento, passando a ser a rapidez na entrega, segurança em relação aos dados utilizados no momento da compra e a confiabilidade. (FAGUNDES, 2004). Também traz flexibilidade de horários, otimização de tempo e isso sem contar que os recursos que eram grandes aliados da internet em relação ao empreendimento físico, afinal o empreendedorismo digital pode ser realizado de qualquer lugar do mundo. (HART, 2003).

Assim, os empreendedores digitais enfrentam muitas diferenças em relação aos empreendedores tradicionais. Produtos, atividades de marketing e local de trabalho são os principais critérios de diferenciação entre empreendedores digitais e não digitais (HULL E COLS, 2007).

Para entender o impacto das tecnologias de informação e comunicação no empreendedorismo digital Nambisan (2017), propôs três elementos que se manifestam nesse contexto: artefato digital, plataforma digital e infraestrutura digital.

Um artefato digital é um componente digital, aplicativo ou conteúdo de mídia, autônomo, de hardware/software, presente em um dispositivo físico ou em uma plataforma digital, que faz parte de um novo produto (ou serviço) e oferece uma funcionalidade ou valor

específico para o usuário final. Por exemplo, aplicativos executados em smartphones, relógios inteligentes, eletrodomésticos, brinquedos, vestuário, calçados, automóveis. (Nambisan, 2017).

A plataforma digital é:

um conjunto compartilhado e comum de serviços e arquitetura que serve para hospedar ofertas complementares, incluindo artefatos digitais (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016; Tiwana, Konsynski e Bush, 2010). Por exemplo, a plataforma iOS da Apple e a plataforma Android do Google permitem que aplicativos sejam executados em seus respectivos smartphones. Tais plataformas digitais (e ecossistemas associados) são muitas vezes marcadas pelo papel de uma única empresa, a líder da plataforma, no estabelecimento da plataforma modular e na orquestração da criação e apropriação de valor (Gawer & Cusumano, 2002; Nambisan & Sawhney, 2011). (NAMBISAN, 2017, p. 3)

E a infraestrutura digital é composta por tecnologias como: “(...) computação em nuvem, análise de dados, comunidades online, mídia social, impressão 3D, espaços de criação digital, etc.) que oferecem recursos de comunicação, colaboração e/ou computação para apoiar a inovação e o empreendedorismo.” (NAMBISAN, 2017, p. 3).

Como identificado por Nambisan (2017) estudos tem buscado mostrar a importância do empreendedorismo digital como uma área de investigação e oferecer caminhos para a pesquisa nessa área. E explorar o empreendedorismo digital pela lente teórica de *affordances* pode melhorar ainda mais a compreensão sobre esse fenômeno. (NAMBISAN, 2019).

1.3. *Affordances*

O conceito de *affordances* se originou em 1979, no campo da psicologia, tendo sido proposto por Gibson como parte da sua teoria da percepção. Nela, o autor sugere que o ambiente é percebido em termos de possibilidades de ação, chamadas por ele de *affordances*. Assim, quando um indivíduo olha para um produto, o que percebe são seus *affordances*. Portanto, um *affordance* é uma oportunidade que resulta da complementaridade entre um indivíduo e um objeto de seu ambiente (GIBSON, 1979).

Esse conceito foi adaptado por Norman, por volta de 1988 para uso em estudos sobre interação humana e computador, e mais recentemente reintroduzido de uma forma mais fiel a Gibson para uso geral na área de Sistemas de Informações. (ZAMMUTO ET. AL., 2007; MARKUS E SILVER, 2008).

Assim, há pouco tempo o conceito de *affordances* conquistou fama entre os pesquisadores, que têm examinado a relação entre tecnologia e organizações e mostrado como uma ferramenta ou tecnologia oferece variados modos de interação (FAYARD & WEEKS, 2014).

Um *affordance* é frequentemente visto como um facilitador, um potencial positivo para realizar uma ação (LEONARDI 2011; MAJCHRZAK E MARKUS 2012; ZAMMUTO ET AL. 2007).

A potência de *affordance* será única para cada indivíduo, uma vez que é parcialmente baseada nas habilidades do indivíduo e pode mudar ao longo do tempo à medida que as habilidades, características e o ambiente mudam, mas sempre existirá em

um nível específico no momento em que o indivíduo escolher para efetivar a *affordance*. (ROBEY, 2017, p.103)

Na perspectiva de *affordances*, a tecnologia é tanto um produto como um mediador da ação humana que é moldada pelo contexto organizacional. As ações dos humanos interagindo com a tecnologia afetam as propriedades estruturais das organizações, seja reforçando-as ou transformando-as (ORLIKOWSKI, 1992).

Assim, uma *affordance* é um potencial para ação, porém se ela será efetivada depende das condições contextuais que está adentrado (MUNKVOLD, VOLKOFF E BYGSTAD, 2015). As *affordances* existem independentemente dos usuários reais e nunca expiram, mas isso não é universal. As *affordances* podem ser utilizadas em uma situação particular; mas, os usuários devem ser capazes de percebê-la, e o contexto cultural pode influenciar essa percepção (LANAMÄKI, THAPA E STENDAL, 2016).

Há também restrições tecnológicas, alusivas às restrições de ação humana, ou seja, às maneiras como os atores humanos são restritos ou impedidos de atingir objetivos específicos ao usar uma tecnologia (MAJCHRZAK E MARKUS, 2012).

Nesse sentido, as tecnologias podem auxiliar a gerar capacidades, mas não têm vontade própria, já os humanos têm vontade e metas, porém muitas vezes não têm as capacidades (SEARLE, 1995).

Quando um usuário vê a tecnologia como uma restrição, ele procurará alterar a funcionalidade da tecnologia, mas quando percebe que a tecnologia oferece uma *affordance*, o usuário procurará mudar as rotinas para aproveitar essa *affordance*. Ou seja, quando as pessoas avaliam a tecnologia, elas veem possibilidades ou restrições com base em como a tecnologia se encaixa em seus atuais objetivos (LEONARDI, 2011).

As *affordances* e restrições não são propriedades dos atores humanos nem da tecnologia, mas devem ser vistas como interações potenciais entre atores e tecnologia. Desse modo, as *affordances* surgem da interação entre a tecnologia e os atores humanos e não são características de uma tecnologia (MAJCHRZAK E MARKUS, 2012).

Dentro da área de sistemas de informação, há uma corrente de estudos influenciada pela teoria de *affordances* sobre empreendedorismo e empreendedorismo digital (AUTIO ET AL., 2018; MARABELLI ET AL., 2018; NAMBISAN, 2017; POZZI ET AL., 2014; NAMBISAN, 2019). E é nesse contexto que este trabalho busca se localizar.

2. METODOLOGIA

Este estudo foi de natureza exploratória-descritiva e de abordagem qualitativa. Como estratégia de pesquisa foi realizada uma pesquisa de campo. Com base nessa estratégia foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas com estudantes empreendedores que tenham iniciado seus empreendimentos antes ou durante o período de desenvolvimento dos seus estudos em nível universitário e, quando possível, observação direta das tecnologias utilizadas em seus empreendimentos. Os dados coletados foram submetidos a técnicas de análise de conteúdo.

De acordo com Vergara (2000), a pesquisa exploratória aplica-se em objetos sobre os quais existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema em questão. Segundo Gil (1996) as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o intuito de proporcionar uma visão geral sobre algo, geralmente são realizadas quando o tema é pouco explorado, o que torna difícil a formulação de hipóteses definidas.

Por sua vez, a pesquisa descritiva requer do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, com vistas a descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Nesse sentido, a abordagem qualitativa utilizada nesse estudo permite que a imaginação e a criatividade levem os pesquisadores a propor trabalhos que explorem diferentes enfoques (GODOY, 1995).

Especificamente utilizou-se a técnica de entrevista semi estruturada para a coleta de dados, que “(...) se caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões estabelecidas num roteiro flexível em torno de um ou mais assuntos do interesse de uma pesquisa para elucidação do seu objeto” (VIEIRA, 2017, p.5)

Essa coleta de dados foi realizada com 6 estudantes empreendedores, de maneira individual e online, utilizando o Google Meet. Durante a entrevista o áudio foi gravado, e logo após foi transcrito para a realização das análises.

Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo. Conforme Bardin (1997), a Análise de Conteúdo não é um instrumento e sim um leque de apetrechos, o autor denomina dessa maneira por ser único, mas que possui diversas formas, logo consegue ser aplicado em um campo de atuação bastante vasto.

Realizou-se especificamente a análise temática, na qual se buscou recortar e codificar os textos em unidades de registro. Como unidade de registro escolheu-se o tema, o qual corresponde a uma regra de recorte do sentido e não da forma; sendo os textos recortados em elementos portadores de significações isoláveis (BARDIN, 2011).

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa parte da pesquisa dedica-se a apresentar e analisar os dados obtidos. A análise foi realizada com a intenção de alcançar o objetivo geral, que foi descrever a relação entre as tecnologias de informação e comunicação e o empreendedorismo estudantil, dentro do contexto do empreendedorismo digital, sob a ótica da teoria de *affordances*, e a partir da perspectiva do estudante empreendedor.

Durante a pesquisa foram entrevistados 6 estudantes empreendedores sobre características de seus empreendimentos, bem como sobre sua interação com as tecnologias de informação e comunicação nos seus empreendimentos. Os dados obtidos nessa coleta são apresentados a seguir. O nome das empresas, bem como dos estudantes entrevistados foram anonimizados.

3.1. Caracterização dos Empreendimentos Pesquisados

A empresa A é do ramo de vestuário, possui duas sócias, ambas são alunas do 5º ano do curso de administração e foi ideia de uma das sócias, pois a mãe da mesma sempre teve loja, o que serviu como inspiração. A empresa já existe há 2 anos, porém, no momento, ela encontra-se pausada. De acordo com a estudante empreendedora da empresa A, o empreendimento teve início pois a mesma já tinha um background em vendas e decidiu, a partir daí, começar a vendas com o objetivo de ter o próprio dinheiro.

A empresa B é do ramo de cosméticos e, de acordo com a estudante empreendedora do 4º ano do curso de administração, a ideia surgiu de uma junção dos cosméticos com sustentabilidade; com somente a proprietária e nenhum funcionário, recentemente o empreendimento completou 2 anos. A estudante empreendedora da empresa B também afirmou ter visto na oportunidade de negócio, a possibilidade de ter seu próprio dinheiro. E também já tinha um background em vendas.

A empresa C é do ramo de confeitaria, e a estudante empreendedora do 4º ano de administração afirmou que sempre gostou de vender e após aprender uma excelente receita, levou adiante o empreendimento; o mesmo possui a proprietária e uma funcionária, e existe há 2 anos. A estudante empreendedora da empresa C afirmou que não se via fazendo outra coisa,

queria administrar um negócio, gostava muito de lidar com gestão, mas não mencionou se empreendera devido à necessidade financeira.

A empresa D é do ramo de tabacaria, e segundo o estudante empreendedor do 4º ano de administração, a empresa iniciou por ser um hobby que daria dinheiro. Possui dois sócios e existe há 6 meses. O estudante empreendedor da empresa D também não mencionou se já empreendera no passado, mas também menciona a necessidade financeira como motivo para empreender, uma vez que, para ele, se tratava de “um hobby que dava dinheiro”.

A empresa E é do ramo de pneus, conta apenas com o estudante empreendedor, aluno do 5º ano de administração, que começou por influência do irmão, que por ter uma mecânica, avisou que o mercado de pneus estava aquecido, e existe há 7 anos. O empreendedor da empresa E começou, pois estudava engenharia em período integral, transferiu para administração e optou por empreender para ter sua própria renda, sendo que o mesmo não empreendera antes.

E a empresa F é do ramo de artigos religiosos, sua estudante empreendedora do 5º ano de administração fez o seu primeiro terço personalizado para o batizado do sobrinho, logo após começou a fazer para vender. Possui somente a proprietária e existe há 5 meses. A estudante empreendedora da empresa F já havia tido contato com vendas, pois vendia relógios, a mesma não citou necessidade financeira.

Percebe-se que nenhum desses estudantes empreendedores é um empreendedor acadêmico, no sentido de seus empreendimentos não possuem especificamente relação com pesquisa científica. Isso está em consonância com a literatura, que afirma que o empreendedorismo estudantil, vai além da visão tradicional baseada em patentes, e na lógica dos spin-offs universitários, próprios do empreendedorismo acadêmico, e pode ser tratado como um subgrupo desse empreendedorismo acadêmico, não envolvendo necessariamente pesquisa científica. (ALVES et al., 2019). Além disso, o empreendedorismo por necessidade se destacou, nos casos estudados, como motivo para os estudantes empreenderem.

3.2. Impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Empreendimentos Estudados

De acordo com a estudante empreendedora da empresa A, a tecnologia influenciou muito o começo do empreendimento, pois as vendas sempre foram feitas de forma online através do Instagram e posteriormente pelo site. Além disso, a empresa A utilizava várias tecnologias como Whatsapp e Instagram para finalizar as vendas, e geralmente os clientes entravam em contato através do Instagram e eram direcionados para o Whatsapp para finalizar a venda.

A empreendedora da empresa B considera que as tecnologias de informação impactaram no seu empreendimento, pois já começou de maneira digital, até porque estava no auge da pandemia. Afirmou ainda que no início, antes de ela de fato começar com o empreendimento, ou seja, quando ela ainda comprava e revendia cosméticos, ela não utilizava muita tecnologia, mas com o passar do tempo foi mudando e passou a utilizar o Whatsapp e diversas plataformas de marketplace como Mercado Livre e Shopee.

A empreendedora da empresa C afirma que a tecnologia de informação impactou no seu empreendimento e muito inclusive, porque atualmente as vendas são feitas somente sob encomenda através do Instagram ou Whatsapp. Também informou que mesmo não tendo utilizado tecnologia no início, pois as vendas eram feitas boca a boca, hoje em dia as vendas são totalmente online, e utiliza o Instagram e o Whatsapp.

O estudante empreendedor da empresa D afirma que as tecnologias de informação impactaram no início do seu empreendimento, citando que as redes sociais Instagram e Facebook auxiliam muito, porque o marketing é feito diariamente por lá. Além disso, afirmou

que costumava utilizar bloquinhos de papel para o controle e atualmente usa a plataforma Oclaclick para alimentar o estoque, gerenciar cada entrada e saída dos produtos.

O empreendedor da empresa E afirmou que as tecnologias de informação foram importantes no início de seu empreendimento, até porque o Whatsapp é considerado a ferramenta número um dele. Afirmou também que usava tecnologia, conforme o seguinte excerto: “bastante, porque eu vou ser bem sincero. Se eu comecei vendendo no OLX, né? No comezinho. Então assim, se não fosse a tecnologia, com toda certeza não estaria aqui hoje não”.

Com base nesses dados, as tecnologias utilizadas pelos estudantes empreendedores identificadas foram: Instagram, Facebook, Whatsapp, Google, Ifood, OLX, Mercado Livre, Shopee, Adobe, Photopea, Canva e Oclaclick. As mesmas podem ser consideradas como infraestrutura digital uma vez que envolvem computação em nuvem, comunidades online, mídia social, espaços de criação digital, e oferecem recursos de comunicação, colaboração e/ou computação para apoiar o empreendedorismo, conforme Nambisan (2017).

Os empreendedores que utilizam a tecnologia como base do empreendimento relatam que o próprio negócio não existia sem a presença da tecnologia, e destaca-se dois fatos, a utilização da tecnologia no início do empreendimento, e uso das tecnologias para a realização de vendas, que envolve atividades como: a exposição de produtos online, a comunicação com clientes e a realização de transações.

Além disso, especificamente no caso da empresa D, o estudante empreendedor citou a plataforma Oclaclick e explicou que a mesma organiza todo o processo do pedido, no caso a escolha do item, o pagamento, se será delivery ou retirada etc, ou seja, automatiza todos esses processos.

Esses achados estão de acordo com o estudo de Barki (2020) que encontrou que a maioria dos empreendedores digitais percebe que a tecnologia contribuiu para a automatização de processos e melhoria da comunicação.

Também, os estudantes empreendedores que foram entrevistados entendem que a tecnologia é importante para seus empreendimentos. A empreendedora da empresa A disse: “Nossa, acho que muito porque a gente nunca vendeu presencial né, a gente só vendeu primeiro era só Instagram e depois a gente viu que precisava ter um site. Então não tivesse tecnologia, se não tivesse internet, Instagram, as redes sociais. Acho que a gente nem teria conseguido vender, sabe?”. Isso corrobora a afirmação de Barki (2020) que os empreendedores que utilizam a tecnologia como base do empreendimento relatam que o próprio negócio não existia sem a presença da tecnologia.

Ademais, algumas tecnologias foram unânimes entre os estudantes empreendedores, no caso todos utilizam ou já utilizaram, por exemplo, Whatsapp e Instagram. Conforme afirma a estudante empreendedora da empresa C: “O que eu uso hoje é o WhatsApp. Basicamente é o WhatsApp que eu vendo e tudo direciona para o WhatsApp, na verdade.”

Isso pode se dar devido a, como identificado por Barki et al. (2020), seu uso ser entendido pelos empreendedores como obrigatório para se manter no mercado, visto que estas tecnologias são essenciais e amplamente exploradas pelos concorrentes, no caso do exemplo, fortemente na parte de comunicação.

3.3. *Affordances* na Relação Empreendedores/Empreendimentos e Tecnologias

A empresa A utilizava a plataforma do Instagram como vitrine, concluía a venda através do Whatsapp e buscava fornecedores pelo Google. A empreendedora da empresa A afirmou que considera sim conseguir extrair o seu potencial em relação às tecnologias, mas citou ter tido dificuldade com o impulsionamento do Instagram, bem como a manutenção do site da empresa.

Já a empresa B usa a tecnologia para acessar todo e qualquer fornecedor, desde embalagens até fitas, e afirma acreditar que consegue extrair seu próprio potencial em relação às tecnologias e que conforme o tempo passa, vai extraindo mais ainda. Mas mencionou o próprio site, pois tentou subir um banner, o que é comum e não foi possível.

A empresa C cita que a tecnologia foi essencial, pois a grande maioria de seus fornecedores não são de Maringá e foram encontrados através do Google. E a estudante empreendedora afirmou que se considera uma pessoa com habilidade com as tecnologias, contudo alegou que o aplicativo Ifood é uma limitação para a empresa dela, visto que a taxa cobrada é muito alta e o aplicativo Instagram em relação a entrega dos conteúdos postados, a mesma explica que algumas postagens tem bastante engajamento e outras bem pouco, enfatiza essa instabilidade como prejudicial.

A empresa D evidencia diversos aplicativos que são utilizados para realizar o marketing da empresa, são eles: Canva, Adobe e Photopea. E o estudante empreendedor da empresa D confessou que não consegue extrair 100% do seu próprio potencial. Ainda, o estudante empreendedor mencionou desejar uma máquina de cartão que não precise de internet, para finalizar a venda e para o controle de estoque.

A empresa E cita várias tecnologias utilizadas para viabilizar o empreendimento: OLX, Marketplace do Facebook, Mercado Livre e Americanas. E afirmou conseguir fazer melhor, mas por falta de tempo não consegue. E não soube citar nenhuma limitação em relação às tecnologias.

E a empresa F reiterou que as tecnologias foram sim importantes para a empresa, pois a mesma utilizou o Instagram como meio de divulgação. E informou conseguir extrair seu próprio potencial referente às tecnologias, mas poderia utilizar mais.

Esses dados permitem identificar que, nem todas as empresas utilizaram tecnologia no início do empreendimento, mas atualmente todas utilizam de formas específicas de acordo com seu ramo de atividade e necessidades. Nota-se que os empreendedores consideram que as tecnologias permitem desenvolver seus respectivos empreendimentos de uma maneira que não seria possível sem elas. Isso é reforçado pelo fato de a maioria dos estudantes empreendedores considerar que consegue extrair o potencial das tecnologias.

Por outro lado, cada empreendedor citou restrições quando se trata do próprio negócio, porém a maior parte relata algo mais voltado para as restrições operacionais. E mesmo assim, os estudantes empreendedores se consideram familiarizados com as tecnologias.

Porém, aparentemente as restrições que os estudantes empreendedores citam são restrições operacionais e não restrições impostas pelas tecnologias em relação às potencialidades que os empreendedores gostariam de desenvolver. Como a estudante empreendedora da empresa C que respondeu como restrição: “Olha, eu acho que o iFood pode ser que ele me limita por conta das taxas.”.

Assim como em Barki et al (2020), mesmo com a percepção positiva da tecnologia, de forma geral, os empreendedores tiveram dificuldade em citar recursos, funções ou tecnologias que ainda não existem, mas que gostariam que fossem desenvolvidos e disponibilizados. Nesse contexto, é interessante notar que as affordances só existem na relação indivíduo-tecnologia, porque antes de serem apresentados a uma tecnologia, os indivíduos não conseguem enxergar possibilidades de utilização no futuro (BARKI et al, 2020).

5.CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo descrever a relação entre as tecnologias de informação e comunicação e o empreendedorismo estudantil, dentro do contexto do empreendedorismo digital, sob a ótica da teoria de affordances, e a partir da perspectiva do estudante empreendedor.

Os empreendimentos pesquisados se adequaram ao perfil do estudante empreendedor, não o acadêmico, preponderantemente dirigido por necessidades financeiras para o início do negócio, tendo e, em alguns casos, com experiência anterior na atividade desenvolvida.

A utilização de tecnologias de informação e comunicação se destacou como uma necessidade no início dos negócios, sendo até mesmo considerado condição essencial para a própria existência do negócio, e foi atrelado ao conceito de infraestrutura digital, o qual melhor se adequou ao conjunto tecnológico identificado.

Percebeu-se que algo em comum entre as empresas é a resposta sobre a influência das tecnologias de informação nos respectivos empreendimentos. Todos os estudantes empreendedores que foram entrevistados afirmaram ter tido o empreendimento influenciado pelas tecnologias de informação e ressaltaram sua importância. Ademais, os estudantes empreendedores de todas as empresas alegaram, nas entrevistas, ter facilidade em relação ao manuseio das tecnologias, apesar de algumas restrições.

As *affordances*, por envolverem a relação entre o indivíduo e o objeto, podem ser consideradas como um facilitador, mas para serem utilizadas de fato como facilitador dependem do contexto em que estão inseridas, pois as mesmas precisam ser percebidas. Relacionando com os estudantes empreendedores, nas entrevistas, quando foi questionado se as tecnologias de alguma forma limitavam os empreendimentos, todas as respostas citaram questões já existentes, logo, nenhum dos entrevistados trouxeram limitações que para o contexto poderiam ser transformadas em facilitadores.

Portanto, as tecnologias foram de grande importância para todos os empreendimentos. Alguns empreendimentos foram influenciados pelas tecnologias desde o início e outros em algum momento ao decorrer da evolução do mesmo. À luz do conceito de *affordances*, percebeu-se a dificuldade dos empreendedores em citar novas potencialidades ou limitações, o que pode ser próprio da relação intrínseca entre indivíduo e tecnologia, necessária à percepção dessas potencialidades e limitações.

Nesse sentido, esse estudo pode lançar base para estudos futuros que envolvam a alfabetização digital e a maior compreensão das tecnologias de informação e comunicação e seu papel nos negócios e a percepção de *affordances*.

Por fim, deve-se destacar que a pesquisa foi realizada para um grupo de estudantes empreendedores e que, portanto, não seria possível inferir seus resultados para todo e qualquer empreendedor.

REFERÊNCIAS

ACS, Zoltan J.; DESAI, Sameeksha; HESSELS, Jolanda. Entrepreneurship, economic development and institutions. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 219–234, 2008. DOI: 10.1007/s11187-008-9135-9.

ALVES, André Cherubini; FISCHER, Bruno; SCHAEFFER, Paola Rücker; QUEIROZ, Sérgio. Determinants of student entrepreneurship. **Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 96–117, 2019. DOI: 10.1108/inmr-02-2018-0002.

AUTIO, Erko; ACS, Zoltan. Proteção da propriedade intelectual e formação de aspirações de crescimento empresarial. **Revista de Empreendedorismo Estratégico**, v. 4, n. 3, p. 234-251, 2010.

BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: Um conceito em construção. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BARROS, Aluizio Antonio De; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 975–993, 2008. DOI: 10.1590/S1415-65552008000400005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400005&lng=pt&tlng=pt.

BERGMANN, Heiko; HUNDT, Christian; STERNBERG, Rolf. What makes student entrepreneurs? On the relevance (and irrelevance) of the university and the regional context for student start-ups. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 53–76, 2016. DOI: 10.1007/s11187-016-9700-6.

BOSMA, Niels; HILL, Stephen; IONESCU-SOMERS, Aileen; KELLEY, Donna; LEVIE, Jonathan; TARNAWA, Anna. **Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report AUTHORS**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://www.witchwoodhouse.com>.

BRANTS, Jéssica et al. Empreendedorismo acadêmico no curso de Administração da UNIR. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 59-74, 2015.

COMIN, Lidiane Cássia; SABADIN, Raquel Kraemer; SEVERO, Eliana Andréa. DA VOCAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO: O DILEMA DA MUDANÇA DE CARREIRA/THE CALLING TO ENTREPRENEURSHIP: CAREER CHANGE DILEMMA. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 11, n. 6, p. 1412-1425, 2017.

DE ALMEIDA, Fernanda Maria; VALADARES, Josiel Lopes; SEDIYAMA, Gislaine Aparecida Santana. A Contribuição do Empreendedorismo para o Crescimento Econômico dos Estados Brasileiros. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 466–494, 2017. DOI: 10.14211/regepe.v6i3.552.

DE ARAUJO, Genilda Oliveira; VERGARA, Lizandra Garcia Lupi. Teoria da atividade e affordances como framework para a abordagem da experiência do usuário. **Estudos em Design**, v. 26, n. 1, p. 131, 2018.

DOS SANTOS, Luciano Montanaro Alves et al. EMPREENDEDORISMO DIGITAL: o novo nicho brasileiro.

FAGUNDES, E. M. Como ingressar nos negócios digitais. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

GARCIA, Renato et al. Empreendedorismo acadêmico no brasil: uma avaliação da propensão à criação de empresas por estudantes universitários. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 3, p. 36-63, 2012.

GIBSON, James J. A teoria das affordances (1979). In: **O leitor de pessoas, lugar e espaço**. Routledge, 2014. p. 90-94.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995

GOMES, Marília Lima Ferreira. A rede social: uma análise fílmica do comportamento empreendedor em estudantes universitários. 2018.

GRUENHAGEN, Jan Henrik et al. Returnee entrepreneurs: A systematic literature review, thematic analysis, and research agenda. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, v. 16, n. 4, p. 310-392, 2020.

HULL, Clyde Eir? kur et al. Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 4, n. 3, p. 290-303, 2007.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PAIVA, Thiago Alves. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade-empresa-governo. **Cadernos Ebape. BR**, v. 8, p. 676-693, 2010.

JANSSEN, Nina. A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e suas barreiras no Brasil. 2020.

KRAUS, Sascha et al. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2018.

KRAUS, Sascha; PALMER, Carolin; KAILER, Norbert; KALLINGER, Friedrich Lukas; SPITZER, Jonathan. **Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century** *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* Emerald Group Holdings Ltd., , 2019. DOI: 10.1108/IJEBr-06-2018-0425.

MAJCHRZAK, Ann; MARKUS, M. Lynne. Technology affordances and constraints in management information systems (MIS). **Encyclopedia of Management Theory**, (Ed: E. Kessler), Sage Publications, Forthcoming, 2012.

MEOLI, Azzurra; SOBRERO, Maurizio; GHISELLI, Silvia; FERRANTE, Francesco. **Student Entrepreneurship: Demographics, Competences and Obstacles (February 29, 2016)**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2740541>.

NAMBISAN, Satish. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [S. l.], v. 41, n. 6, p. 1029–1055, 2017. DOI: 10.1111/etap.12254.

NAMBISAN, Satish; WRIGHT, Mike; FELDMAN, Maryann. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. **Research Policy**, v. 48, n. 8, p. 103773, 2019.

OLIVEIRA, Aline Aparecida Sousa; QUEIROZ NETO, Rosário Ribeiro De; QUEIROZ, Juseni De Fatima Aparecida; DUARTE, Silvana. EMPREENDEDORISMO DIGITAL: SUAS CONTRIBUIÇÕES NO ÂMBITO ECONÔMICO E SOCIAL. **Organizações e Sociedade**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 56, 2019. DOI: 10.29031/ros.v8i9.436.

PENTERICH, Eduardo. **Competências organizacionais para a oferta da educação a distância no ensino superior: um estudo descritivo-exploratório de IES brasileiras credenciadas pelo MEC**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PEREIRA, Jaiane Aparecida; BERNARDO, Adriana. Empreendedorismo Digital: estudo do Projeto Negócios Digitais desenvolvido pelo SEBRAE-PR em Maringá. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 293-327, 2016.

POZZI, Giulia; PIGNI, Federico; VITARI, Claudio. **Affordance Theory in the IS Discipline: a Review and Synthesis of the Literature**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/amcis2014/ResearchMethods>.

RAYNA, Thierry; STRIUKOVA, Ludmila; DARLINGTON, João. Co-criação e inovação do usuário: O papel das plataformas de impressão 3D on-line. **Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia**, v. 37, p. 90-102, 2015.

SCORSATTO, Filipe; FISCHER, Bruno Brandão; SCHAEFFER, Paola Rücker. Universidades ea dinâmica locacional do empreendedorismo acadêmico: uma abordagem para o estado de São Paulo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 134-165, 2019.

SILVA, Bento Duarte; DUARTE, Elaine Cordeiro de Vasconcellos Garcia; SOUZA, Karine Pinheiro De. **Tecnologias digitais de informação e comunicação: artefactos que potencializam o empreendedorismo da geração digital**. ESTUDOS CURRICULARES. UM DEBATE CONTEMPORÂNEO. In: MORGADO, José Carlos; SANTOS, Lucíola Licínio de Castro Paixão; PARAÍSO, Marlucy Alves (org.). Curitiba: CRV, 2013. p. 165–179.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. 1987.

VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VIEIRA, Francisco Giovanni David. Ensino de Marketing por meio de entrevista semi-estruturada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 195, p. 01-08, 2017.

YOUNG, Ryan; DAVIS, Elaina; ABHARI, Kaveh; WAHLBERG, Luke. Towards a Theory of Digital Entrepreneurship Mindset: The Role of Digital Learning Aptitude and Digital Literacy. In: 26TH AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, AMCIS 2020 2020, **Anais** [...]. [s.l.: s.n.] p. 1–10. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341231859>.

ZAHEER, Hasnain; BREYER, Yvonne; DUMAY, John. Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], v. 148, 2019. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119735.

ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE A TI VERDE: UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIAS AMBIENTALMENTE CORRETAS

Rodrigo Lima
Francieli Martins Borges Ladeira

RESUMO

A TI verde vem ganhando maior adesão em empresas que já entendem que o ambiente tecnológico e sistêmico de informações são importantes recursos para alcance e manutenção da produtividade, lucratividade e continuidade de suas operações. Diante disso, este estudo teve como objetivo identificar de modo qualitativo os principais benefícios gerados com a implementação de tecnologias ambientalmente corretas e em paralelo os motivos que levam as organizações a buscarem por essas mudanças. Para obtenção dos dados, foram analisados sete artigos publicados, a maior parte estudos de casos sobre a temática da TI verde e seus benefícios. Os resultados obtidos evidenciaram que a redução no consumo de energia e de papel, otimização de espaços físicos e ganho na imagem da marca são os principais benefícios alcançados pelas empresas. No viés dos motivos, além da economia financeira, é perceptível também uma tendência da adoção de TI verde para aumento na cartela de clientes que buscam por empresas ambientalmente sustentáveis. Por fim, afirma-se que é possível verificar os benefícios e motivos existentes da literatura na prática e que as organizações tendem a ganhar ainda a legitimidade da sociedade com suas atividades operacionais quando bem implementadas essas tecnologias.

Palavras-chave: TI Verde. Tecnologia de Informação. Sustentabilidade. Legitimidade.

1 INTRODUÇÃO

A conscientização da humanidade e a pressão mundial por maior adesão às questões ambientais e responsabilidades sociais tem se tornado tendência em diversas áreas corporativas. Oriunda da sustentabilidade empresarial, descrita por Farias (2020, p. 66) como “conjunto de ações adotadas pelas empresas com o objetivo de atuar de maneira consciente” tem levado muitas organizações a mensurar o impacto das suas atividades no ambiente e desenvolver ações que possam impulsionar essas boas práticas.

Dentro desse aspecto, a indústria da Tecnologia da Informação (TI) e dos Sistemas de Informação (SI) não seria diferente. Denominado como “TI Verde” ou “Computação Verde”, esses termos referem-se à conscientização por parte deste segmento em relação a utilização dos recursos de forma ambientalmente correta, como exemplo, redução do consumo de energia, diminuição do uso de papéis e aumento de aplicativos com base na nuvem. Nesse sentido, Reynolds e Stair (2015) destacam três principais metas para a adoção da TI Verde sendo

Reduzir o uso de materiais perigosos, permitir que as empresas baixem os custos de energia (incluindo a potencial captação e taxas de aquisição) e permitir o uso seguro ou reciclagem de computadores e equipamentos relacionados (REYNOLDS e STAIR, 2015, p. 141).

A sustentabilidade atrelada à tecnologia promove muito mais que benefícios ambientais, pois garante também a legitimidade do negócio e experiência positiva ao cliente. Nesse aspecto, é de suma importância que as organizações adotem de forma íntegra as políticas ambientais para gozo efetivo de suas vantagens e não pratiquem uma propaganda de *greenwashing*, que é o ato de, segundo Solimar (2019), mascarar um fraco desempenho ambiental na intenção de enganar o consumidor.

Desta maneira, o objetivo principal deste artigo é destacar os benefícios alcançados pelas empresas ao adotar políticas ambientais corretas aplicadas na área de tecnologia, a TI verde. Consequentemente, o estudo propõe explicar os motivos que levam as organizações a buscar mudanças em seu ambiente tecnológico de maneira responsável e ambiental, os benefícios internos gerados na própria organização e os benefícios externos gerados à sociedade como um todo.

Ademais, essa pesquisa contribui para incentivar que mais empresas desenvolvam a conscientização sobre os impactos ambientais que elas causam e mudem processos para se tornarem ambientalmente corretas e consequentemente, geram mais benefícios para toda a comunidade. Assim, este artigo aborda a seguir os fundamentos teóricos de tecnologia da informação, sustentabilidade empresarial e TI verde. Por seguinte, foram analisados estudos de casos de empresas que implantaram a TI verde e identificados os principais benefícios gerados, internamente e externamente, com mudanças dos processos ligados à área de tecnologia tornando-as mais sustentáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A busca global por máxima eficiência recai como uma forte demanda nas áreas de tecnologia que dão o suporte ao alcance desse objetivo. Por definição de Lorenzetti *et al.* (2012), a tecnologia pode ser compreendida de forma cristalina como estudo científico do artificial. Todavia, a simplicidade do termo pode não abranger toda a complexidade e subdivisões do

campo. Uma delas, por exemplo, a tecnologia da informação (TI), segundo Tezani (2017), ultrapassa o limite de ser apenas ferramentas, mas também diz respeito à ação, efeitos, lógica, flexibilidade e integração de todo o processo.

Neste contexto, a relação dos negócios empresariais com a TI se tornou indispensável para que as empresas possam reduzir riscos, aumentar a produtividade, se tornar lucrativas e, sobretudo, alcançar maiores vantagens competitivas. Acentuado por João (2015), a economia globalizada é baseada em conhecimento e informação, e conseqüentemente, a TI e os SI têm muita importância, na medida em que otimizam os fluxos de informação e de conhecimento dentro da empresa.

Para tantos resultados, é necessário que as empresas façam desembolsos financeiros relativamente altos em equipamentos modernos que garanta qualidade na execução dos trabalhos, contudo, a contramão dessas aplicações existe uma ausência de ferramentas que permitam a mensuração dos retornos de investimentos em TI, dificultando muitas vezes que seja vinculado uma receita ou custo operacional a esse centro. Uma alternativa para que as empresas possam avaliar o investimento é ponderar o impacto ambiental e social que esse equipamento pode causar. Nesta visão, Reynolds e Stair (2015), destacam que:

As questões sociais e éticas são importantes considerações subjacentes ao projeto, construção e uso das tecnologias e sistemas de informação. Nenhuma organização corporativa, e, conseqüentemente, nenhum sistema de informação operam no vácuo. Todos os profissionais de TI, gerentes corporativos e usuários têm a responsabilidade de se certificar de que todas as possíveis conseqüências do uso de SI foram totalmente consideradas. Mesmo os empresários, especialmente os que usam os computadores e a internet, devem estar cientes dos impactos pessoais e sociais dos computadores (REYNOLDS e STAIR, 2015, p. 636).

Alguns dos impactos que o TI pode causar está relacionado com desperdícios referentes a computadores que não operam de forma integrada nas organizações, aquisição de sistemas supérfluos, obsolescência, elevado consumo de energia elétrica, desperdício dos recursos dos sistemas de informação, dentre outros. É de suma importância que as empresas ponderem e criem processos para minimizar e extinguir impactos negativos no ambiente.

2.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Sustentabilidade trata-se de um conjunto de ações que visam manter a vitalidade do planeta, preservando os ecossistemas na sua integralidade, possibilitando a existência e a reprodução da vida atendendo as necessidades do presente e das futuras gerações no aspecto da continuidade a expansão das civilizações humanas (BOFF, 2016). Além disso, sustentabilidade trata-se do pressuposto de, segundo Freitas (2016), “combater a depreciação exacerbada da natureza” que por muito tempo foi consumida sem responsabilidade pelas organizações que visavam o lucro a qualquer custo.

Pensar e agir de maneira socialmente responsável vem ganhando adesão no ambiente empresarial. Isso porque houve aumento das pressões pelos *stakeholders*, especialmente governo, investidores e sociedade, para que as organizações comecem a operar de maneira mais consciente. Muitas empresas se veem em situação de risco ao perder ou deixar de ganhar um cliente por não ter políticas de responsabilidade social. Na análise de Alves (2019), manter ou aumentar a fatia do mercado com a implementação de uma postura ambiental é um entre tantos

outros benefícios, como a melhora da imagem institucional e da marca, que as empresas ganham em alinhar a sustentabilidade ao fator estratégico. Dessa maneira, é importante destacar ainda que as organizações ganham legitimidade diante de um ambiente que, atualmente, valoriza ainda mais a forma como as organizações se portam como responsáveis ambientalmente:

As instituições devem, constantemente, submeter-se a um teste de legitimidade e relevância para verificar se as entidades contam com a aprovação de suas atividades junto à comunidade. Assim, a continuidade de uma organização depende da capacidade da mesma em atuar em sintonia com as expectativas da sociedade, e esperar que ela aceite sua legitimidade nas atividades (FILHO *et al.*, 2009, p.324).

A legitimidade, segundo Motta e Vasconcelos (2021), diz respeito ao exercício da autoridade com a sociedade. Em outras palavras, princípio desta legitimidade diz respeito ao quanto a sociedade pode manter ou desfazer as operações de um negócio se este estiver em desacordo com as políticas da região que atua. Desta maneira, as empresas devem se organizar de modo que casem seus objetivos particulares com os objetivos sociais e ambientais da população, para o alcance da sua sobrevivência.

As tecnologias aplicadas nas empresas são grandes pontos de destaque para alcançar a legitimidade ambiental das operações. Ao mesmo tempo que elas são causadoras dos impactos, como apontado por Reynolds e Stair (2015) através de uma pesquisa da *CNN Money* (2011), de que toda energia elétrica gerada no mundo, 2% são consumidas pelas tecnologias de informação, elas podem ser utilizadas de maneira consciente a auxiliar no processo de otimização, reduzindo consumos dispensáveis para operação das atividades.

Alguns exemplos de adoção concreta às ações sustentáveis são redução de energia elétrica não renovável, diminuição do uso de papéis, descarte consciente dos produtos químicos, respeito às leis ambientais, dentre outras. Salienta-se ainda a importância dos comprimentos efetivos de políticas ambientais e não a prática de *greenwashing* (ou lavagem verde) que é definido por Mazzorotto (2020, p. 14) como “vinculação de informações a serviços e produtos, de modo a parecerem ecologicamente corretos”, nas quais caracterizam a marca às atitudes ambientais para se gozar dos benefícios concedidos. Essa prática é, para Solimar (2019, p. 12) “uma tentativa de banalizar o desenvolvimento sustentável”, utilizando de práticas não ambientais para melhorar a imagem da organização.

2.3 TI VERDE

A TI verde trata-se de um conceito relativamente novo ainda sem uma definição universal. Entrelinhas, a TI verde, ou *Green IT*, é classificada por Zobaig (2020, p. 153) como “[...] estudos para proteger, utilizar, descartar, reutilizar produtos e subprodutos computacionais além de prover tecnologias e iniciativas para reduzir os custos de energia, refrigeração e estado real com as operações de TI”. Ou seja, a TI verde é um conjunto de ações que visa o alcance operacional das atividades de forma ecologicamente correta por parte das empresas.

Dentro desta análise a TI verde vem desempenhando importante papel para as empresas que já entendem a necessidade de se adaptar a essa nova tendência e introduzi-la em seu planejamento estratégico. Por conta disso, Albertin e Moura (2004) destacam:

Os benefícios da TI são muito importantes, e precisam, cada vez mais, ser melhorados. Porém, os malefícios precisam ser tratados de forma muitas vezes a desmistificar e romper preconceitos, mas principalmente encontrar formas de agir para identificar as possíveis

fontes de geração de problemas (ALBERTIN e MOURA, 2004, p. 22).

Um dos principais propósitos ambientais com a TI verde é a redução no consumo de energia, resultado que pode ser alcançado com o desligamento dos *hosts* nos períodos de menor operação, causando menos necessidade de refrigeração e economia direta na energia. Computação na nuvem e virtualização também auxilia nos objetivos ambientais na medida que consome menos equipamentos e espaços físicos e consequentemente menos lixo eletrônico irá gerar (MARIANO, 2020). A redução no consumo de papel e água são outros objetivos desta proposta.

A logística reversa é uma excelente prática a ser adotada pelas empresas fornecedoras de equipamentos digitais para prevenção do meio ambiente e a sustentabilidade empresarial. Por essa estratégia, as organizações quando oferecem seus produtos no mercado, garante a responsabilidade do descarte correto da mercadoria pós-venda e pós-consumo, no final do seu ciclo de vida. O retorno de um produto para sua origem é ressaltado por Leite (2017, p. 14) como “possibilidade de transformar um problema em oportunidade, seja como fonte de novos centros de lucros, como fonte de redução de custos ou como salvaguarda da reputação empresarial”. Novamente, é possível atrelar a adoção de boas práticas ambientais aos efeitos positivos da operação e imagem da marca, pois, destacado pelo mesmo autor, as empresas modernas no cenário da globalização precisam reconhecer a necessidade de atender, além dos objetivos internos, os interesses sociais, ambientais e governamentais.

Políticas como os 3 R's da sustentabilidade (reduzir, reutilizar e reciclar) são bem-vindas dentro desse cenário.

Todas essas medidas, dentre outras, são atitudes racionais que impulsionam a legitimidade ambiental das empresas que se utilizam de tecnologias, melhoram a imagem da marca, diminuem custos com equipamentos, liberação de espaços físicos para outras atividades, redução do consumo de papel, aumento de desempenho e produtividade. Foina (2013) salienta ainda que essas ações são métricas de desempenho para avaliar as operações no quesito do comprometimento e cultura empresarial.

Em síntese, a tecnologia da informação e a sustentabilidade são áreas de pesquisas que cada vez mais trabalham de forma conjunta através da TI verde para otimizar recursos, processo e causar menos impacto no ambiente.

3 METODOLOGIA

O conhecimento científico é definido por Duarte *et al.* (2008, p.16) como “a relação que se estabelece entre o sujeito que conhece ou deseja conhecer e o objeto a ser conhecido ou que se dá a conhecer”, ou seja, é o efeito de conhecer ou compreender um ato. Mais especificamente, o conhecimento científico é resultado da análise de fatos que possam ser cientificamente comprovados através de observações e experimentos, servem para atestar a veracidade ou falsidade de uma determinada teoria.

Define-se esse artigo científico como um estudo bibliográfico de caráter descritivo realizado a coleta de dados através da revisão e análise de materiais já publicados sobre o assunto estudado, como livros, teses, artigos, monografias, publicações, entre outros, sobre a temática da TI verde e seus benefícios. O estudo está limitado às informações qualitativas acerca das práticas e efeitos com a adoção concreta da teoria.

Quanto à natureza, o presente estudo classifica-se como aplicada, de modo que se objetiva em gerar conhecimentos para aplicação de práticas dirigidas a solucionar problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Quando a análise, o presente estudo se embasou diretamente em sete artigos publicados, a maior parte estudos de casos, sobre a temática TI verde para embasamento de seus argumentos acerca dos benefícios encontrados em casos reais com a implementação dessa política ambiental. De forma paralela ao objetivo principal, a temática da sustentabilidade foi abordada para exemplificar, através da teoria já existente, exemplos. Este estudo está limitado ao conhecimento científico já publicado, não sendo analisado pelo autor uma empresa específica e resultados práticos da adoção do TI verde na empresa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Primeiramente é importante destacar a implementação da TI verde juntamente com a responsabilidade social. Alinhadas elas podem se tornar um fator de diferencial competitivo para aumento do potencial econômico, como destaca Delvaz e Bovério (2017). Desta maneira, o ganho em lucratividade e a legitimidade do negócio empresarial se tornou consequência das ações. Como é apontado por Machado e Ott (2015) o ganho da legitimidade através de ações ambientais advém das empresas que “respondem as necessidades”, ou seja, cumprimento das exigências legais para preservação e manutenção do ambiente em que atuam. Ademais, essas organizações desenvolvem atividades que conciliam no mesmo momento a anunciação da marca para ganho em marketing com relatos sustentáveis que demonstram preocupação com questões ambientais.

Em uma pesquisa realizada por Cavalcante *et al.* (2012), questionado a 11 empresas da cidade de Fortaleza - CE, públicas e privadas, todas responderam com positividade quanto ao interesse de implantar a TI verde nas suas operações. Aquelas que ainda não existiam quaisquer medidas já desenvolvidas, demonstraram a pretensão pelos mesmos motivos das que já tinham ações concretas, como políticas de descarte de lixo eletrônico, que é a redução de custos a longo prazo e a utilização dessas práticas como estratégia de marketing. Isso confirma a tendência das entidades em se utilizar da TI verde, e quaisquer outras ações ambientais, para manutenção da cartela de clientes, já que atualmente os consumidores estão mais preocupados com a origem e impacto dos produtos adquiridos.

Na análise feita por Schulz e Silva (2012) do desempenho de um *data center* em uma empresa de médio porte, a TI verde foi implantada em um cenário que existia na organização um fomento para renovação e substituição dos equipamentos e infraestrutura física para aumento de novas aplicações, armazenagem, velocidade de processamento e transmissão de dados, casado a isso, uma pressão de novos clientes que buscavam por empresas com consciência ambiental nas suas operações. O consumo consciente auxilia na crescente adoção por parte das empresas à prática sustentáveis de pesquisa e planejamento para reutilização dos produtos ofertados ou garantia do devido descarte na sua obsolescência. A redução de custo, principalmente atrelada ao gasto de energia elétrica, é outro fator de grande impacto que motiva as empresas para esse cenário. Como é visto no artigo de Faria *et al.* (2013), que analisou diversos aspectos do segmento tecnológico, empresas como Itautec e Positivo, contam com equipamentos inteligentes que auxiliam no uso e diminuição no consumo de energia elétrica.

Efetivamente os principais motivos que levam as empresas para implementação da TI verde, como economia de custos, redução de despesas, otimização de espaços físicos, ganho na

legitimidade, aumento da cartela de clientes, dentre outras, são alcançados e retornados em benefícios efetivos.

No que se refere aos benefícios internos, o estudo de caso desenvolvido por Delvaz e Bovério (2017) em uma empresa de desenvolvimento de SI localizada em Campinas - SP, os diretores da entidade ao se conscientizarem sobre as atitudes praticadas internamente, implementaram a virtualização de servidores, virtualização de máquinas e o *cloud computing*. Como resultados, houve redução de cinco servidores físicos para apenas dois e, conseqüentemente, a liberação de espaços físicos e redução no consumo de energia; isso porque os servidores ficavam junto a sala de operação dos colaboradores, aumentando a temperatura e a exigência de refrigeração do local. Na virtualização de máquinas, a principal vantagem percebida foi a segurança de que, se um colaborador tiver algum imprevisto com o seu computador, ele pode se utilizar de outro equipamento e adentrar em sua máquina virtual. O *cloud computing* substituiu os arquivos salvos anteriormente em cds para *backups* salvos na nuvem, reduzindo o custo de armazenagem e a quantidade desse arquivo físico.

Nesse exemplo o retorno de todo o investimento foi percebido, além do ganho social pelas práticas ambientais, uma simbólica redução de custos e despesas, além de otimização do espaço físico para aumento das atividades.

Já em uma indústria que fabrica computadores de uso pessoal e profissional do estado de Rio Grande do Norte, o autor Pereira (2011), destaca que a empresa se utilizou de ações como racionalização de insumos, energia, uso de selos verdes e a virtualização para se beneficiar, em maior impacto, a uma redução de custos. Na organização analisada por Schulz e Silva (2012) que atualizou todo seu equipamento tecnológico pautados na TI verde para melhor desempenho do *data center*, o valor investido seria retornado em apenas cinco anos, visto apenas pela economia anual de R\$ 500.000,00 em despesas de energia elétrica. Além disso, a pesquisa elenca outros fatores: menor desembolso com manutenção e profissionais por causalidade do menor número de equipamentos gerados com a virtualização. A economia monetária atrelada a estas práticas são fatores de suma importância para se fazer notar a temática nas entidades em que os empresários ainda não se conscientizaram dos demais benefícios que a TI verde promove.

Quando relacionado aos bons impactos ambientais que as empresas alcançam com a TI verde, podemos generalizar todos os benefícios gerados por qualquer outro resultado de uma ação de caráter sustentável implantada de forma concreta, como melhora na qualidade de vida, preservação da biodiversidade, diminuição dos desastres ambientais, dentre outras. Mais especificamente relacionada a economia de energia elétrica promovida internamente através das principais práticas ao alcance da TI verde, é de suma importância termos a consciência de que atualmente a maior parte dela deriva das hidrelétricas que causam um enorme impacto aos recursos naturais de maneira irreversível onde são instaladas. Em uma pesquisa feita por Araujo e Moret (2016) sobre os efeitos decorrentes da instalação de hidrelétricas em Rondônia, os autores destacam a emissão de gases de efeito estufa, contaminação de peixes, prejuízos ao patrimônio histórico e cultural, contaminação da água e proliferação de doenças respiratórias. Por conta desses malefícios, qualquer redução do uso da energia elétrica, como pela virtualização, é reconhecida. Na linha dos resíduos gerados com o uso de tecnologia, um plano de logística reversa do fornecedor promove à sociedade a garantia do descarte correto desses equipamentos que possuem um alto nível de toxinas e compostos metálicos. O devido fim para esses aparelhos reduz a uma possível contaminação e impacto ambiental.

Para finalizar, é possível destacar que a TI verde, juntamente com a sustentabilidade empresarial, contribuem para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da

Organização das Nações Unidas. No desafio de seu alcance, a parceria entre crescimento econômico, inclusão social e proteção ao meio ambiente se torna crucial e possível através de medidas como essas abordadas neste estudo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como escopo exemplificar os benefícios que são alcançados pelas empresas que adotam de forma integral as políticas ambientais aplicadas da TI verde nas empresas, bem com constatar os motivos que levam as organizações a buscar mudanças em seu ambiente tecnológico e os benefícios gerados internamente e externamente à sociedade. Para isso, foi necessário, além do embasamento teórico sobre tecnologia de informação, sustentabilidade e TI verde, analisar artigos já publicados sobre a temática aplicada em empresas reais e seus benefícios efetivamente gerados.

Os resultados obtidos foram essenciais para afirmação da teórica com a prática: a implementação da TI verde auxilia nas empresas a redução de custos com energia elétrica, otimização de espaços físicos, redução de despesas e surge como estratégia para organizações que almejam um ganho em legitimidade, melhora da imagem institucional e do produto ofertado. Em uma visão ampla, é possível constatar também que a sociedade ganha ao mesmo passo que as empresas gozam de benefícios da TI verde. Através do descarte correto dos produtos consumidos e menor utilização de energia que provém de hidrelétricas, há um aumento na preservação do meio ambiente e conseqüentemente, auxílio para alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Como sugestão para empresas que ainda não se conscientizaram sobre os impactos das suas atividades no ambiente em que atuam, em especial as empresas de tecnologia e os setores de TI, é preciso reafirmar a importância de um posicionamento ambientalmente sustentável através de práticas que reduzam o impacto ambiental.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz et al. **Tecnologia de Informação**. 1. ed. São Palo: Atlas, 2004.
- ALVES, Ricardo Ribeiro: **Sustentabilidade Empresarial e Mercado Verde: a transformação do mundo em que vivemos**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2019.
- ARAUJO, Neiva Cristina de. MORET, Artur de Sousa. Direitos humanos e hidrelétrica: uma análise dos impactos socioambientais e econômicos gerados em Rondônia. **Revista Veredas do Direito**, Belo Horizonte, v. 13, n. 26, p. 167-195, 2016.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é: o que não é**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.
- CAVALCANTE, Victor Mota Rêgo Monteiro et al. TI Verde: estudo conceitual e análise das iniciativas de TI verde nas empresas de Fortaleza. **CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PESQUISA E INOVAÇÃO (CONNEPI)**, VII, 2012, Palmas – TO.
- DELVAZ, Bruno H. BOVÉRIO, Maria Aparecida. TI Verde: estudo de caso na empresa CSLOG Desenvolvimento de Sistemas LTDA. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 14, p. 118-139, 2017.
- FARIA, Ana Cristina et al. TI verde: mito ou realidade na indústria digital brasileira. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 16, p. 1-22, 2016.

- FARIA, Ana Lizete. **Contabilidade Ambiental**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- FILHO, José Francisco Ribeiro et al. **Estudando Teoria da Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FREITAS, Marcilio de. **A Sustentabilidade como Paradigma: cultura, ciência e cidadania**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.
- JOÃO, Belmiro N. **Tecnologia da Informação Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- LORENZETTI, Jorge et al. Tecnologia, Inovação Tecnológica e Saúde: uma reflexão necessária. **Revista Texto & Contexto**, Florianópolis, v. 21, p. 432-439, 2012.
- MACHADO, Daiane Pias. OTT, Ernani. Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria de legitimidade. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 11, p. 136-156, 2015.
- MARIANO, Diego César Batista. **Infraestrutura de TI**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2020.
- MAZZAROTTO, Ângelo de Sá. **Ética e Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- MOTTA, Fernanda C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- PEREIRA, Glauber Ruan Barbosa. TI verde: o caso de uma indústria de computadores do RN. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 1, p. 91-100, 2011.
- SCHULZ, Murilo Alexandre. SILVA, Tania Nunes. TI verde e eficiência energética em data centers. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 6, p. 121-133, 2012.
- STAIR, Ralph M. REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- SOLIMAR, Garcia. **A Propagando e a sua Relação com a Sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2019.
- ZOGAIB, Giselle Aparecida Piragis. **Ética e Sustentabilidade na Era Digital**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ-PARANÁ

Jaqueline Gomes do Amaral
Vilma Meurer Sela

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo compreender as políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher nos municípios que compõem a Região Metropolitana de Maringá (RMM). A pesquisa se caracterizou como qualitativa e foi realizada em municípios da RMM acima de quinze mil habitantes, pela aplicabilidade de implantação de serviços especializados e não especializados. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevista. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Percebeu-se que a aplicabilidade e efetivação das políticas públicas nos municípios da Região Metropolitana de Maringá ainda tem muito a avançar na Rede de Enfrentamento a Violência contra as Mulheres, principalmente nos municípios de menor porte, em que há a necessidade de implantação dos serviços especializados para atender a demanda. O Município de Maringá possui a grande maioria dos serviços especializados, mas é preciso descentralizar, articular e integrar, dando apoio aos municípios menores que compõem a RMM. Neste sentido é fundamental o trabalho de profissionais inseridos na rede de atendimento na perspectiva do enfrentamento a violência contra as mulheres e efetivação das políticas públicas dentro dos municípios pesquisados.

Palavra-chave: Política Pública. Violência. Mulheres.

1. INTRODUÇÃO

Produto de uma construção histórica, portanto, passível de desconstrução, a violência contra as mulheres pode ser considerada como toda e qualquer conduta baseada no gênero, que cause ou passível de causar morte, dano ou sofrimento nos âmbitos: físico, sexual ou psicológico à mulher, tanto na esfera pública quanto na privada (PINAFI, 2007). Acompanhando o lento caminhar da evolução dos direitos humanos das mulheres no Brasil, a elaboração de políticas públicas voltadas a assegurar-lhes a proteção adotou, inicialmente, caminho tímido, sem desmerecer os esforços estatais empreendidos em contexto não democrático (BIANCHINI, 2011).

Desde a criação da Secretaria de Política Pública para as Mulheres, em janeiro de 2003, se inaugurou um novo momento da história do Brasil no que se refere à formulação, coordenação e articulação de políticas que promovam a igualdade entre mulheres e homens. Diante daquele acontecimento, foi realizada a primeira Conferência Nacional de Política Pública para as mulheres, que foi um marco na afirmação dos direitos da mulher e mobilizou, por todo o Brasil, cerca de 120 mil mulheres que participaram, diretamente, dos debates e apresentaram as propostas para a elaboração do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (BRASIL, 2011).

Com a criação da Lei Maria da Penha (Lei nº 11.314, de 06 de agosto de 2006), mudaram todas as formas de punições alternativas que eram dadas anteriormente a ela. A Lei cria mecanismos para coibir e prevenir a violência doméstica e familiar, fazendo com que a realidade mude e passe a ter instrumentos legais para sua defesa, possibilitando que políticas públicas possam ser efetivadas, a favor da mulher que esteja em situação de violência. Em consonância com a Lei Maria da Penha, a Lei do Feminicídio (13.104/2015) prevê circunstância qualificadora do crime de homicídio e inclui o feminicídio no rol dos crimes hediondos. A lei considera o assassinato que envolve violência doméstica e familiar, menosprezo ou discriminação à condição de mulher.

Seguindo normas e instrumentos internacionais de direitos humanos e legislação nacional, o Brasil avançou na ações voltadas ao enfrentamento à violência contra a mulher. Em 2011, foi publicada a Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, com finalidade estabelecer conceitos, princípios, diretrizes e ações de prevenção e combate à violência contra as mulheres, assim como de assistência e garantia de direitos às mulheres em situação de violência. No entanto, quando se fala em efetivação e implantação das Políticas Públicas para as Mulheres, enfrenta-se barreiras e falta de reconhecimento. Em muitos municípios se faz presente a lei de criação da Política Pública para as Mulheres, porém, não há garantia da efetividade de sua implementação. Os gestores, por vezes, não tem conhecimento da demanda de mulheres que necessitam dos serviços especializados voltados para efetivação e implantação desta política pública. A violência contra a mulher não é marcada apenas pela violência física, mas também por outros tipos de violência como a psicológica, sexual, patrimonial e moral (BRASIL, 2006) e necessita, com urgência, ser enfrentada e combatida nos municípios.

Considerando, assim, a necessidade de obtenção de resposta mais efetiva na garantia dos direitos fundamentais das mulheres no Brasil, a presente pesquisa explora a resolução de tal problemática sob a ótica da implementação e execução de políticas públicas vinculadas à Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, com o objetivo de compreender as políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher nos municípios que compõe a Região Metropolitana de Maringá.

O trabalho teve como parâmetro apresentar as normativas existentes no país que versam sobre os direitos fundamentais a todas a mulheres e verificar se as mesmas estão sendo implementadas nos municípios que compõem a RMM. Assim, a pesquisa, além de proporcionar

contribuições teóricas acerca do tema em estudo, visa contribuir de forma prática, mostrando a realidade dos municípios no que tange ao enfrentamento à violência contra as mulheres.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER

A violência contra a mulher é produto de uma construção histórica, portanto, passível de desconstrução, que traz a estreita relação com as categorias de gênero, classe e raça/etnia e suas relações de poder (PINAFI, 2007). Por definição, pode ser considerada como toda e qualquer conduta baseada no gênero, que cause ou passível de causar morte, dano ou sofrimento nos âmbitos: físico, sexual ou psicológico à mulher, tanto na esfera pública quanto na privada (PINAFI, 2007).

A Lei Maria da Penha, que visa coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, no seu Art. 7, caracteriza as formas de violência contra a mulher, que faz com que a mulher tenha um aparato legal da lei junto a ela em situação de violência. A violência doméstica contra a mulher subdivide-se em violência física, psicológica, sexual, patrimonial e moral, descritas a seguir.

Art. 7º São formas de violência doméstica e familiar contra a mulher, entre outras:

I - a violência física, entendida como qualquer conduta que ofenda sua integridade ou saúde corporal;

II - a violência psicológica, entendida como qualquer conduta que lhe cause dano emocional e diminuição da autoestima ou que lhe prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento ou que vise degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, vigilância constante, perseguição contumaz, insulto, chantagem, violação de sua intimidade, ridicularização, exploração e limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que lhe cause prejuízo à saúde psicológica e à autodeterminação;

III - a violência sexual, entendida como qualquer conduta que a constranja a presenciar, a manter ou a participar de relação sexual não desejada, mediante intimidação, ameaça, coação ou uso da força; que a induza a comercializar ou a utilizar, de qualquer modo, a sua sexualidade, que a impeça de usar qualquer método contraceptivo ou que a force ao matrimônio, à gravidez, ao aborto ou à prostituição, mediante coação, chantagem, suborno ou manipulação; ou que limite ou anule o exercício de seus direitos sexuais e reprodutivos;

IV - a violência patrimonial, entendida como qualquer conduta que configure retenção, subtração, destruição parcial ou total de seus objetos, instrumentos de trabalho, documentos pessoais, bens, valores e direitos ou recursos econômicos, incluindo os destinados a satisfazer suas necessidades;

V - a violência moral, entendida como qualquer conduta que configure calúnia, difamação ou injúria (BRASIL, 2006).

Portanto, a violência contra a mulher não se restringe apenas a violência física. Ademais, cabe destacar que a violência contra a mulher vai além da relação com o homem, ela é encontrada também nas organizações, nas ações do cotidiano, nas estruturas, nos costumes, nos hábitos, e na totalidade do convívio social; é importante, também, detalhar que a ligação conjugal e afetiva, bem como o quão próximos vítima e agressor estão, e a frequência com que ocorre esse tipo de violência, faz com que as mulheres se tornem mais vulneráveis nesse processo de falta de igualdade de gênero, quando comparados com outras situações semelhantes: desigualdades de cor, raça, classe, etc. (BIANCHINI, 2018).

Quando se fala em violência contra a mulher a lei configura qualquer ação ou omissão baseada no gênero, pois a violência reduz à condição de objeto de violência e não sujeitos de direitos. A violência contra a mulher é um tema discutido internacionalmente ao longo dos anos

onde o ministério da justiça através da Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, delineou conceitos e expressões utilizadas ao tema de violência.

Segundo Saffioti (2001) quando o conceito de patriarcado aparece de forma gritante, demonstra a importância de se pensar nas relações patriarcais, antes das relações de gênero; a violência doméstica ultrapassa além das relações sociais onde se tem o homem como um líder, em que o homem pode tudo e mulher não, é preciso desmistificar isto, pois a mulher também pode e tem direitos sobre sua vida.

É importante ressaltar que a violência doméstica, manifesta-se no espaço do domicílio e fora dele, já que o espaço de domínio do patriarca não é apenas territorial, mas também simbólico.

A maioria esmagadora das vítimas situa-se na matriz dominante de gênero, ou seja, a da obediência ao macho. Ou seja, pelo menos perante seu homem, encarnam a lógica patriarcal de gênero, não tendo parâmetros para discernir sobre seus atributos e os de seu companheiro. Tendem, via de regra, a diminuir suas próprias qualidades, exaltando as do companheiro. É frequente que digam que seus maridos as espancam quando bêbados, mas que são excelentes pessoas em estado sóbrio [...] (SAFFIOTI, 2001a, p.19)

A mulher sempre foi um ser alienado a disposição do homem, onde o patriarcalismo tomo conta e na verdade nunca deixou de existir, onde a diferenças de homens e mulheres são gritantes a discriminação fica muito claro dentro da sociedade capitalista; em que o enfraquecimento do modelo familiar baseado na autoridade ou denominação continua exercida pelo homem como a cabeça do casal, o modelo de família patriarcal, ou seja a crise deste modelo de família, onde os relacionamentos pessoais que conseqüentemente a personalidade são marcados pela dominação e violência.

Segundo Saffioti (2004), perda de autonomia, alienação e sujeição da vontade aos caprichos do outro, configuram violação dos direitos humanos, que são utilizados como parâmetros na definição de violência, compreendendo-a como todo ato capaz de violá-los. A mulher sempre foi o alvo desta violência cada vez mais obsessiva por parte do homem, onde se oprime, e coage a mulher.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AS MULHERES EM SITUAÇÃO DE VIOLÊNCIA

Políticas públicas se constituem em uma das formas de interação e de diálogo entre o Estado e a sociedade civil, por meio da transformação de diretrizes e princípios norteadores em ações, regras e procedimentos que (re)constroem a realidade. Sua articulação com a perspectiva de gênero é recente (BANDEIRA E ALMEIDA, 2004).

Historicamente, tais políticas eram desenhadas e aplicadas por grupos sociais que dominavam a sociedade – a elite política geralmente composta pelos homens brancos, heteronormativos, com alta escolaridade, concentração de renda e de forte inserção social. As vozes e experiências originadas fora dessa esfera do poder hegemônico não eram consideradas legítimas, uma vez que o Estado não as qualificava como uma questão em seu horizonte de atuação.

As mulheres não estavam presentes na política, nem na tomada de decisões, tampouco como suas destinatárias específicas. As políticas públicas traduzem, no seu processo de elaboração e implantação – mas, sobretudo, em seus resultados – formas de exercício do poder político, envolvendo a distribuição e redistribuição de poder e de recursos. Sistematizam o papel das tensões e do conflito social nos processos de decisão e na partição e repartição de custos e benefícios sociais. (BRASIL, 2004)

Acompanhando o lento caminhar da evolução dos direitos humanos das mulheres no Brasil, verifica-se que a elaboração de políticas públicas voltadas a assegurar-lhes a proteção

adotou, inicialmente, caminho tímido e esparso, o que não autoriza desmerecer os esforços estatais já empreendidos em contexto não democrático, a exemplo do surgimento das Delegacias de Atendimento Especializado à Mulher, em São Paulo, no ano de 1985, e a criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, também no mesmo ano (BIANCHINI, 2011).

Em 2003, tem-se a criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres, e lançada a campanha nacional de Enfrentamento da Violência Contra as Mulheres, onde foram ampliadas e passaram a incluir ações de prevenção, de garantias de direitos e inclusive de responsabilização dos agressores, com o combate à violência. A partir da criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres, as políticas públicas de enfrentamento à violência contra as mulheres foram fortalecidas por meio da elaboração de conceitos, diretrizes, normas; e da definição de ações e estratégias de gestão e monitoramento relativas à temática (BRASIL, 2011). As políticas públicas para o enfrentamento à violência contra as mulheres são ampliadas e passam a incluir ações integradas, como a criação de normas e padrões de atendimento, aperfeiçoamento da legislação, incentivo à constituição de redes de serviços, o apoio a projetos educativos e culturais de prevenção à violência e ampliação do acesso das mulheres à justiça e aos serviços de segurança pública (BRASIL, 2011). Esta ampliação é retratada em diferentes documentos e leis publicados neste período, entre eles, a Lei Maria da Penha.

Em 2006, após anos de luta e por pressão dos organismos internacionais, foi estabelecida a Lei Maria da Penha, com o objetivo de cercear e evitar a “violência de gênero” nas relações domésticas, de família ou nos casos em que ocorre convívio íntimo afetivo. O objeto dessa lei é a violência que se realiza contra a mulher, em diversos ambientes e contextos, e que tenham como base o gênero, ou seja, deve-se verificar a motivação, pois toda violência de gênero é realizada contra uma mulher, mas não se pode aplicar o inverso, pois aí vai depender do motivo. (BIANCHINI, 2018).

Para a implementação concreta das diretrizes assistenciais e de políticas públicas elencadas na Lei Maria da Penha, atribuiu o artigo 36 o dever de atuação concorrente à União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obrigando-os a promoverem as adaptações necessárias ao alcance da finalidade da lei. A relevância da previsão radica no fato de não apenas se possibilitar uma atuação conjunta e articulada, mas de se viabilizar a descentralização e desburocratização dos serviços (BIANCHINI, 2014).

Em 2011, foi publicada a Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, que tem por finalidade estabelecer conceitos, princípios, diretrizes e ações de prevenção e combate à violência contra as mulheres, assim como de assistência e garantia de direitos às mulheres em situação de violência, conforme normas e instrumentos internacionais de direitos humanos e legislação nacional. O conceito de enfrentamento diz respeito à implementação de políticas amplas e articuladas, que procurem dar conta da complexidade da violência contra as mulheres em todas as suas expressões e requer a ação conjunta dos diversos setores envolvidos com a questão (saúde, segurança pública, justiça, educação, assistência social, entre outros), no sentido de propor ações que: desconstruam as desigualdades e combatam as discriminações de gênero e a violência contra as mulheres; interfiram nos padrões sexistas/machistas ainda presentes na sociedade brasileira; promovam o empoderamento das mulheres; e garantam um atendimento qualificado e humanizado àquelas em situação de violência. (BRASIL, 2011)

Assim, a noção de enfrentamento vai além da questão do combate, compreende também as dimensões da prevenção, da assistência e da garantia de direitos das mulheres, que compõem os Eixos Estruturantes da Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Eixos Estruturantes da Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres



Fonte: BRASIL, 2011)

As ações articuladas voltadas aos eixos estruturantes de prevenção, assistência, enfrentamento e combate, e acesso e garantia de direitos, visam atingir os objetivos traçados pela Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, que prevê: reduzir os índices de violência contra as mulheres; promover uma mudança cultural a partir da disseminação de atitudes igualitárias e valores éticos de irrestrito respeito às diversidades de gênero e de valorização da paz; garantir e proteger os direitos das mulheres em situação de violência considerando as questões raciais, étnicas, geracionais, de orientação sexual, de deficiência e de inserção social, econômica e regional; e, proporcionar às mulheres em situação de violência um atendimento humanizado e qualificado nos serviços especializados e na Rede de Atendimento (BRASIL, 2011).

Cabe aos governos (Estaduais, Distrito Federal e Municipais) e a sociedade civil desempenhar seu papel na prevenção e no combate da violência contra as mulheres, bem e na assistência a ser prestada a cada uma delas. No entanto, ainda existe uma tendência ao isolamento dos serviços e à desarticulação entre os diversos níveis de governo no enfrentamento da questão. Dessa forma, surgiu o trabalho em rede, como um caminho para superar essa desarticulação e a fragmentação dos serviços, por meio da ação coordenada de diferentes áreas governamentais, com o apoio e monitoramento de organizações não-governamentais e da sociedade civil como um todo, com a criação da Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres e a Rede de Atendimento às Mulheres em situação de Violência.

A primeira, mais ampla, visa ao desenvolvimento de estratégias efetivas de prevenção e de políticas que garantam o empoderamento e construção da autonomia das mulheres, os seus direitos humanos, a responsabilização dos agressores e a assistência qualificada às mulheres em situação de violência. Tem por objetivo efetivar os quatro eixos previstos na Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres e dar conta da complexidade do fenômeno da violência contra as mulheres. A Rede de Atendimento às Mulheres em situação de Violência, por sua vez, é parte da Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, contemplando o eixo da assistência. (BRASIL, 2011b)

O conceito de Rede de Atendimento refere-se à atuação articulada entre as instituições/serviços governamentais, não-governamentais e a comunidade, visando à ampliação e melhoria da qualidade do atendimento; à identificação e encaminhamento adequado das mulheres em situação de violência; e ao desenvolvimento de estratégias efetivas de prevenção. No âmbito do governo, a Rede de Atendimento à Mulher em situação de Violência é composta pelos seguintes serviços: (1) Centros de Referência de Atendimento à Mulher; (2) Núcleos de Atendimento à Mulher; (3) Casas-Abrigo; (4) Casas de Acolhimento Provisório; (5) Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher (DEAMs); (6) Núcleos ou Postos de Atendimento à Mulher nas Delegacias Comuns; (7) Polícia Civil e Militar; (8) Instituto Médico Legal; (9) Defensorias da Mulher; (11) Juizados de Violência Doméstica e Familiar; (12) Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180; (13) Ouvidorias; (14) Ouvidoria

da Mulher da Secretaria de Políticas para as Mulheres; (15) Serviços de Saúde voltados para o atendimento dos casos de violência sexual e doméstica; (16) Posto de Atendimento Humanizado nos Aeroportos; (17) Núcleo da Mulher da Casa do Migrante. (BRASIL, 2011)

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A Pesquisa configura-se com caráter qualitativo, que se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2014). Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. Toda pesquisa qualitativa, social, empírica, busca a tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial (BAUER; GASKELL, 2008) mas, sobretudo, objetiva conhecer a maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo cotidiano.

A pesquisa de campo foi realizada em municípios da Região Metropolitana de Maringá, com população acima de quinze mil habitantes. A coleta de dados se deu por meio de sites oficiais dos respectivos municípios pesquisados, bem como por conversa telefônica com pelo menos um responsável das prefeituras municipais, que buscou identificar a existência dos serviços especializados relacionados à Rede de Atendimento à Mulher em situação de Violência no município, como: (1) Secretaria da Mulher /Departamento da Mulher / Diretoria da mulher; (2) Conselho da Mulher; (3) Procuradoria da Mulher; (4) CRAM- Centro de Referência de Atendimento à Mulher; (4) CASA Abrigo; (5) Delegacia da Mulher; e (6) Patrulha Maria da Penha. Ademias, buscou-se identificar a legislação municipal (Lei, Decreto ou Resolução) existente para fazer frente ao enfrentamento à violência contra a mulher. Os dados foram coletados nos meses de outubro e novembro de 2022.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1979, p. 42), se refere a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A organização da análise seguiu as três etapas apresentadas por Bardin (1979, p. 95), que orientaram os procedimentos de análise desta investigação: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ E A SELEÇÃO DOS MUNICÍPIOS

A Região Metropolitana de Maringá (RMM) está situada no interior do país, localizada na Região Norte Central do Estado do Paraná. Foi institucionalizada pelo Estado por meio de Lei Complementar nº 83 de 1998 e sua composição legal não corresponde ao perfil dos principais aglomerados urbanos do Brasil. Sua configuração espacial inclui 26 municípios: Maringá (polo), que é o terceiro maior município do Paraná, sete municípios com população entre 20 a 100 mil habitantes, dois municípios com até 20 mil habitantes e a maioria (16) dos municípios com população inferior a 10 mil habitantes. Do total dos municípios, apenas cinco deles compõem a área de Área de Concentração de População (ACP), ou seja, somente uma

Tabela 3: Municípios selecionados para a pesquisa

	Municípios	Habitantes
01	Astorga	26.011
02	Nova Esperança	27.821
03	Paiçandu	40.777
04	Sarandi	82.847
05	Jandaia do Sul	21.122
06	Mandaguari	34.281
07	Mandaguaçu	21.672
08	Marialva	35.180
09	Maringá	417.010

Fonte: IBGE-2010

4.2 POLÍTICAS DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES NOS MUNICÍPIOS DA RMM

De acordo com o artigo 36 da Lei Maria da Penha, para a implementação concreta das diretrizes assistenciais e de políticas públicas, compete à União, Estados, Distrito Federal e Municípios o dever de atuação, obrigando-os a promoverem as adaptações necessárias ao alcance da finalidade da lei.

Para Bianchini (2014), a relevância dessa competência radica no fato de não apenas se possibilitar uma atuação conjunta e articulada, mas de se viabilizar a descentralização e desburocratização dos serviços. Assim, o enfrentamento à violência contra as mulheres inicia-se nos municípios, aos quais competem o atendimento às Mulheres em situação de Violência. Para tanto, os mesmos devem contar com serviços especializados para tal atendimento.

A Tabela 3 apresenta os órgãos considerados essenciais para compor a Rede de Enfrentamento à violência contra a mulher que estão presentes nos municípios pesquisados.

Tabela 4: Órgãos voltados ao enfrentamento à violência contra as Mulheres nos municípios

Municípios	Secretaria da Mulher /Departamento da Mulher	Conselho da Mulher	Procuradoria da Mulher	CRAM - Centro de Referência de Atendimento à Mulher	CASA Abrigo	Delegacia da Mulher	Patrulha Maria da Penha
Astorga			x				
Jandaia do Sul		x					
Mandaguari		x			x		
Mandaguaçu							
Marialva		x	x				x
Maringá	x	x	x	x	x	x	x
Paiçandu		x					
Sarandi		x		x	x		
Nova Esperança		x					

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2023.

Os dados mostram que, dos nove municípios selecionados para a pesquisa, somente o município de Mandaguaçu não conta com nenhum órgão de atuação no enfrentamento à

violência contra a mulher. Em conversa por telefone com a gestão de Assistência Social do Município, a mesma informou que existe somente o serviço Não-Especializado, como CREAS (Centro de Referência Especializado da Assistência Social), que faz todo trabalho realizado referente ao atendimento às mulheres no município e que existe alguma atividade relacionada a Política de combate a Violência contra as mulheres. Em contrapartida, Maringá conta com todos os órgãos de atuação no enfrentamento à violência contra a mulher. Com exceção de Mandaguaçu, que não conta com nenhum órgão, o Conselho da Mulher está presente em todos os outros municípios. Apenas Maringá, por ser um município de maior porte, conta com uma Secretaria da Mulher, bem como, com uma Delegacia da Mulher.

Como visto, a estrutura em termos de órgãos voltados ao enfrentamento à violência contra a Mulher varia em cada município, pois os mesmos apresentam portes diferentes, consequentemente, recursos diferentes para implementação das políticas. No entanto, mesmo não dispondo de uma estrutura mais formal, pode-se dizer que os municípios vêm avançando no que tange ao enfrentamento à violência contra as Mulheres.

O Quadro 1 apresenta a situação dos municípios com relação à legislação (Lei, Resolução ou Decreto) referente ao enfrentamento da violência contra as Mulheres.

Quadro 1: Legislação referente ao enfrentamento da violência contra as Mulheres

Município	Lei, Decretos e Resoluções
Astorga	<ul style="list-style-type: none"> Resolução nº03/2019- Procuradoria da Mulher
Jandaia do Sul	<ul style="list-style-type: none"> Lei Nº 1198, de 13 de junho de 1986. Cria o Conselho Municipal da Mulher e dá outras providências.
Mandaguari	<ul style="list-style-type: none"> Lei Nº 3.706/2022 Dispõe sobre a introdução, na grade curricular da Rede Municipal de Ensino de Mandaguari, de noções básicas sobre a Lei Maria da Penha, e dá outras providências. Lei Nº 3.590/2021 Autoriza a criação de Casa de Acolhimento à mulheres vítimas de violência doméstica e familiar no âmbito do Município de Mandaguari, e dá outras providências. Decreto Nº 191/2021. Altera o decreto nº 228/2017 de 19.06.2017 para fins de substituir membros integrantes do Conselho Municipal do Direito da Mulher - CMDM, e dá outras providências. Lei Nº 3.428/2020. Dispõe sobre a criação da Lei Magó que institui a Campanha Municipal de Combate à Violência contra as Mulheres e a Família, e dá outras providências. Lei Nº 2.464/2015 Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal dos Direitos da Mulher - CMDM, e dá outras providências.
Mandaguaçu	<ul style="list-style-type: none"> Lei Nº 2.201/2021 Institui sobre a criação do "Dia Municipal de Combate ao Femicídio", e dá outras providências.
Marialva	<ul style="list-style-type: none"> Lei Municipal nº 2458/2021 Institui no Calendário Oficial de Eventos do Município de Marialva (COEM) o mês Agosto Lilás como mês de proteção à mulher no município de Marialva, a ser dedicado a ações de prevenção, conscientização e enfrentamento à violência contra a mulher. Lei Ordinária 2458/2021 de 03/09/2021 Institui no Calendário Oficial de Eventos do Município de Marialva (COEM) o mês Agosto Lilás como mês de proteção à mulher no município de Marialva, a ser dedicado a ações de prevenção, conscientização e enfrentamento à violência contra a mulher. (Alterada pela Lei Municipal nº 2537/2022) Lei Ordinária 2436/2021 de 13/07/2021 Dispõe sobre a Política Municipal dos Direitos da Mulher, criando o conselho municipal dos direitos da mulher e dá outras providências. Resolução 7/2021 de 15/06/2021 Acrescenta o inciso V ao Art. 23 e acrescenta os Art. 134-A a Art. 134-D à Resolução nº 3, de 4 de dezembro de 1992 (Regimento Interno da Câmara Municipal de Marialva), para criar a Procuradoria da Mulher no âmbito da Câmara Municipal de Marialva-PR.

	<ul style="list-style-type: none"> • Lei Ordinária 2377/2020 de 31/08/2020 Veda o acesso ao serviço público no município de Marialva à pessoa que possua sentença penal condenatória transitada em julgado por prática de crime com violência doméstica e familiar contra a mulher, criança e/ou idoso. • Lei Ordinária 2273/2018 de 19/12/2018 Estabelece as diretrizes de atuação da Patrulha Maria da Penha no município de Marialva e dá outras providências. • Lei Ordinária 2299/2019 de 03/06/2019 Institui a Campanha Municipal de Combate à Violência contra a Mulher. • Lei Ordinária 1444/2010 de 25/10/2010 Institui a Semana Municipal da Mulher e dá outras providências.
Paiçandu	<ul style="list-style-type: none"> • Lei Nº 2883/2019- Institui a Política Pública Municipal para as Mulheres. Institui o Conselho Municipal dos Direitos das Mulheres. Institui a Conferência da Política Pública Municipal das Mulheres. Institui o Fundo da Política Pública Municipal para as Mulheres. Dispõe sobre o Plano Municipal da Política Pública Municipal para as Mulheres no âmbito do Município de Paiçandu e dá outras providências • Lei Nº 3.116/2022 DE 22/03/2022- Dispõe sobre a aplicação de multa a bares, restaurantes, estabelecimentos comerciais, academias e instituições de ensino, boates, casas noturnas, casas de shows, por falta de comunicação à delegacia especializada sobre os casos de suposta violência contra a mulher, contra a criança e o adolescente, contra o idoso ou contra a pessoa com deficiência, e os crimes de omissão de socorro, ocorridos em suas dependências. • Lei Nº 3.073/2021- Institui no Município de Paiçandu, Estado do Paraná, o Dia Municipal de Combate ao Feminicídio e dá outras Providências. • Lei Nº 3.034//2021 - Institui o Programa de Cooperação e Código Sinal Vermelho, como forma de pedido de socorro e ajuda para mulheres em situação de violência doméstica ou familiar, medida de combate e prevenção à violência doméstica, conforme a LEI Federal nº <u>11.340</u>, de 7 de agosto de 2006, no Município de Paiçandu, Estado do Paraná. • Lei Nº 2.916/2020 - Institui a Semana Municipal de Mobilização dos Homens pelo fim da Violência Contra as Mulheres. • Lei Nº 2.629, De 25 de Abril De 2018.- Institui A Semana da Mulher no Município de Paiçandu, Estado do Paraná e dá outras providências.
Sarandi	<ul style="list-style-type: none"> • Lei Ordinária 2696/2021- Institui sobre a criação do dia municipal de combate ao feminicídio e dá outras providências • Lei Nº 842, de 07 de dezembro de 1999 Institui o Programa Municipal de Casa Proteção para Mulheres Vítimas de Violência e dá outras providências. • Lei Nº 704, de 29 de setembro de 1997- Institui o Conselho Municipal da Mulher de Sarandi, na forma que especifica. • Lei Nº 607, de 29 de junho de 1995. Dispõe sobre reconhecimento e declaração de utilidade pública do Conselho de Assistência a Mulher Sarandiense. • LEI Nº 2.830/2022 Institui no Município de Sarandi, a "Campanha Permanente de combate ao Assédio Sexual no Transporte Público no Município" e dá outras providências. • Lei Nº 2.724, de 23 de agosto de 2021 Dispõe sobre a obrigatoriedade de bares, restaurantes e casas noturnas a adotarem medidas de auxílio à mulher que se sinta em situação de risco e dá outras providências. • Lei Ordinária 2759/2021- Institui o "Programa Lei Maria da Penha vai à Escola" e dá outras providências. • Lei Nº 2.702, de 02 de julho de 2021 Institui o Programa de Incentivo à Contratação de Mulheres em situação de violência doméstica no Município de Sarandi e dá outras providências. • Lei Nº 2.489, de 19 de junho de 2019 Institui A Semana Municipal de ações voltadas à Lei Maria da Penha, nas redes de ensino público e/ou privado, localizadas no município de Sarandi. • Lei Nº 2.341, de 21 de julho de 2017- Institui a Patrulha Maria da Penha, no âmbito do Município de Sarandi, e estabelece as diretrizes para sua atuação. • Lei Ordinária 2200/2015 - Cria a campanha permanente "Quebrando o Silêncio" sobre o combate a pedofilia e exploração sexual contra crianças e adolescentes, violência contra a

	<p>mulher idosos veiculados em ônibus, transportes alternativos, taxis e toda frota de veículos do município e dá outras providências.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lei Nº 1.945, de 11 de junho de 2012 Dispõe sobre a realização de campanhas educativas contra a Violência à Mulher. • Lei Ordinária 2696/2021 Institui Sobre a criação do "Dia Municipal de combate ao Femicídio" e dá outras providências. • Lei Ordinária 2357/2017 Institui no âmbito do Município de Sarandi, o programa "Mulher sua Saúde e Seus Direitos", e dá outras providências. • Lei Ordinária 842/1999 Institui o Programa Municipal de Casa Proteção para Mulheres Vítimas de Violência e dá outras providências. • Lei Ordinária 704/1997 Institui o Conselho Municipal da Mulher de Sarandi, na forma que especifica.
Nova Esperança	<ul style="list-style-type: none"> • Lei 2787/2021 Impede que condenados por violência doméstica e familiar contra a mulher assumam cargos públicos ou em empresas prestadoras de serviços pelo Poder Público, e dá outras providências.

Fonte: elaborado com base em pesquisa nas Câmaras Municipais dos respectivos municípios, 2022.

Observação: Tendo em vista que o município de Maringá conta com uma gama maior de órgãos voltados ao enfrentamento à violência contra a mulher, e, conseqüentemente uma gama muito grande de Leis, Decretos e Resoluções concernentes ao tema, optou-se por não contemplá-las na pesquisa.

Em todos os municípios pesquisados existe uma ou mais lei de enfrentamento à violência contra as Mulheres, porém, ao que parece, nem todos dão a mesma importância para a implantação e efetivação de políticas públicas para as mulheres. Assim como acontece com os órgãos especializados voltados ao enfrentamento da violência contra a Mulher presentes nos municípios, a legislação concernente ao tema também difere em cada município. Em alguns municípios a legislação contempla uma gama maior de ações executadas em prol da conscientização e do enfrentamento à violência. Infelizmente, alguns municípios ainda tem muito que avançar na conscientização, discussão e criação de políticas para esse fim.

A conscientização, principalmente por parte dos gestores e legisladores, se faz necessária e urgente, para se ampliar o escopo de políticas de enfrentamento da violência nos municípios. É fato que os municípios de menor porte não conseguirão implementar uma estrutura de enfrentamento como a de Maringá. Dessa forma, uma atuação articulada entre as instituições/serviços governamentais, não-governamentais e a comunidade (nos níveis federal, estadual e municipal) é urgente para que se possa levar aos municípios as ações voltadas aos eixos estruturantes de prevenção, assistência, enfrentamento e combate, e acesso e garantia de direitos, visando atingir os objetivos traçados pela Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres. Com essa articulação, o município de Maringá, sendo o maior e mais estruturado, poderia atender as demandas dos demais municípios, que deveriam contar, pelo menos, com uma Secretaria (ou departamento) da Mulher.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As previsões de políticas públicas voltadas à proteção das mulheres em situação de violência existem e são múltiplas, mas o seu alcance e efetividade não ainda precisam avançar, principalmente em municípios de menor porte. Os altos índices dessa violência ainda presentes no país evidenciam que o problema se atrela a contornos estruturais, pois se necessita, de fato, de uma atuação coordenada e articulada entre as três esferas federativas para garantir a plena eficácia, exequibilidade e implementação uniforme de tais políticas, inclusive a nível orçamentário, fazendo funcionar a Rede de Enfrentamento de forma completa, horizontal e verticalmente.

Diante desta realidade, a presente pesquisa buscou compreender as políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher nos municípios que compõe a Região Metropolitana de Maringá. O trabalho teve como parâmetro, em um primeiro momento, apresentar as normativas existentes no país que versam sobre os direitos fundamentais a todas as mulheres, como a Lei Maria da Penha, Política Nacional de Política para as Mulheres, Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, com a perspectiva de identificar se as ações no enfrentamento e combate à violência contra as mulheres estão presentes nos municípios pesquisados, por meio de órgãos especializados ou legislação específica.

A pesquisa mostrou que alguns municípios não contam com os principais órgãos especializados no atendimento à mulher. Maringá, por ser de maior porte, é o único município que conta com uma maior estrutura de enfrentamento à violência contra as mulheres, a qual contempla todos os órgãos pesquisados. Diante desse fato, os municípios, principalmente os menores, têm muito que avançar na implantação da Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, visando preservar os direitos e a dignidade da mulher. Com relação à legislação concernente ao tema, existe uma ou mais lei de enfrentamento à violência contra as Mulheres em todos os municípios pesquisados. Todavia, em alguns municípios a legislação contempla uma gama maior de ações executadas em prol da conscientização e do enfrentamento à violência, mostrando que os municípios ainda tem muito que avançar na conscientização, discussão e criação de políticas para esse fim. Assim, faz-se necessário a criação de órgãos especializados, a exemplo de secretaria/diretoria para fazer cumprir as leis em vigor nos municípios, bem como para implementar ações de enfrentamento à violência. Ademais, é preciso ampliar a discussão acerca do tema nos municípios que se encontram defasados, bem como, fortalecer as ações nos municípios já existentes.

Percebeu-se que a aplicabilidade e efetivação das políticas públicas nos municípios da Região Metropolitana de Maringá (RMM) ainda tem muito a avançar na Rede de Enfrentamento a Violência contra as Mulheres, principalmente nos municípios de menor porte, em que há a necessidade de implantação dos serviços especializados para atender a demanda. O Município de Maringá possui a grande maioria dos serviços especializados, mas é preciso descentralizar, articular e integrar, dando apoio aos municípios menores que compõe a RMM. Neste sentido, para que se possa contemplar os municípios com as ações voltadas aos eixos estruturantes traçados pela Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, é imperativo que se estabeleça uma atuação articulada entre as instituições/serviços governamentais, não-governamentais e a comunidade, nas esferas federal, estadual e municipal. Ademais, é fundamental o trabalho de profissionais inseridos na rede de atendimento na perspectiva do enfrentamento a violência contra as mulheres e efetivação das políticas públicas dentro dos municípios pesquisados. Ante o exposto, é válido afirmar que se tem muito a avançar e/ou fortalecer o enfrentamento à violência contra as Mulheres nos municípios pesquisados.

O presente trabalho cumpriu com seu objetivo ao apresentar as políticas de enfrentamento à violência contra a mulher existentes nos municípios pesquisados, abrindo caminho para diversas possibilidades de futuras pesquisas, abordando outras regiões metropolitanas, objetivando analisar as políticas existentes nos municípios, dentre outros que contribuirão para enriquecer o conhecimento no campo do enfrentamento à violência contra a mulher.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Suely Souza. **Violência de gênero e Políticas Publicas Rio de Janeiro**: Editora UFPR, 2007 267p.

Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Edição 2021. Fundação-Ford Open Society Foundations - OSF FENAVIST - Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transporte de Valores.

BIANCHINI, Alice. **Da assistência à mulher em situação de violência doméstica e familiar** – artigo 8º. In: CAMPOS, Carmen Hein de (org.). Lei Maria da Penha comentada em uma perspectiva jurídico-feminista. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011. p. 215-232.

BIANCHINI, Alice. **Lei Maria da Penha**: Lei n. 11.340/2006: aspectos assistenciais, protetivos e criminais da violência de gênero. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRASIL, Lei Nº 11.340, de 7 de agosto de 2006-Lei Maria da Penha.

BRASIL, LEI Nº 13.104, DE 9 DE MARÇO DE 2015- Lei do Feminicídio.

BRASIL, Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2004. 104 p.1. Discriminação contra a mulher. 2. Políticas Públicas.3. Conferência. I. Título. II. Série.

BRASIL, Secretaria Especial de Política para as Mulheres. **Programa de prevenção, Assistência e Combate na violência contra a mulher**-Plano Nacional: diálogo sobre a violência doméstica e de gênero: Construindo Política Para as Mulheres. Brasília, 2003.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres – Presidência da República. **Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres**. Brasília, 2011a.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres – Presidência da República. **Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres**. Brasília, 2011b.

BUENO, Samira, et. al. **Visível e Invisível: a vitimização de Mulheres no Brasil**. 3ª edição. 2021.

IAMAMOTO, Marilda Vilela; CARVALHO, Raul. Relações Sociais e Serviço Social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica. São Paulo, Cortez, 1983.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- Site:
[https://www.ibge.gov.br/Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/jandaia-do-sul/panorama>](https://www.ibge.gov.br/Disponível%20em%20https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/jandaia-do-sul/panorama). Acesso em: 11 out. 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Site:
[https://www.ibge.gov.br/Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/mandaguari/panorama>](https://www.ibge.gov.br/Disponível%20em%20https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/mandaguari/panorama) Acesso em 11 out. 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Site:
[https://www.ibge.gov.br/Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/marialva/panorama>](https://www.ibge.gov.br/Disponível%20em%20https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/marialva/panorama). Acesso em: 11 out. 2022.

LEIS MUNICIPAIS; Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PINAFI, Tânia. **Violência contra a mulher: políticas públicas e medidas protetivas na contemporaneidade**. 2007. Disponível em:
<<http://www.historica.arquivoestado.sp.gov.br/materias/anteriores/edicao21/materia03/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

Prefeitura Municipal de Astorga. Disponível em:
<https://www.astorga.pr.gov.br/secretariaView/?id=18>, acesso em 11 de outubro de 2022.

Prefeitura Municipal de Jandaia do Sul. Disponível em <https://camarajandaia.go.gov.br/>
acesso em: 11 out. 2022

Prefeitura Municipal de Mandaguaçu. Disponível em <http://www.mandaguacu.pr.gov.br/>
Acesso em: 11 out. 2022

Prefeitura Municipal de Marialva. Disponível em <http://www.camaramarialva.pr.gov.br/>
Acesso em: 11 out. 2022.

Prefeitura Municipal de Paicandu. Disponível em:
<http://paicandu.pr.gov.br/index.php?sessao=b054603368bxb0>. Acesso em: 14 nov. 2022.

REDE NACIONAL DE PROCURADORES, CÂMARA DE DEPUTADOS. Disponível em
<https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-da-mulher/rede-nacional-de-procuradorias-da-mulher/como-buscar-ajuda-em-caso-de-violencia/conheca-a-rede-que-atua-no-enfrentamento-e-na-prevencao-a-violencia>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero, Patriarcado, Violência**. São Paulo, Edit. Fundação Perseu Abramo, 2004, p. 79-80.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **O Poder do Macho**. São Paulo, Moderna, 1987.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Ministério da Justiça; Relatório de Auditoria TC 012.099/2011-2.

PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO SETOR DE SERVIÇOS FINANCEIROS DE MARINGÁ

Gabriela Jodas Carvalho
Vitor Nogami

RESUMO

A pandemia do covid-19 exigiu mudanças na maneira como os indivíduos interagem entre si, nas relações de trabalho, e também, de consumo de bens e serviços, as quais tornaram-se muito mais digitais. Nesse contexto, o setor de serviços financeiros, que já estava em processo de migração para o digital, foi um dos setores que sentiu os impactos da pandemia com menos intensidade, uma vez que as empresas do ramo já estavam em processo de digitalização das suas atividades, por meio das mídias sociais e das ferramentas do marketing digital. Assim, neste estudo buscou-se entender como se caracteriza o preparo digital das empresas do setor de serviços financeiros de Maringá-Pr, a partir dos impactos da pandemia, de acordo com os critérios do Marketing 5.0. A partir desse objetivo, 10 empresas aceitaram participar de uma entrevista semiestruturada, e após a coleta dos dados, a análise foi feita de forma qualitativa e quantitativa. A partir das análises, verificou-se que as empresas cresceram no período de pandemia, e utilizaram os aprendizados deste tempo para estruturar processos digitais. No entanto, seus clientes ainda possuem algum receio em relação à confiança nas interações totalmente digitais, e por isso preferem um primeiro contato físico com a empresa antes de migrarem para as interações virtuais. Por fim, conclui-se que o setor de serviços financeiros está preparado digitalmente para um atendimento totalmente on-line, porém ainda é preciso vencer as barreiras de desconfiança enfrentadas pelos seus clientes e educa-los para uma migração do físico para o digital.

Palavras-chave: Preparo Digital. Serviços Financeiros. Marketing Digital. Marketing 5.0.

1. INTRODUÇÃO

No início de 2020, o mundo viu-se diante de um grande desafio, a eclosão da pandemia do Covid-19, ou coronavírus, decretado pela Organização Mundial da Saúde - OMS. O covid é uma doença causada pelo vírus SARS-CoV-2, inicialmente identificado em Wuhan (China) e que atinge os indivíduos, de crianças a idosos, de formas diferentes. Enquanto alguns não apresentam nenhum sintoma, outros têm reações gripais leves ou moderadas, podendo evoluir para um estado mais grave e levar à morte. O período mais crítico ocorreu nos primeiros meses de pandemia, quando muitos eventos foram cancelados ou adiados por tempo indeterminado, o isolamento e o distanciamento social, além do uso de máscaras e álcool em gel em todos os locais, tornaram-se regra. Ainda, os profissionais da saúde e cientistas pouco sabiam sobre o funcionamento do vírus e as vacinas estavam em processo de desenvolvimento (SILVA et. al, 2021; OPAS, s.d.).

Após a aprovação das vacinas, a situação pandêmica começou a melhorar e as restrições foram diminuindo, porém o retorno ao “novo normal” ainda está em andamento em todo o mundo. Assim, é visível que a pandemia provocou muitas transformações, não apenas nas pessoas, mas também no mercado de trabalho e na forma como os indivíduos interagem entre si e com as empresas de forma on-line. As organizações precisaram adequar-se ao trabalho remoto e ao atendimento preferencialmente on-line de seus clientes, a interação exclusivamente pelos meios digitais tornou-se comum (Federação Brasileira de Bancos – Febraban, 2021; KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021). Nesse contexto, um dos setores que estava em movimento de migração para os meios digitais, principalmente com o uso de aplicativos para transações básicas, e precisou acelerar o processo foi o setor de serviços financeiros (RODRIGUES, 2021; ANSCOMBE, 2020).

O setor de serviços financeiros compreende empresas dos ramos de serviços bancários, planejamento financeiro, investimentos, oferta de crédito, imóveis e seguros (VINDI, 2022). Esse é um setor em pleno desenvolvimento, e com os avanços tecnológicos, principalmente no que refere-se a fintechs, contas digitais, aplicativos financeiros, entre outros, torna-se mais complexo e competitivo a cada dia (VINDI, 2022; FACCO, GARRIDO, SARTORI, 2022).

Durante a pandemia do coronavírus, as empresas de serviços financeiros precisaram pensar na praticidade para seus clientes, em um ambiente de interações majoritariamente digitais. Por isso, conforme o relatório da Federação Brasileira de Bancos – Febraban (2021) apresenta, houve um aumento de 8% de investimento em tecnologia e de 20% no número de transações bancárias em 2020, além da migração do físico para o digital (internet e mobile banking), que também aumentou. Essa adaptação precisou ser ágil e os investimentos em cyber segurança e treinamento do pessoal em tecnologia aumentaram consideravelmente, assim como os atendimentos por meios digitais (Federação Brasileira de Bancos – Febraban, 2021; RODRIGUES, 2021).

Neste cenário, o marketing digital é um recurso atual da grande seara de Marketing que, quando aplicado de maneira estratégica, auxilia a organização a manter o relacionamento com seus stakeholders, especialmente os clientes, nos meios digitais. Afinal, através de suas estratégias e ferramentas, é possível atrair e fidelizar clientes, sejam eles novos ou antigos. Além de permitir a segmentação da comunicação e aproximar a empresa, e consequentemente seu produto ou serviço, do seu público-alvo (CASAGRANDA, ROSA, SPINELLI, 2017; CINTRA, 2010).

Diante das constantes mudanças tecnológicas, principalmente em relação às interações físicas versus virtuais entre clientes/consumidores e empresas, manter-se no meio digital é essencial para as organizações. Ainda, o conhecimento do marketing 5.0 pode auxiliar as empresas a entender como manterem-se ativas e lucrativas, por meio do seu preparo digital e de seus clientes. Ao compreender em que nível de preparo digital o setor e sua empresa

encontram-se, será possível estabelecer estratégias que permitam o alcance dos objetivos e metas da empresa de forma mais eficiente e eficaz. Além disso, auxiliará para que o relacionamento com seus clientes e a experiência de consumo dos mesmos seja aprimorada. Ademais, irá garantir que a empresa tenha destaque no mercado, frente aos seus concorrentes (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

De acordo com o relatório do Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá-Pr (CODEM), até o ano de 2019 haviam 649 empresas atuando no setor financeiro na cidade de Maringá (CODEM, s.d.). Esse número cresceu para 1826 no período de 2020 a 2022, de acordo com o relatório gerado pela plataforma EmpresAqui, o qual também apresenta que 1181 dessas empresas são de médio e grande porte e 645 são de pequeno porte ou microempresas (EMPRESAQUI, 2022).

Diante desses dados, vê-se que o setor cresceu mesmo durante o período de pandemia, o que pode ser resultado do que afirmam Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021), a respeito do alto preparo digital do setor de serviços financeiros, favorecendo empresas do segmento mesmo em um período de isolamento social e interações on-line. E também Rodrigues (2021) e Anscombe (2020), que abordam a migração do setor para os meios digitais mesmo antes das mudanças exigidas pela eclosão da pandemia.

Diante dos argumentos que foram expostos, nesta pesquisa busca-se responder a seguinte questão: **como se caracteriza o preparo digital das empresas do setor de serviços financeiros de Maringá-Pr, a partir dos impactos da pandemia, de acordo com os critérios do Marketing 5.0?**

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MARKETING 5.0

A evolução do Marketing acompanha as mudanças de consumo e comportamento dos clientes e potenciais clientes. Dessa forma, no marketing 1.0, ocorrido após a Revolução Industrial, o foco era no produto, em sua produção e venda em larga escala, e os clientes não priorizavam variedade. Após esse período, com a evolução econômica, tem início o marketing 2.0, que possui como foco o consumidor, especificamente o seu comportamento, pois com o acesso à informação, os mesmos passam a comparar produtos concorrentes e escolher aqueles com maior custo-benefício. A partir disso, ocorre a transição do marketing 2.0 para o marketing 3.0, que mantém seu foco no valor que o cliente dá ao produto e à empresa (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021; OLIVEIRA, 2019).

Com os avanços tecnológicos da sociedade e o aumento do acesso à internet, uma nova era inicia-se para o marketing, conhecida como marketing 4.0, no qual o termo “marketing digital” ganha força, assim como a busca das empresas por “conectarem” os clientes aos seus produtos e serviços (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

Atualmente, vive-se a era do Marketing 5.0, o qual busca alinhar tecnologia ao processo de geração de valor para o cliente, utilizando para isso, as “next tech” (Inteligência Artificial, Processamento de Linguagem Natural, sensores, realidade virtual e aumentada, internet das coisas, entre outros), tecnologias que reproduzem as ações do ser humano no que refere-se às formas de criar, produzir e comunicar (GUSNIA, HERMINA e RAHMA, 2022; ARAÚJO, 2022).

Neste contexto, há alguns desafios a serem superados pelas organizações no que refere-se ao marketing 5.0, dentre eles: as diferenças entre as gerações presentes no mercado de trabalho atual (Baby Boomers, X, Y e Z); a polarização dos mercados e as diferenças entre as classes sociais; além de lidarem com o “fosso digital”, no qual muitos indivíduos ainda não

aceitam a digitalização, as novas tecnologias e o avanço do virtual sobre o físico, contra aqueles que acreditam que os itens mencionados conduzirão a humanidade a um crescimento significativo (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

Apesar do termo “marketing 5.0” ser recente, as empresas e seus respectivos setores não devem ficar alheios aos seus conceitos, pois as mudanças estão ocorrendo cada vez mais rápido, excepcionalmente após a pandemia do coronavírus, que acelerou a migração do físico para o digital em vários aspectos do consumo e do relacionamento entre clientes e empresas (ANSCOMBE, 2020; SOUZA, 2020). Dessa forma, as empresas devem entender em qual nível de preparo digital elas encontram-se, assim como seus clientes, a fim de formular a estratégia mais adequada para o negócio, e assim, garantir a sua longevidade e lucratividade (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

2.1.1. Preparo Digital das Empresas

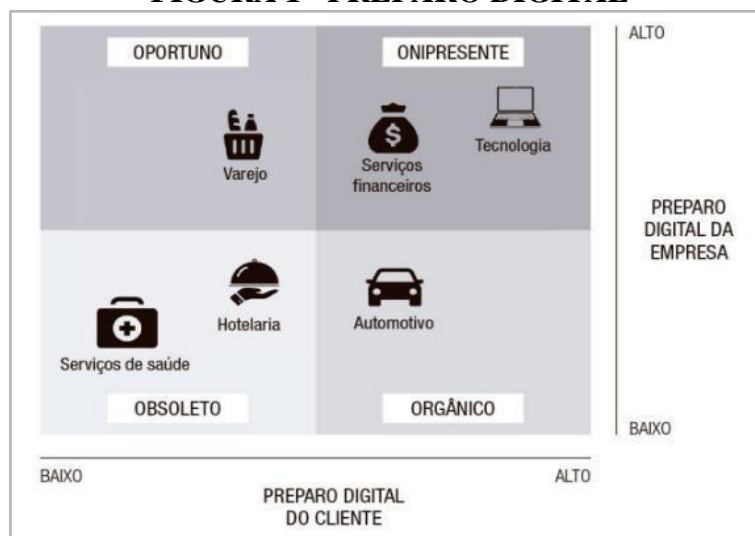
De acordo com Kotler (2021), a digitalização das empresas é inadiável, principalmente no contexto pandêmico vivido desde 2020. A sobrevivência dessas estava intrinsecamente ligada à migração para o digital e, apesar de todas terem sofrido impactos (maiores ou menores), a pandemia expôs quais setores estavam preparados digitalmente e quais não estavam, assim como seus clientes (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

Com isso em vista, Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021) propõem uma avaliação do preparo digital das empresas por setores, e do preparo digital dos clientes, classificando-os em quatro categorias:

- **Obsoleto (1):** nesse quadrante há empresas de setores que sofreram fortes impactos com a pandemia, por estarem menos preparadas digitalmente e por dependerem de atividades que demandam muita interação física. Além disso, os clientes não estão aptos para uma migração para o digital.
- **Oportuno (2):** encaixam-se as organizações que possuem processos digitalizados, porém encontram resistência por parte de seus clientes para a migração para o digital.
- **Orgânico (3):** para essa categoria tem-se setores que fornecem seus produtos e serviços fisicamente, necessitam de trabalho braçal e tem dificuldades para gerir os colaboradores de forma digital. No entanto, os clientes estão aptos para uma migração para o digital.
- **Onipresente (4):** nesse quadrante as empresas sofreram pouco ou nenhum impacto com a pandemia, visto que já possuíam processos altamente digitalizados, além de clientes aptos a um processo de interação com a organização total ou parcialmente on-line.

Conforme a figura abaixo, os quadrantes 2 e 4 possuem “alto” preparo digital da empresa, e os quadrantes 1 e 3 possuem “baixo” preparo digital. Os setores dos quadrantes “onipresente” e “orgânico” possuem clientes com “alto” preparo digital, já os setores que se enquadram em “oportuno” e “obsoleto” possuem clientes com “baixo” preparo digital (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

FIGURA 1 - PREPARO DIGITAL



FONTE: KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021.

Cada uma dessas classificações implicará em uma estratégia diferente para fazer com que os setores alcancem o “cenário ideal”, no caso o “onipresente”, onde os impactos da crise do coronavírus foram menores, devido ao alto nível de preparo digital do setor e dos clientes (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

2.1.1.1. Marketing Digital

A primeira vez que o conceito de marketing digital foi utilizado, em 1990, referia-se à publicidade para os clientes. Mas com o passar das décadas, e com diversas inovações surgindo, esse mesmo conceito passa a ser definido como um procedimento personalizado que pretende aproximar os clientes da empresa e gerar valor, utilizando-se da tecnologia e de ferramentas on-line (ARBELAEZ, FIERRO, GAVILANEZ, 2017; KANNAN, LI, 2017).

Pode-se definir o marketing digital, também, como um conjunto de estratégias, aplicadas em meios e canais de publicidade digitais, para desenvolver produtos e serviços personalizados, o que aumenta as chances de atração e fidelização do cliente, e permite a medição de tudo que é feito na internet, a fim de melhorar a experiência do cliente e as estratégias adotadas pelos diferentes tipos de organizações nos meios digitais (PAREDES, 2019; NOGUEIRA, 2014).

O marketing digital é um recurso estratégico para as empresas manterem-se em uma posição de destaque frente a concorrência e sincronizadas com as mudanças tecnológicas, especificamente digitais, que o mundo passa dia após dia. É por meio das estratégias do marketing digital que muitos clientes são atraídos e fidelizados, isso porque, de acordo com Cintra (2010), o marketing digital tem a capacidade de aproximar as campanhas de publicidade e as propagandas ao seu público-alvo, despertando o interesse, sensações e desejo pelo produto ou serviço que a empresa oferece (CINTRA, 2010).

2.1.2. Preparo Digital dos Clientes

Da mesma forma que as empresas devem estar preparadas para enfrentar os desafios da digitalização, os clientes também devem estar aptos para essa mudança. Nesse contexto, há dois principais grupos de clientes, os “imigrantes digitais” ou “retardatários”, que ainda prezam pelo contato físico com as empresas e apresentam maiores dificuldades com o distanciamento social

e a obrigatoriedade de interagir de forma digital. O segundo grupo compreende os “nativos digitais”, indivíduos principalmente das gerações Y e Z, que cresceram em meio a tecnologia e não tiveram dificuldades para migrar seu consumo para um ambiente on-line (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

Quando a empresa identifica seu nível de preparo digital, a próxima etapa é identificar o nível de seus clientes, e assim conseguirá definir em qual quadrante está inserida e qual a melhor estratégia a ser seguida. Caso o preparo dos clientes seja baixo, porém o da empresa seja alto, há um cenário oportuno para incentivar o cliente a migrar para canais digitais e identificar um valor adicional na experiência de consumo on-line. Esse incentivo pode vir por meio de promoções para compras no site ou no aplicativo, uso das mídias sociais para estabelecer uma conexão com os consumidores e gerar confiança na compra on-line, entre outros.

Quando o preparo do cliente é alto e o da empresa é baixo, deve-se recorrer a criação de uma estrutura digital que atenda às necessidades dos clientes digitais, tais como uso de plataformas e ferramentas de venda on-line, uso de realidade virtual e inteligência artificial para visualização de detalhes dos produtos oferecidos, etc. Para as situações em que há um preparo alto do cliente e da empresa, deve-se traçar planos para reforçar a liderança digital da empresa, como por exemplo o uso de chatbots para evitar congestionamento em centrais de atendimento e o uso de inteligência artificial para prevenir fraudes (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

Por fim, o cenário crítico ocorre quando o preparo digital da empresa e do cliente são baixos, o que significa que os impactos de uma crise como a do covid-19 afetarão as atividades do setor intensamente. Uma das maneiras de “driblar” esses efeitos e migrar para um cenário mais favorável de preparo digital seria adequar a infraestrutura da organização à internet das coisas, passar a oferecer serviços de forma on-line, com o auxílio de Inteligência Artificial, além de ensinar e incentivar a migração dos clientes para o digital, através do marketing digital e suas ferramentas (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021).

2.2. SETOR DE SERVIÇOS FINANCEIROS E O IMPACTO DA PANDEMIA

Quando trata-se do setor de serviços financeiros, os tipos de negócios que destacam-se são, principalmente, serviços bancários, de planejamento financeiro, de investimentos, de imóveis e de seguros (VINDI, 2022).

O setor de serviços financeiros no Brasil está em constante crescimento, e passa por mudanças frequentes para adaptar-se aos avanços tecnológicos e aos clientes cada vez mais exigentes e envolvidos pela tecnologia. Desse modo, a competitividade é alta e motiva o surgimento e a parceria de grandes bancos com novos modelos de organizações, como as startups e as fintechs (FACCO, GARRIDO, SARTORI, 2022; Federação Brasileira de Bancos – Febraban, 2021).

No que refere-se ao âmbito regional, o setor de atividades financeiras de Maringá-Pr, é um setor atrativo, com potencial e capacidade de contribuir com outros setores (agronegócio, saúde, confecção, educação, construção, entre outros), principalmente por meio das cooperativas de crédito (SUPORTE..., 2017).

Os dados do relatório EmpresasAqui (2022), mostram que há cerca de 1826 empresas com CNAE de serviços financeiros, seguros e serviços relacionados ativas na região pesquisada, sendo 65% delas de médio e grande porte e 35% são microempresas ou de pequeno porte. Dessas empresas, 28% estão operando no mercado há um período de 10 a 20 anos, 22% a mais de 5 anos e 20% estão ativas a pelo menos 1 ou 2 anos (EMPRESAQUI, 2022).

As categorias se dividem em corretoras e agentes de seguros, atividades auxiliares de serviços financeiros, sociedades de fomento mercantil, correspondentes de instituições financeiras, cooperativas de crédito, bancos com carteira comercial, agentes de investimentos, administradoras, holdings, entre outros. Nessas empresas (63% delas) a faixa etária dos sócios varia principalmente entre 31 e 60 anos, em 16% a faixa etária fica entre 61 e 70 anos (EMPRESAQUI, 2022). Por fim, de acordo com o relatório do Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá-Pr, a faixa salarial do setor estava em R\$4358,00 no ano de 2019 (CODEM, s.d.).

Durante o período de pandemia, as empresas do setor de serviços financeiros investiram em Inteligência Artificial para reconhecimento facial, a fim de aprimorar seus serviços e evitar a presença dos clientes nas agências bancárias, priorizando assim, o atendimento on-line (Federação Brasileira de Bancos – Febraban, 2021).

Além disso, recursos como chatbots, foram muito utilizados e as empresas passaram a ofertar treinamentos aos seus funcionários voltado ao aspectos da tecnologia, de forma mais eficiente e menos custosa. O investimento em cyber segurança também teve um aumento considerável neste período e o trabalho home office foi colocado em prática por todas as empresas, não somente pelas mais joviais (Federação Brasileira de Bancos – Febraban, 2021).

Por fim, com os clientes do setor, não foi diferente, especificamente sobre bancos, o número de transações no ano de 2020 teve um aumento de 20%, sendo mais da metade realizadas por meio de mobile banking ou internet banking. Aqueles que ainda não haviam utilizado os meios digitais, tiveram que migrar quando a pandemia começou, e desde então, perceberam a facilidade e praticidade que os meios digitais trazem para o dia a dia (Federação Brasileira de Bancos – Febraban, 2021).

3. METODOLOGIA

Esse estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, com o uso de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Para a pesquisa, foi selecionado o setor de serviços financeiros da cidade de Maringá-PR. De acordo com o EmpresAqui (2022), há 1826 empresas, que atuam com serviços bancários, de contabilidade, de cobrança, investimento, seguradoras e afins, que atuam na cidade.

Foram selecionadas 10 empresas, de 5 categorias diferentes (bancos, investimentos, consórcios, seguros e cooperativas de crédito), de pequeno, médio e grande porte, por conveniência; o único critério é relacionado ao tempo de atuação, o qual deveria ser superior ao período de pandemia. A divisão de categorias pretende equilibrar a pesquisa do setor financeiro e analisar de forma mais completa o preparo digital do mesmo.

As empresas que aceitaram participar da pesquisa foram: Consórcio Triângulo, Credisul, Crefaz, GADE Investimentos, HS Consórcio, Pettarin Corretora de Seguros, SACRE Investimentos, Sicoob, SVN Investimentos e Teracor Corretora de Seguros.

Com o objetivo de obter dados mais robustos, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com funcionários (diretores, gerentes ou colaboradores indicados) das empresas anteriormente mencionadas, a fim de entender como a pandemia do covid-19 as impactou, e como os meios digitais foram utilizados para manter as empresas ativas durante o período de isolamento. As entrevistas foram realizadas no período de dezembro de 2022 a fevereiro de 2023, de forma presencial e on-line, via Google Meet.

O roteiro da entrevista (figuras 2 e 3 a seguir) foi retirado do livro base Marketing 5.0, as questões foram traduzidas e adaptadas para melhor compreensão dos entrevistados durante o período de coleta de dados. Além disso, a entrevista com a primeira empresa serviu como pré-teste, a fim de verificar possíveis melhorias de tradução no instrumento de coleta de dados.

FIGURA 2 - QUESTÕES SOBRE PREPARO DIGITAL DA EMPRESA
PREPARO DIGITAL DA EMPRESA

Experiência Digital do Cliente
A empresa consegue interagir digitalmente em grande parte da jornada do cliente? (interações digitais no atendimento e suporte ao cliente)
Existe uma integração entre o atendimento físico e o digital, de forma igual, sem gerar confusões ou conflitos de
As atividades nos meios digitais - whatsapp, instagram, facebook - geram lucro? Os clientes veem que isso é um
Infraestrutura Digital
A empresa usa algum software ou plataforma para armazenar e analisar os dados dos clientes em tempo real?
Os processos desenvolvidos na empresa são digitalizados? Há alguma adequação para atender digitalmente?
Os ativos físicos da empresa são digitalizados/adequados à internet das coisas?
Organização Digital
Os funcionários conseguiram lidar com as ferramentas digitais para o trabalho remoto e colaboração virtual?
A geração de talentos digitais, como cientistas de dados, projetistas de experiência do usuário e arquitetos de TI, é uma prioridade-chave?
Existe uma forte cultura digital que permite a sintonia entre os gerentes e os talentos digitais?

FONTE: Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021); adaptado pelos autores.

FIGURA 3 - QUESTÕES SOBRE PREPARO DIGITAL DO CLIENTE
PREPARO DIGITAL DO CLIENTE

Base de Clientes Digitais
A maior parte da base de clientes é das gerações Y e Z, antenadas digitalmente?
A maioria dos clientes já interagem e fazem transações com a empresa via plataformas digitais?
Ao consumir ou usar produtos e serviços, pede-se que o cliente interaja com interfaces digitais? (instagram, site, facebook, entre outros)
Jornada Digital do Cliente
A jornada do cliente já é parcial ou inteiramente on-line (webrooming ou showrooming)?
Um espaço de atendimento físico poderia ser substituído por um espaço digital de atendimento? Especialmente aqueles que geram reclamações por parte do cliente?
Pela internet, disponibiliza-se ao cliente informações de relevância para que ele tome decisões bem informadas por conta própria? (informações importantes para o cliente fechar negócio)
Propensão do Cliente virar Digital
Você acredita que os seus clientes consideram desnecessária, irrelevante e sem valor a interação física com a empresa? Ou o físico ainda é necessário?
Há problemas relacionados à complexidade dos serviços e desconfiança na interação digital com os clientes?
Há incentivos para o cliente migrar para o digital? Tais como condições de preços melhores, mais opções de taxas, entre

FONTE: Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021); adaptado pelos autores.

Após a coleta, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas o que possibilitou a transformação e classificação das respostas em quantitativas, a fim de enquadrar as empresas e o setor de serviços financeiros de Maringá-Pr em um dos quadrantes de preparo digital (p.9) e comparar com o que é exposto por Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021) a respeito do setor de serviços financeiros classificar-se como onipresente.

Embora Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021) sugiram um roteiro de perguntas para classificar as empresas quanto a seu preparo digital nos quatro quadrantes, os autores não esclarecem como a resposta daquelas perguntas podem ser plotados em um gráfico e preencher os quadrantes, conforme ilustra no livro e a figura do presente artigo. Com isso, após transcrever cada questão do roteiro, foi atribuída uma nota para cada pergunta.

A transformação das respostas qualitativas em quantitativas ocorreu da seguinte maneira, ao serem questionados sobre determinado tema, os entrevistados responderam com “sim”, “não” ou “parcialmente”. Após essa resposta inicial, a entrevista se aprofundava sobre o tema, seguindo os protocolos de uma pesquisa qualitativa com uso de um roteiro de entrevista. Para respostas com um “sim” atribuiu-se a nota 2, para respostas com “não” a nota foi 0, e para respostas “parcialmente”, atribuiu-se a nota 1. Assim, a coleta apresenta dados qualitativos, a partir das entrevistas realizadas com as empresas, e dados quantitativos, uma vez que cada resposta foi transformada em um número.

Após esse processo de classificação, as notas foram somadas e permitiram a criação de um gráfico de dispersão com dois eixos: preparo digital do cliente e preparo digital da empresa. O gráfico foi adaptado, com o auxílio do Excel e do Canva, para formar uma representação da figura 1, dos quadrantes de preparo digital, das empresas e seus respectivos clientes.

A partir do gráfico foi possível classificar as empresas e o setor de serviços financeiro na posição onipresente, e também, com o auxílio das informações obtidas nas entrevistas e na análise das mídias da empresa, foi possível analisar as estratégias usadas nos meios digitais, durante o período pandêmico, além de possibilitar a sugestão de ações para a gestão das empresas do setor.

A figura 4 abaixo apresenta algumas características relevantes das 10 empresas que aceitaram participar da pesquisa.

FIGURA 4 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS ANALISADAS

CARACTERÍSTICAS GERAIS	Nº DE FUNCIONÁRIOS	TEMPO DE ATUAÇÃO	PRINCIPAIS CLIENTES	CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS DE CONTATO
Consórcio Triângulo	45	40 anos	Pessoas Físicas. Ger. X e Y.	Consórcio	Vendedor e e-mails.
Credisul	12	23 anos	Pessoas Físicas. Ger. X e Y.	Crédito	Ponto físico e mídias sociais
Crefaz	1000	10 anos	Pessoas Físicas. Ger. X.	Crédito	Parceiros e lojas físicas, mídias sociais
GADE Investimentos	14	3 anos	Pessoas Físicas. Ger. Baby Boomers e X.	Investimentos	Ligação e mídias sociais
HS Consórcio Maringá	23	4 anos	Pessoas Físicas Ger. Y e Z.	Consórcio	Vendedor e mídias sociais (WhatsApp)
Pettarin Corretora de Seguros					
SACRE Investimentos	80	5 anos	Pessoas Físicas e Jurídicas. Ger. X.	Investimentos	Ligação e mídias sociais
Sicoob					
SVN Investimentos	460	16 anos	Pessoas Físicas e Jurídicas. Ger. X e Y	Investimentos	Ligação e mídias sociais
Teracor Corretora de Seguros	3	9 anos	Pessoas Jurídicas	Seguros	Mídias sociais (WhatsApp)

FONTE: Elaborado pela autora.

As empresas são de pequeno, médio e grande porte, com tempo de atuação superior a 3 anos, visto que um dos critérios para filtrar a seleção foi de que as empresas precisam ter vivenciado o período pré-pandemia, além do período “durante” e do “pós”. A maior parte conta com clientes da geração X e Y, e atende pessoas físicas e jurídicas, além de manterem o contato com seus clientes principalmente pelas mídias sociais (WhatsApp e E-mail) e por ligações, sejam elas telefônicas ou videoconferências.

4. RESULTADOS

4.1. IMPACTOS DA PANDEMIA NO SETOR

Para as empresas de serviços financeiros em Maringá-Pr, houve um consenso de que as empresas cresceram no período de 2020 a 2022, e de que as exigências da pandemia serviram para aprimorar os processos que já eram digitais, ou migrar procedimentos físicos para os virtuais, como por exemplo, as reuniões on-line entre membros da empresa e entre clientes e funcionários. Outra questão importante foi a adequação aos critérios da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD e a estruturação de um atendimento 100% on-line para os clientes. Além disso, foi um período de aprendizado quanto ao relacionamento virtual com o cliente e de grande aprendizado para as empresas.

Um dos principais desafios encontrados está relacionado à confiança do cliente no serviço, quando este estava sendo ofertado de maneira remota. Porém, o isolamento e a necessidade de distanciamento, exigiu das empresas e de seus funcionários a habilidade de contornar essa objeção e mostrar aos clientes que era possível fechar um negócio mesmo em um ambiente totalmente virtual. Nesse contexto, o uso das ferramentas e estratégias do marketing digital, como mídias sociais e blogs, permitiu às empresas criar uma conexão com seu público e transmitir maior confiança e segurança para os clientes tomarem uma decisão (ARBELAEZ, FIERRO, GAVILANEZ, 2017; KANNAN, LI, 2017).

Outro fato relevante é de que a maioria das empresas não possui muitos clientes da geração Z, na qual os indivíduos não têm dificuldades em lidar com as novas tecnologias e possivelmente não teriam problema para confiar nos serviços digitais, conforme afirmam Emmanuel (2020) e Inácio (2014). Do contrário, a maioria conta com clientes das gerações X e Y, que cresceram em meio a globalização e a digitalização, e não tiveram dificuldades de adaptação ao uso de ferramentas on-line, segundo as respostas, porém tiveram dificuldade para confiar na prestação dos serviços financeiros remotamente.

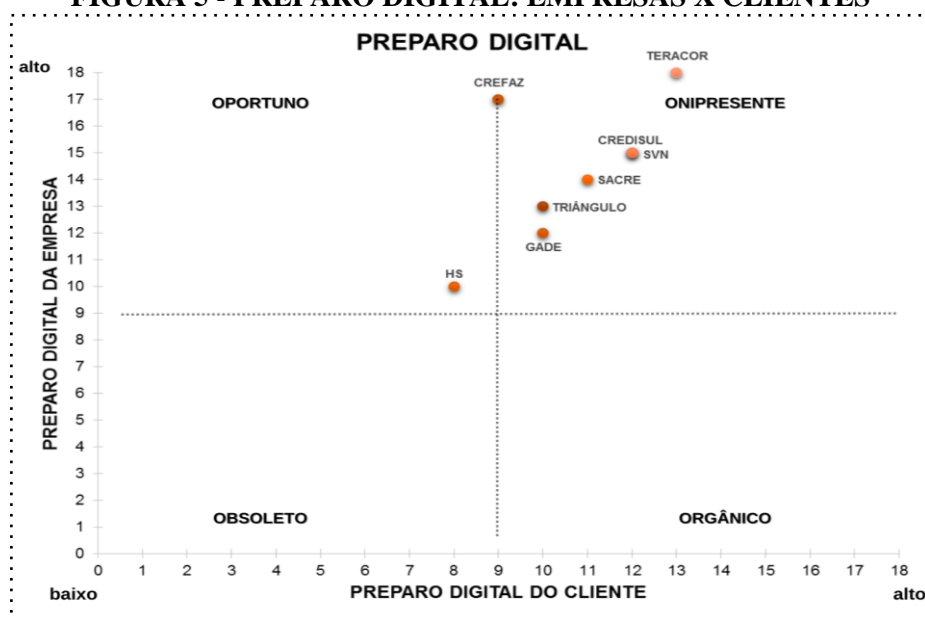
4.2 PREPARO DIGITAL DAS EMPRESAS

As empresas analisadas, em sua maioria, já possuíam processos digitais, algumas já utilizavam aplicativos ou plataformas on-line próprias de interação com o cliente, e a partir das exigências da pandemia, essas empresas investiram na melhoria dos seus processos digitais, na transformação de procedimentos físicos em virtuais, e adequaram-se ao trabalho remoto. Os funcionários receberam treinamento para uso das ferramentas que seriam necessárias para desenvolverem suas atividades e os mais velhos foram os que apresentaram maiores dificuldades para lidar com o novo formato de trabalho, já os funcionários mais jovens não tiveram dificuldades nesta transição do físico para o digital. O tempo de atuação das empresas não foi um fator relevante para a sua migração para o digital, o principal ponto foram as atividades de cada empresa e se elas já estavam em transição para o universo das transações virtuais, assim como a capacitação de seus stakeholders.

Com relação a conflitos de informações, os entrevistados afirmaram que havia pouco ou nenhum conflito entre os canais de atendimento físico e virtual, isso porque costuma ser a mesma pessoa realizando o atendimento, pelos treinamentos e por ter todos os processos mapeados para que não ocorram falhas de comunicação no atendimento. Da mesma forma, na visão das empresas, a presença nos meios digitais é um diferencial para os clientes, visto que posiciona a marca, disponibiliza informações e permite um atendimento mais instantâneo.

Ademais, a partir da soma dos pontos das questões referentes ao preparo digital da empresa, a menor pontuação foi 10, com a empresa HS, e a maior pontuação foi 18, com a empresa Teracor, sendo 18 pontos o máximo possível uma vez que havia 9 questões. As outras empresas oscilaram entre 12 e 17 pontos, e dessa forma todas mantiveram-se acima da pontuação necessária para considerar a empresa na classe de “alto preparo digital”. A definição entre os quadrantes “oportuno” ou “onipresente” é dada ao marcar a pontuação do preparo digital do cliente, e para esse caso, quase todas as empresas ficaram com pontuação 9 ou superior, a exceção foi para a HS Consórcios, que se manteve no quadrante “oportuno”, com 8 pontos. As demais confirmaram suas posições no quadrante “onipresente”. A figura 5 abaixo explicita a posição de cada uma das empresas, de acordo com as pontuações obtidas.

FIGURA 5 - PREPARO DIGITAL: EMPRESAS X CLIENTES



FONTE: Elaborado pela autora.

A empresa HS Consórcios tem preparo digital por parte da empresa, mas seus clientes não estão aptos para uma migração para o digital. A empresa enquadrou-se no quadrante oportuno, dos quatro propostos por Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021). Esse posicionamento deu-se, principalmente, porque a HS não incentiva seus clientes a migrarem para o digital, não acredita ser possível substituir um ambiente físico por um totalmente digital para atendimento, e também por enfrentar dificuldades relacionadas a desconfiança do cliente, o que faz com que o ambiente físico ainda seja necessário para a operacionalização das atividades da empresa e para o melhor atendimento dos seus clientes.

As empresas Teracor e Crefaz obtiveram as maiores pontuações, 18 e 17, respectivamente. O alto nível de preparo digital de ambas mostra que a empresa está pronta para migrar totalmente para o digital, no entanto, seus clientes ainda estão no caminho de aceitação para que essa migração aconteça por completo. Ainda há um cenário de desconfiança, visto que a maioria dos clientes são de gerações menos familiarizadas com a tecnologia (Ger. X) e as transações das empresas envolvem as finanças desses clientes, sendo necessário um contato físico para aumentar a confiança.

As outras empresas obtiveram boas pontuações, porém três questões, das nove apresentadas por Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021) para definir o preparo digital das empresas, destacam-se em seus pontos, pois a maioria das entrevistadas obteve notas parciais (1) ou não pontuaram (0). São elas: (1) Os ativos físicos da empresa são digitalizados/adequados à internet das coisas? (2) A geração de talentos digitais, como cientistas de dados, projetistas de experiência do usuário e arquitetos de TI, é uma prioridade-chave? (3) Existe uma forte cultura digital que permite a sintonia entre os gerentes e os talentos digitais?

Muitos respondentes não estavam familiarizados com os termos, e ao ouvirem a explicação, ainda assim apresentavam certa dificuldade para responder. Mas ao final concluíram que os ativos físicos não eram totalmente digitalizados, nem adequados à internet das coisas, e talentos digitais não eram prioridade na empresa, o que levava a uma resposta mediana ou negativa para a terceira pergunta. Nesse sentido, visto que empresas de serviços financeiros lidam com um grande volume de dados, contratos e papéis, rever essas questões internamente é uma sugestão que pode trazer benefícios, de tempo e custo, para essas

organizações que ainda não utilizam as “IoT” e os “talentos digitais” a seu favor. Afinal, pesquisar um arquivo on-line é mais prático do que pesquisar em pilhas de estantes ou gavetas.

Por outro lado, as empresas analisadas mostraram-se ativas nas mídias sociais, umas das ferramentas de conexão do marketing digital (PAREDES, 2019; KANNAN, LI, 2017), e receberam a pontuação mais alta (2) ao afirmarem que interagem com seus clientes por WhatsApp, E-mails, Instagram, e outros aplicativos de interação e comunicação que estão à disposição das organizações. Além disso, também fazem uso dessas e de outras plataformas para prestar atendimento e suporte aos seus clientes. Para a maioria das empresas, esse processo de digitalização forçado pelas consequências da pandemia incentivaram o crescimento dos negócios e o fortalecimento de suas respectivas estruturas digitais.

4.3. PREPARO DIGITAL DOS CLIENTES

No que diz respeito aos clientes das empresas analisadas, a maior parte deles é das gerações X e Y, sendo a primeira predominante. Além disso, as empresas também lidam com pessoas jurídicas, não tendo especificado a idade dos representantes envolvidos nas negociações. A geração X nasceu em meio à globalização, mas não é tão adepta às interações 100% digitais como as gerações Y e Z (ROBBINS, 2005; EMMANUEL, 2020; INÁCIO, 2014), o que explica porque os pontos de contato físico e as reuniões presenciais ainda são pontos de contato essenciais para as organizações do setor de serviços financeiros. No entanto, após as “primeiras impressões” presenciais, a maioria das empresas entrevistadas segue para as interações totalmente virtuais.

No desenrolar das suas atividades, a empresa envolve os clientes com suas plataformas de atendimento on-line, seja um site, um aplicativo, ou até mesmo através do WhatsApp, Instagram ou e-mails, proporcionando um processo de showrooming a esses consumidores (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2021). Além disso, em seus sites e mídias sociais, as empresas utilizam do marketing digital para nutrir seu público-alvo com informações que permitam autonomia e tomada de decisão por conta própria, além de posicionar a empresa e gerar conexão e valor (ARBELAEZ, FIERRO, GAVILANEZ, 2017; KANNAN, LI, 2017).

Para essa segunda categoria de perguntas, relacionadas especificamente ao preparo digital dos clientes, a pontuação máxima também era 18, porém as empresas obtiveram pontuações entre 8 e 13 pontos. A Teracor alcançou 13 pontos no preparo digital de seus clientes, enquanto a HS e a Crefaz obtiveram 8 e 9 pontos, respectivamente. A Teracor é uma empresa altamente preparada para a migração para o digital, mas seu cliente ainda não está pronto principalmente por não encaixar-se nas gerações antenadas digitalmente, segundo Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021), pela falta de incentivos para a migração para o digital e por seus clientes ainda acreditarem que um espaço físico de atendimento é necessário para a organização. Já no caso da HS e da Crefaz, os principais motivos da baixa pontuação são explicados pelo público atendido, que não pertence às gerações Y e Z, mas majoritariamente à geração X, por não haver incentivos de transição para o digital e pelas necessidades de atendimento presencial a fim de gerar confiança.

Ainda, os valores mais baixos dessa categoria de questões são justificados pelas quatro perguntas que circundam os motivos acima mencionados, nas quais as pontuações foram 1 ou 0, principalmente: (1) A maior parte da base de clientes é das gerações Y e Z, antenadas digitalmente? (2) Um espaço de atendimento físico poderia ser substituído por um espaço digital de atendimento? Especialmente aqueles que geram reclamações por parte do cliente? (3) Você acredita que os seus clientes consideram desnecessária, irrelevante e sem valor a interação física com a empresa? Ou o físico ainda é necessário? (4) Há incentivos para o cliente migrar para o digital? Tais como condições de preços melhores, mais opções de taxas, entre outros.

A primeira é explicada pelo fato da maioria dos clientes serem da geração X ou Y, mas principalmente X. Pois são pessoas mais velhas (acima dos 40 anos), com alto poder aquisitivo, e que apesar da familiaridade com a tecnologia, não são altamente antenadas digitalmente.

A segunda e a terceira questões levam em consideração a questão da desconfiança e da necessidade que os clientes têm de um atendimento físico, mencionada anteriormente no preparo digital da empresa. Por tratar-se de um segmento que envolve movimentações financeiras, a interação física entre cliente-funcionário ainda é um fator relevante e que ajuda a criar mais conexão, e conseqüentemente confiança. Importante ressaltar que alguns entrevistados mencionam que os clientes preferem ter uma primeira reunião presencial, a fim de conhecer a empresa e quem irá atendê-lo, para então aceitar uma jornada totalmente on-line, daquele momento em diante.

A última questão também envolve uma especificidade do mercado financeiro, onde há taxas prefixadas para os diversos tipos de serviços oferecidos, e que não irão interferir nos lucros da empresa se forem feitas física ou digitalmente. Para esse caso, uma das empresas de investimento explica que possui uma capacidade de atendimento a pessoas com poder de investimento menor, e que deixa o atendimento presencial para aqueles clientes com altos valores para investir, sendo essa uma possibilidade de aumentar seu número de clientes, mas não necessariamente é um incentivo de migração do físico para o digital.

Dessa forma, vê-se que os clientes das empresas do setor de serviços financeiros tem um nível de preparo digital, no entanto a principal barreira a ser enfrentada é a questão da confiança, assim como analisar qual é a ação mais estratégica para a empresa no momento em que se encontram: manter o atendimento híbrido dos seus clientes ou conduzi-los a uma experiência 100% digital.

4.4 SUGESTÕES PARA O SETOR

As maioria das empresas do setor de serviços financeiros de Maringá-Pr, que foram analisadas nesta pesquisa, estão inseridas no quadrante “onipresente” de preparo digital, mas isso não necessariamente significa que todas as empresas e que todos os clientes estão altamente preparados digitalmente. Esse fato fica explícito com as pontuações obtidas, principalmente com relação aos clientes, e com relação à adequação das empresas à internet das coisas e da busca por talentos digitais, assim como pelo não fortalecimento da cultura digital nas organizações.

Dessa forma, há algumas sugestões que podem ajudar as empresas do segmento a se aproximarem do ponto mais alto de preparo digital. A primeira delas é investir na digitalização dos ativos físicos, utilizando plataformas de nuvem como o Google Drive ou OneDrive, por exemplo, que permitem o upload de diversos tipos de arquivos, a edição compartilhada entre equipes, além da organização e do compartilhamento do conteúdo em pastas.

Outra sugestão que pode auxiliar as empresas é o investimento em segurança dos dados, pois uma vez que os ativos da empresa estão dispostos na nuvem, estarão suscetíveis a falhas de rede ou ataques maliciosos, por isso é importante ter um firewall (ferramenta que identifica conexões inseguras e atividades suspeitas), manter um backup dos dados, criptografar informações, adquirir um software de segurança e monitoramento de dados, além de treinar os funcionários, a fim de que eles utilizem as ferramentas virtuais de maneira segura.

A terceira ação que as empresas devem considerar é o investimento em talentos digitais dentro da organização, como por exemplo, gerentes de marketing digital, criadores de conteúdo, analistas digitais e de experiência do usuário, entre outros, que irão trabalhar dentro das organizações especialmente voltados para a análise das estruturas digitais e para a experiência do cliente com a empresa através das plataformas on-line.

Por fim, outra sugestão que pode ser benéfica às empresas é a utilização de ferramentas de marketing digital (inbound marketing, anúncios digitais, entrega de conteúdo de valor e interação com o cliente por meio das mídias sociais) e do marketing 5.0 (uso de inteligência artificial, por exemplo) para aprimorar a experiência dos clientes no ambiente on-line, deixando a mais personalizada para o mesmo, a fim de fortalecer sua confiança em transações realizadas por esse meio e torná-los mais suscetíveis a uma migração completa para o digital.

5. CONCLUSÃO

Kartajaya, Kotler e Setiawan (2021) acertaram na classificação do setor de serviços financeiros quanto ao preparo digital, especificamente na cidade de Maringá-Pr, as empresas entrevistadas confirmaram a posição “onipresente” do setor. De acordo com os entrevistados, de fato os impactos da pandemia foram sentidos em menor intensidade, e a migração das atividades do físico para o digital não foi um processo muito complexo para a maioria das empresas.

O maior desafio foi garantir a confiança do cliente nesse tempo de interações exclusivamente digitais, visto que o isolamento e o distanciamento social permaneceram como regra por vários meses, até que as empresas pudessem começar um trabalho híbrido, em escalas de funcionários.

O fato das empresas estarem classificadas como onipresentes não significa que elas podem entrar na zona de conforto ou que não há melhorias a serem consideradas pelos gestores, pelo contrário, algumas ainda precisam preparar seus clientes e incentivá-los nessa transição do físico para o virtual. Assim como precisam tomar medidas de melhoria para a sua infraestrutura e organização digital, para que possam aumentar a pontuação e encaixarem-se como empresas altamente preparadas, pela ótica da organização e pela ótica do cliente.

Além disso, cada uma das empresas deve proceder com uma análise individual das suas capacidades e necessidades, e de quais ações são estratégicas no momento em que a empresa está hoje. As empresas HS e Crefaz, que possuem os clientes menos preparados digitalmente, por exemplo, precisam rever a jornada dos seus clientes e a propensão de que esses virem digitais.

As empresas GADE e Triângulo obtiveram pontuações razoáveis no preparo do cliente, no entanto, poderiam estar melhor classificadas quanto ao preparo da empresa, principalmente ao olharem para a organização digital, no que refere-se a talentos digitais e fortalecimento da cultura digital.

As empresas Credisul, SVN e Sacre possuem uma boa colocação no gráfico, mas podem aprimorar o preparo digital de seus clientes, com estratégias de incentivo para a migração para o digital. Cabe aqui uma estratégia para todas as empresas, que seria mostrar ao cliente que usando os meios de atendimento virtuais, o mesmo evita filas, congestionamentos, economiza tempo e pode fazer determinada transação de qualquer lugar do mundo, com alguns cliques.

Por último, a empresa Teracor, que obteve as melhores pontuações, poderia utilizar do que foi mencionado no parágrafo anterior para incentivar a migração para o digital, uma vez que, na maioria dos casos, os serviços financeiros possuem condições e taxas prefixadas, que impedem a oferta de descontos e afins.

Ademais, as limitações dessa pesquisa foram a dificuldade de abertura dos gerentes, diretores ou funcionários abordados para participar das entrevistas, o que fez com que algumas empresas fossem descartadas do processo de coleta de dados. Além disso, nessa pesquisa não foi possível abranger um número maior de empresas do setor financeiro em Maringá-PR.

Por fim, sugere-se como pesquisas futuras, a divisão do setor por ramos de atividade, para uma análise individualizada de cada um dos tipos de empresas que atuam na seara de

finanças na cidade, uma vez que algumas categorias de empresas têm maior facilidade com o preparo digital, ao passo que outras ainda necessitam de pontos físicos.

REFERÊNCIAS

- ANSCOMBE, Tony. A transformação digital pode ser acelerada pela Covid-19. **We Live Security**. 2020. Disponível em: <https://www.welivesecurity.com/br/2020/05/11/atransformacao-digital-pode-ser-acelerada-pela-covid-19/>. Acesso em: 20 out. 2022.
- ARAÚJO, Daniel Ladeira de. **Marketing 5.0: A Publicidade e as Narrativas que Conectam. Percursos & Ideias**. ISCET – Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo, Porto, Portugal. 2022.
- ARBELAEZ, Diego Alonso Cardona. FIERRO, Isidro. GAVILANEZ, Jihna. Digital marketing: a new tool for international education. **Pensamiento y Gestión**, v. 43, p. 240-260, 2017.
- CASAGRANDA, Yasmin Gomes. ROSA, Renato de Oliveira. SPINELLI, Fernando Elias. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**. v.6, n.2, mai-ago, p.28-39. 2017.
- CINTRA, Flávia Cristina. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**. v.10, n.1, p. 6-12. 2010.
- CODEM, Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá. Indicadores Econômicos Setoriais. **CODEM**, s.d. Disponível em: <<https://www.codem.org.br/c%C3%B3pia-de-c%C3%A2maras-t%C3%A9cnicas>>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- EMMANUEL, S. P. C. **Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. Rio de Janeiro: Ebook, 2020.
- EMPRESAQUI**, 2022. Disponível em: <[https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf](https://www.empresaqui.com.br/aceso/Metricas.php?EmailEspecifico=&Programas=&Celular=&contador=&Limite=1826&Ordem=-data_inicio&cep=&DvValor1=&DvValor2=&estrangeira=&datasit1=&datasit2=&numero=&logradouro=&razao_social=&Cnpj=&Contato=&Contato2=&Uf=PR&CNAE=K;6410700;6421200;6422100;6424701;6424702;6424703;6424704;6431000;6432800;6433600;6436100;6438701;6461100;6470101;6470102;6470103;6493000;6499901;6499902;6499904;6499999;6511101;6512000;6520100;6612605;6619302;6619399;&Municipio=7691;&opcao_pelo_simples=&opcao_pelo_mei=&situacao_cadastral=2&identificador_matriz_filial=&porte_empresa=0&CNAESecundario=&data1=&data2=&Dividas=3&Valor1=&Valor2=&bairro=&NaturezaJuridica=&Faturamento=&raio=>>. Acesso em: 29 nov. 2022.</p>
<p>FACCO, Ana L. R. GARRIDO, Ivan. SARTORI, Priscilla P. Relações Interorganizacionais e Inovação: Estudo de caso na indústria de serviços financeiros. Revista de Administração Mackenzie (RAM). Versão eletrônica, 23 (2), São Paulo, 2022.</p>
<p>Federação Brasileira de Bancos - Febraban. Pesquisa de tecnologia bancária. Febraban, 2021. Disponível em:<. Acesso em: 09 set. 2022.

GUSNIA, Annisa Rahayu. HERMINA, Nurul. RAHMA, Yustika Dwi. Marketing 5.0 and consumer behavior of the millennial (GEN Z) generation as business performance boosting in covid-19 pandemic (case study: SMEs in West Java). **Central Asia and the Caucasus**. English Edition, v. 23, 1. 2022.

INÁCIO, Allan Esron Pereira. Os desafios da nova gestão diante da geração Z. **Gazeta do Povo**, 10 maio 2014. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkeou/>>. Acesso em: 07 set. 2022.

KANNAN, P. K.; LI, Alice. Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 22-45, 2017.

KARTAJAYA, Hermawan; KOTLER, Philip; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. 1ed. Rio de Janeiro. Sextante, 2021.

NOGUEIRA, Janaína. Marketing Digital: conceito e definição. **Administradores.com**. 9 de abril de 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/marketing-digital-conceito-e-definicao>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

OLIVEIRA, Diogo. Marketing 1.0, 2.0 e 3.0: Entenda sua evolução e diferenças. **Blog da Soften Sistemas**. 10 de junho de 2019. Disponível em: <<https://blog.softensistemas.com.br/marketing-1-0-2-0-e-3-0/>>. Acesso em 08 set. 2022.

OPAS, Organização Pan-Americana de Saúde. Histórico da pandemia de Covid-19. **OPAS**, s.d. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 20 out. 2022.

PAREDES, Arthur. O que é Marketing Digital: definição, estratégias e sua evolução até hoje. **IEBS, Marketing Digital**. 24 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.iebschool.com/pt-br/blog/marketing/marketing-digital/o-que-e-marketing-digital-definicao-estrategias-e-sua-evolucao-ate- hoje/#:~:text=A%20mercado%20digital%20%C3%A9%20uma,acontece%20para%20melhorar%20a%20exper%C3%Aancia.>>. Acesso em; 09 set. 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

RODRIGUES, Paulo Henrique. **Atendimento bancário na pandemia de Covid-19: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital**. 2021. 124 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021.

SILVA, Rodolfo Souza da et al. O Papel da Telessaúde na Pandemia Covid-19: Uma Experiência Brasileira. **Ciência & Saúde Coletiva** [on-line]. 2021, v. 26, n. 6, pp. 2149-2157. Epub 30 Jun 2021. ISSN 1678-4561. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232021266.39662020>>. Acesso em: 20 out. 2022.

SOUZA, Ludmilla. Transformação digital em relações de trabalho é acelerada por pandemia. **Agência Brasil**, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-12/transformacao-digital-em-relacoes-de-trabalho-e-acelerada-por-pandemia>. Acesso em: 20 out. 2022.

SUPORTE ao planejamento socioeconômico de Maringá. Maringá 2047 - Uma visão de futuro. **PWC**, 2017.

VINDI, Redação. Serviços Financeiros: crescimento acompanha a qualificação do mercado. **VINDI**. 28 de março de 2022. Disponível em: <<https://blog.vindi.com.br/servicos-financeiros/>>. Acesso em 07 set. 2022.

WEBSHOPPERS. **NielsenIQ Ebit**. Webshoppers, 46ª ed. Versão Free. 2022. Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/landing-page/ebit/nielseniq-ebit-brasil/webshoppers/>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

A SIGNIFICAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO EM POLÍTICAS DE INOVAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS BRASILEIRAS

Nilza Maria de Souza Altavini
Fabrício Meller da Silva

RESUMO

Apesar do dever das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras instituírem políticas de inovação, a efetividade das mesmas depende da implementação. Assim, este artigo objetivou identificar, por meio de pesquisa exploratória, a significação dada à implementação por IES públicas do país, e se a significação dada por estas tem relação com os seus resultados em indicadores de inovação de dois *rankings* nacionais. Dados primários foram submetidos à análise de conteúdo e comparados aos dados secundários colhidos. Como resultado, observou-se ambiguidades no conceito de implementação na normativa nacional, bem como a associação deste termo, nas universidades, basicamente, a regulamentações. Não foi possível relacionar, conclusivamente, a significação e a importância dada à implementação às classificações das IES nos *rankings* analisados. A contribuição deste trabalho é atrair a atenção para o campo de estudos em implementação e, em especial, implementação efetiva de políticas de inovação de IES públicas.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras. Política de Inovação. Implementação. Significação. Indicadores de Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo é analisado o termo ‘implementação’, no contexto das políticas de inovação das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras.

Usando de analogia, Secchi (2020) afirma que como a doença precisa ser diagnosticada para se prescrever o tratamento, o problema público precisa ser identificado para se adotar a política pública adequada. Logo, a política pública é a diretriz elaborada para enfrentar o problema público previamente reconhecido e atingir os objetivos desejados. Entretanto, o que se chama de política pública deve ser implementada (KHAN, 2016), para que suas metas e objetivos sejam traduzidos em ação (KHAN; KHANDAKER, 2016).

No que se refere à política de inovação das Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT) públicas brasileiras, apesar de ter sido imposta por lei, com o relevante objetivo de impulsionar a inovação, como estratégia de desenvolvimento do país, importância proporcional não foi dada à implementação de tais políticas. Ao contrário, a implementação das políticas de inovação das ICT, no Brasil, é cercada de obscuridades.

Neste contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: como é compreendida e que importância tem sido dada pelas IES públicas brasileiras, que também são ICT, à implementação das suas políticas de inovação?

Objetiva-se com este estudo analisar a significação, no sentido de o que quer dizer, e no sentido figurado, de valor ou importância, que tem sido dada à implementação das políticas de inovação das IES públicas brasileiras, e observar eventual relação entre a significação, a forma como a política de inovação é implementada no âmbito de cada IES, e as respectivas classificações no *Ranking* Universitário Folha (RUF) e no *Ranking* de Universidades Empreendedoras (RUE), consideradas as edições 2019 do RUF e 2021 do RUE.

A reflexão e aprendizagem resultantes deste estudo, para além das IES que ainda não iniciaram a implementação de suas políticas de inovação, poderá alcançar também a outras Instituições, que monitoram a implementação de suas políticas. Colocar em destaque a implementação de políticas de inovação das IES públicas brasileiras significa despertar a discussão para uma nova abordagem. Além disso, poder-se-á contribuir para o campo de estudos sobre implementação de políticas públicas, que é incipiente (NAJBERG, 2006; LOTTA, 2019) e, no Brasil, relativamente novo (GOMES, 2019), tendo se despontado apenas a partir de 2010 (LOTTA, 2019).

O artigo está organizado em quatro seções além desta introdução. A segunda corresponde ao referencial bibliográfico; a terceira, aos procedimentos metodológicos que conduzem o estudo; a quarta é dedicada à análise e discussão dos resultados; e a quinta e última, às considerações finais.

2 IMPLEMENTAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

O vocábulo ‘implementar’ significa executar ou colocar algo em execução, em prática (IMPLEMENTAR, 2022). Em alguns casos, editar uma norma ou medida implica na sua imediata execução, mas quando o objeto é uma política, implementar tem um sentido próprio.

A compreensão da implementação em políticas públicas pressupõe a concepção das políticas como um ciclo, que se inicia com a identificação do problema a ser resolvido, até ser possível analisar um resultado do tratamento dispensado ao problema, quando todo o ciclo pode ser reiniciado (BRIDGMAN; DAVIS, 2003). Neste intervalo ocorre a implementação.

Conceitualmente, implementação pode ser compreendida como o conjunto das ações que têm o efeito de tirar a política do papel e fazê-la funcionar de fato (DAS GRAÇAS RUA, 1997); ou “como fazer” acontecer as decisões anteriores, através de mecanismos práticos

(LIMA; D'ASCENZI, 2013. p. 101); ou ainda, a tradução das metas e objetivos anteriormente definidos, em ação (WU *et al*, 2014; KHAN, 2016). É definida ainda como “uma atividade-chave no processo de políticas públicas, pois é quando a política pública ganha forma e entra em vigor.” (WU *et al*, 2014, p. 23); ou, como “a fase da execução, da concretização do que foi planejado na etapa da formulação.” (SCHMIDT, 2018, p. 135).

Para Souza (2002), prescrições políticas devem ser transformadas em ação, executadas. Já Lotta (2019) afirma que a implementação é o momento da materialização ou concretização das políticas, e mais incisivamente, Khan (2016) afirma que sem implementação não há política, ou em sentido contrário, se há política pública, ela deve ser implementada, pois o sucesso da política está vinculado à forma como se dá a implementação (KHAN, 2016).

Vê-se, pelas definições acima, que a implementação em política pública, corresponde ao como fazer a política ter efeito sobre os desafios e objetivos pretendidos, sendo a política, o guia desta ação (WU *et al*, 2014).

Avançando na conceituação de implementação de políticas públicas, Carvalho, Barbosa & Soares (2010) asseveram que além da tradução de uma política em ação, a implementação pode também transformá-la, em vista de sua natureza de processo, em que os objetivos podem ser alterados e recursos mobilizados, na busca pelas aspirações pretendidas.

No mesmo sentido, Di Giusto & Ribeiro (2019, p.8) entendem que a implementação é “fundamentalmente relacional, fruto de interações realizadas com finalidades, nas quais interferem um conjunto de fatores”, o que se alinha distintivamente neste estudo, ante o caráter sistêmico da inovação, que impõe conexões da academia com a sociedade e com o Estado, bem como pela própria estrutura interna das IES e a diversidade de atividades e atores envolvidos no processo de promover a inovação.

Advertem Wu *et al* (2014, p.107), porém, que muitas vezes a implementação é negligenciada e “o terreno não é preparado de forma sistemática para a implementação”, justificando que as falhas de implementação sejam geralmente o motivo do fracasso ou da falta de sucesso das políticas, cabendo o alerta quanto à “necessária preocupação com a implementação, pois o executado nesta fase é que permite que as metas definidas no processo de formulação sejam alcançadas com sucesso.” (CARVALHO *et al*, 2010)

Resumidamente, o foco da implementação é o modo de fazer a política alcançar os objetivos que a justificam.

2.1 A IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO DAS ICTs, NA PERSPECTIVA DA LEGISLAÇÃO E DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

O artigo 15-A da Lei Federal nº 10.973/2004, com as alterações promovidas pela Lei nº 13.243/2016, dispõe que “A ICT de direito público deverá instituir sua política de inovação” (BRASIL, 2016).

O Decreto nº 9283/ 2018, que regulamentou a mencionada lei, assim se referiu à política de inovação das ICT públicas: “A ICT pública instituirá a sua política de inovação, que disporá sobre: [...]” e acrescentou que “A concessão de recursos públicos considerará a implementação de políticas de inovação por parte das ICT públicas e privadas.” (BRASIL, 2018).

Apesar da utilização do termo ‘implementação’, e apenas nesta prescrição, não há qualquer definição quanto ao que seria considerada política implementada, para o efeito de concessão de recursos públicos, como também não há, quanto ao termo ‘instituir’, que tem como sinônimos: “Fundar uma coisa nova; estabelecer.” (INSTITUIR, 2022)

No Decreto mencionado o termo ‘instituir’ aparece em outras duas disposições além da que trata da política de inovação das ICT:

a) no artigo 5º, quando descreve as entidades autorizadas a ‘instituir’ fundos mútuos de investimento [...]; e

b) no § 2º do artigo 18, quando dispõe o que a ICT deverá observar ao ‘instituir’ laboratórios, centros, escritórios com ICT estrangeiras ou representações em instalações físicas próprias no exterior.

Em ambos os casos, o sentido dado a ‘instituir’ é o mesmo: de criar uma coisa nova. Portanto, transpondo-o ao contexto da política de inovação, possível concluir que ao se referir às políticas de inovação das ICT, possível concluir que a vontade manifestada pelos legisladores foi de que elas fossem meramente criadas.

Isto se confirma com o contido no Relatório Formulário sobre Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil (FORMICT), por meio do qual as ICT devem prestar ao MCTI, informações anuais relativas a diversos aspectos da gestão da propriedade intelectual, para consolidação dos dados sobre a Política de Propriedade Intelectual das ICT do Brasil.

Na última edição publicada do FORMICT, ano base 2018, e que segue o roteiro de edições anteriores, o terceiro ponto do seu conteúdo diz respeito à “POLÍTICA DE INOVAÇÃO, PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA” (BRASÍLIA, 2019). E nele consta:

No que diz respeito à existência de uma política de inovação, ou seja, documentos formais com diretrizes gerais que norteiam a atuação da instituição nas ações ligadas à inovação, à proteção da propriedade intelectual e à transferência de tecnologia, conforme apresentado na Tabela 4: [...]. (Brasília, 2019, p. 15)

Referida Tabela é intitulada “Implementação da política de inovação”. Se, conforme o texto acima, ela trata dos números de ICT onde existe política de inovação, ou, documentos formais que norteiam a atuação da ICT ligada à inovação, e é intitulada de “Implementação da política de inovação”, possível inferir que implementar a política, para o MCTI, equivale a criar um documento formal com diretrizes gerais que norteiem a atuação da instituição. Estas informações levam a concluir que para o MCTI, se existe documento formal com diretrizes gerais, há política implementada.

Neste cenário, estabelece-se a dúvida quanto ao que as ICT, e em especial as IES públicas brasileiras, consideram para efeito de prestar a informação ao MCTI.

A indefinição de conceitos também leva a incerteza aos dados consolidados pelo MCTI, posto que documentos formais com diretrizes gerais, como imposto, norteiam a atuação, mas a ação de fato, se dá mediante a implementação da política.

Verifica-se, assim, ambiguidades relacionadas à implementação das políticas de inovação das ICTs. Os termos utilizados não conduzem a um padrão de interpretação, tampouco os contextos contribuem para orientação no sentido do que aponta a literatura sobre o tema.

Diferentemente da Lei de Inovação (LI) e do FORMICT, a literatura aponta claramente que a implementação é o ponto de partida para a obtenção de resultados esperados da política. Logo, no contexto das políticas de inovação das IES, é fundamental que a implementação seja concebida enquanto fase essencial, em que as ideias são executadas e sem a qual uma política não faz sentido e não terá resultado.

2.2 A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE INOVAÇÃO DAS ICT E A POSIÇÃO DO BRASIL NO ÍNDICE GLOBAL DE INOVAÇÃO

A Tabela 1, com informações retiradas dos Relatórios FORMICT, de 2011 até o último relatório publicado, 2018, demonstra que excetuados os anos de 2016 e 2018, em que o número de ICT com política de inovação implementada em relação aos anos anteriores, diminuiu, de modo geral houve um progressivo aumento destes números ao longo do referido período. Em

2011, 126 ICT tinham políticas de inovação implementadas, ao passo que em 2018 esse número passou para 207, representando um acréscimo superior a 60%.

Tabela 1 – Progressão do número de ICT com Política de Inovação Implementada

Ano base	ICT com política implementada/ICTs informantes	% ICTs com políticas implementadas
2011	126/176	71,6
2012	133/193	68,9
2013	181/261	69,3
2014	194/264	73,5
2015	204/268	76,1
2016	192/278	69
2017	212/297	71,4
2018	207/305	67,8

Elaborado pelos autores, a partir de FORMICT (MCTI, 2019)

Apesar do crescente número de ICT com políticas de inovação ditas implementadas entre 2011 e 2018, o desempenho do Brasil no Índice Global de Inovação (IGI), co-publicado pela *Cornell University*, *INSEAD* e pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual, cuja sigla em inglês é *WIPO*, demonstra pouca evidência de que a implementação destas políticas nas IES tenha repercutido nos índices de inovação do país.

Ainda que o desempenho de inovação do país não depende unicamente das IES públicas, mas de um sistema complexo, e que o desempenho no *ranking* global também dependa de outros fatores, fato é que o aumento do número de políticas implementadas nas IES públicas aparentemente não tem melhorado as posições do Brasil no IGI.

Conforme a Figura 01, publicada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que é uma das parceiras da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) na elaboração do IGI, apesar de perdas e recuperações de posições entre 2011 e 2021, observa-se que em 2021 o país está 10 colocações abaixo da obtida em 2011, quando chegou à 47ª posição, e que chegou, em 2015, a 23 colocações abaixo da ocupada em 2011, e a 22 posições, em 2016.

Figura 1 – Evolução do Brasil no IGI - 2011 a 2021



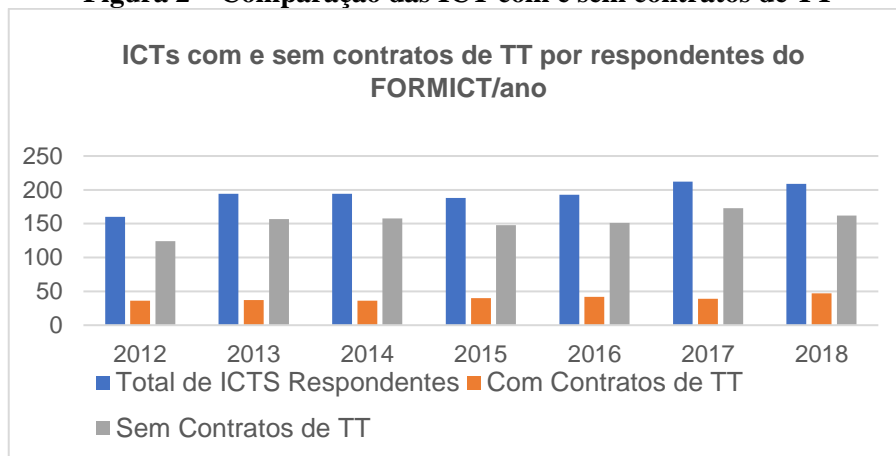
Fonte: CNI (2021)

Também não há evidências de que o número de políticas implementadas, conforme informações do FORMICT, tenha refletido, por exemplo, nos indicadores de Transferência de

Tecnologia (TT), um dos elementos a serem impactados pela política, já que os percentuais de ICT públicas que não possuem contratos de TT estiveram, entre 2011 a 2018, superiores a 77%.

A discrepância entre as ICT respondentes do FORMICT, no período de 2012 a 2018, com e sem contratos de TT, é visível pela Figura 2.

Figura 2 – Comparação das ICT com e sem contratos de TT



Elaborado pelos autores a partir de Formict/MCTI (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

O IGI, que em 2021 mediu o desempenho dos ecossistemas da inovação de 132 economias, utiliza oitenta e um indicadores distribuídos em sete pilares: instituições, capital humano e pesquisa, infraestrutura, sofisticação do mercado, sofisticação empresarial, saídas de conhecimento e tecnologia, e resultados criativos (WIPO, 2021). No indicador de sofisticação empresarial se inclui, por exemplo, colaboração em P&D entre universidade e empresa.

Considerando-se o “consenso de que os esforços para o necessário impulso à inovação no Brasil dependem da participação das ICT” (BRASÍLIA, 2019, p. 6), a exemplo de experiências internacionais exitosas, o potencial das IES para promover a inovação por meio de sua atuação nos sistemas de inovação a que pertencem, pode ser alavancado a partir de uma nova visão e de mecanismos institucionais que a viabilizem (SCHWARTZMAN, 2008; AUDY, 2017), o que pode ser experimentado com um processo adequado de implementação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza aplicada, posto que a intenção é buscar o aprofundamento das questões relacionadas ao ciclo de implementação de políticas públicas, para orientar a adequada implementação das políticas de inovação de IES públicas brasileiras, para que delas decorram resultados efetivos. Este propósito encontra consonância com Gil (2008, p. 27), para o qual a pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

Adotou-se a abordagem qualitativa, em função da relação dinâmica inerente a esta abordagem, entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números, assim como em razão de que o ambiente é a fonte direta dos dados a serem coletados, pois a preocupação repousa no processo e não no produto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

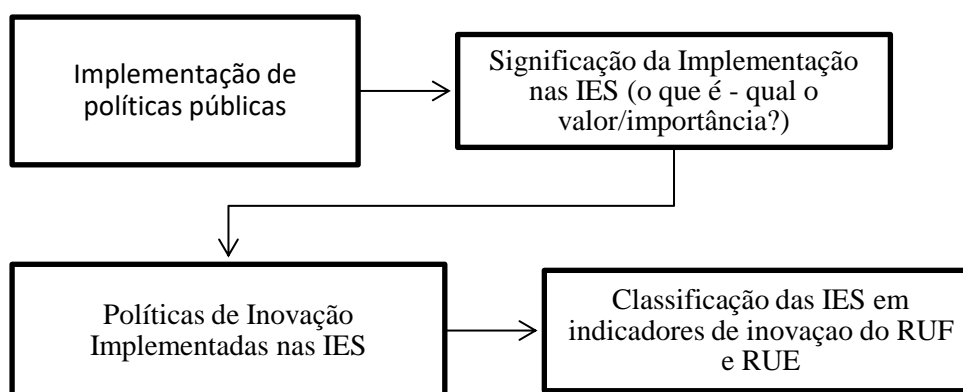
Em virtude dos poucos precedentes em relação à implementação de políticas de inovação das IES, esta pesquisa teve caráter exploratório, já que, tal qual Gil (2008) aborda a pesquisa exploratória, ela foi desenvolvida buscando maior familiaridade com o tema implementação de políticas de inovação das IES públicas brasileiras para, conseqüentemente,

umentar o conhecimento sobre o assunto e permitir a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas e mais estruturadas pesquisas sobre o tema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Partindo-se do conhecimento acerca da implementação de políticas públicas, buscou-se identificar a relação da significação acerca desta etapa da política nas IES, com os resultados buscados com ela, assim como com a classificação das mesmas IES em indicadores de inovação de rankings nacionais.

A organização das ideias e dos conteúdos que fundamentam este artigo, relacionados aos objetivos do estudo, é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Organização dos conteúdos



Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados foram produzidos por meio de pesquisa bibliográfica, documental, e entrevistas semiestruturadas.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 183), a finalidade da pesquisa bibliográfica “[...] é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”. Sua utilização neste caso se justifica por possibilitar maior cobertura de estudos sobre a implementação de políticas públicas e de políticas de inovação das IES, o que consiste em vantagem importante em casos como o desta pesquisa, em que os dados se encontram dispersos.

Além disso, o conhecimento teórico e conceitual de uma determinada área do conhecimento é fundamental para a sua aplicação prática, com vistas a minimizar os problemas que propostas concretas buscam equacionar (SOUZA, 2002).

A Pesquisa bibliográfica foi realizada especialmente junto ao portal de periódicos da CAPES e à biblioteca eletrônica *SPELL* e, de forma complementar, ao Google Acadêmico, priorizando-se artigos de maior relevância e oriundos de periódicos indexados em bases de dados nacionais e internacionais.

A pesquisa documental foi baseada na Lei Federal nº 10.973/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, com as alterações promovidas pela Lei nº 13.243/2016; no Decreto nº 9.283/2018, que regulamenta as mencionadas leis, além de outras relacionadas à inovação, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional; no FORMICT; e no IGI.

Após as pesquisas bibliográfica e documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores de NIT de IES públicas brasileiras que já estão em processos de implementação de suas políticas de inovação. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 180), com uma entrevista semiestruturada “o entrevistador tem liberdade para desenvolver

cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente uma questão”. Assim, em vista do objetivo desta pesquisa, buscou-se amostras de Instituições com diferentes classificações nos indicadores de inovação do RUF 2019 e do RUE 2021.

Uma das IES cujo gestor foi entrevistado é do Estado do Paraná e obteve a 18ª e 27ª classificação, respectivamente, no indicador de inovação do RUF 2019 e no RUE 2021. A outra é do Estado de São Paulo e foi classificada em 2º e 1º lugar nos respectivos *rankings*.

Para Andrade (2010, p.131), a entrevista “constitui um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa[...]”. Assim, esta técnica de coleta de dados foi utilizada pela importância de se conhecer experiências que permitam levantar elementos acerca da implementação da política institucional de inovação em IES com características e condições diversas, e eventuais resultados, medidos por *rankings* da área, bem como possível associação entre as posturas e práticas.

Visando preservar a identidade dos entrevistados e das IES, a do Estado do Paraná será referenciada como ‘IES pública do Paraná’ e o respectivo gestor entrevistado, será denominado de ‘entrevistado A’ a partir de então. A do Estado de São Paulo, por sua vez, será referenciada como ‘IES pública de São Paulo’ e o gestor entrevistado, de ‘entrevistado B’.

As entrevistas foram realizadas utilizando plataformas de vídeo conferência, observados os procedimentos éticos relacionados à ciência aos entrevistados quanto aos objetivos da pesquisa e termo de consentimento livre e esclarecido. As perguntas norteadoras foram relacionadas à compreensão do entrevistado quanto ao implementar a política de inovação numa IES; quanto ao que é, nas suas opiniões, importante para a obtenção dos resultados esperados da política de inovação na universidade; e quanto à medida em que, na prática das suas IES, tem sido dada atenção à implementação da política de inovação.

Os dados coletados com as entrevistas foram transcritos, codificados e categorizados antes da efetiva análise. Primeiramente foram transcritas literalmente as falas dos entrevistados e realizada leitura flutuante. Na sequência, orientando-se pelas questões que se visava responder na pesquisa, foram selecionados fragmentos das falas que fizessem sentido, permitindo atingir uma representação do conteúdo por meio daquele fragmento. Após, realizou-se a codificação e posterior categorização que, para Bardin (2009, p. 145), “é uma operação de classificação de elementos consecutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Com este procedimento, chegou-se a duas categorias de análise, demonstradas na Tabela 2, juntamente com as referências teóricas correspondentes.

Tabela 2 – Categorias de análise X fundamentos teóricos

Categorias	Referências Teóricas
Significação dada ao termo implementação no contexto das políticas de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação - conjunto de ações que têm o efeito de tirar a política do papel e fazê-la funcionar de fato (DAS GRAÇAS RUA, 1997). • Implementação - tradução das metas e objetivos anteriormente definidos, em ação (KHAN, 2016). • Implementação - “como fazer” acontecer as decisões anteriores, através de mecanismos práticos (Lima; D’ASCENZI, (2013. p. 101). • Implementação - momento da materialização ou concretização das políticas (LOTTA, 2019).
Importância do processo de	<ul style="list-style-type: none"> • O sucesso da política está diretamente relacionado à forma como ela é implementada (KHAN, 2016).

implementação para o resultado da política	<ul style="list-style-type: none"> • A política deve ser implementada para que os objetivos da política sejam traduzidos em ação (KHAN; KHANDAKER, 2016).
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi realizada uma análise semântica horizontal, visando analisar como cada uma das categorias foi abordada pelos entrevistados, considerando-se as semelhanças e diferenças entre eles e, posteriormente, realizada análise vertical de cada entrevista, individualmente, e a relação entre as respostas às questões pelo mesmo entrevistado.

Ao final, foram relacionadas as falas dos entrevistados com os dados secundários coletados e feitas considerações que podem servir para reflexões e novas aprendizagens acerca da implementação das políticas de inovação em IES públicas brasileiras, com o intento de que os resultados sejam efetivos e possam impactar positivamente em toda a sociedade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e analisados os dados obtidos durante a pesquisa, mediante a triangulação do que foi colhido na pesquisa bibliográfica, na análise documental e na pesquisa de campo.

4.1 RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA

O RUF é uma avaliação anual de todas as universidades ativas, públicas e privadas do Brasil, feita pelo Jornal **Folha de São Paulo**, desde 2012. No ano de 2019 foram avaliadas 197 universidades.

Nela, são utilizados dados nacionais e internacionais e duas pesquisas de opinião do Datafolha, envolvendo ensino, pesquisa, mercado, internacionalização e inovação, mediante a composição descrita no Tabela 3.

Tabela 3 – Componentes do RUF e respectivos percentuais

Componente	Subcomponentes
Pesquisa	Total de publicações; Total de citações; Citações/publicação; Publicações/docente; Citações/docente; Publicações revistas nacionais; Recursos recebidos/instituição; Bolsistas CNPq; Teses.
Ensino	Opinião de docentes do ensino superior; Professores com doutorado e mestrado; Professores em dedicação integral e parcial; Nota no Enade.
Mercado	Considera a opinião de empregadores sobre preferências de contratação.
Internacionalização	Citações internacionais por docente; Publicações em coautoria internacional.
Inovação	Patentes; Parceria com empresas.

Fonte: Folha de São Paulo, 2019

De acordo com os organizadores do RUF, são considerados cerca de 4 milhões de dados por edição, oriundos do Censo do Ensino Superior INEP-MEC, Enade, Scielo, CNPq, Datafolha, *Web of Science*, Inpi, Capes e Fundações Estaduais de fomento à ciência.

Se considerarmos as peculiaridades que envolvem as IES, o ensino superior, seus objetivos e finalidades tradicionais e novas missões, verifica-se razoabilidade na proposta de um *ranking* para avaliar as IES brasileiras, de acordo com as condições próprias do país, já que

como visto, tradição ou data de criação das instituições, investimentos e cultura são, por exemplo, elementos que influenciam diretamente nos resultados das mesmas.

Por outro lado, o elemento ‘inovação’ neste *ranking* é composto apenas por Patentes e Parceria com empresas e envolve o número de patentes pedidas pelas IES e quantidade de estudos da IES em parceria com o setor produtivo. O levantamento destes se dá por meio da *Web of Science* e Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

Considerando-se que a proteção da propriedade intelectual e a cooperação com empresas são objetivos buscados pela implementação das políticas nas IES, constata-se que os componentes do indicador de inovação do RUF (patentes e parcerias com empresas) se constituem em indicadores de resultados de inovação.

A Tabela 4 demonstra a classificação geral e no indicador de inovação das IES ‘pública do Paraná’ e ‘pública de São Paulo’ no RUF 2019.

Tabela 4 – Posição das IES estudadas no RUF 2019 – Geral e indicador de inovação

IES	Classificação Geral	Classificação Indicador de Inovação
A	100º	18º
B	2º	2º

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de RUF (2019)

4.2 RANKING DE UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS

O RUE, realizado a cada dois anos, é uma iniciativa da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), organização sem fins econômicos, representada por estudantes de todo o Brasil, inseridos em empresas juniores, e tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade da educação superior brasileira (BRASIL JÚNIOR, 2021), já que [...] a universidade empreendedora tem como principal cliente a sociedade. Sendo também a função da universidade empreendedora sair dos seus muros e aplicar os conhecimentos adquiridos em prol desta sociedade, impactando-a por meio de práticas inovadoras, por meio do conhecimento ali produzido, aqui mensuradas pela extensão e inovação. (BRASIL JÚNIOR, 2019, p. 22)

Os dados analisados são obtidos por pesquisa de percepção dos estudantes; coleta de informações autodeclaradas pelas universidades diretamente na plataforma da Brasil Junior; e fontes secundárias, consistentes em base de dados complementares, a partir de informações já existentes.

Na quarta edição do RUE, em 2021, o levantamento envolveu a percepção de mais de 24 mil estudantes, de 126 universidades, das 27 unidades federativas (BRASIL JUNIOR, 2021).

As dimensões são: Cultura Empreendedora, Inovação, Extensão, Internacionalização, Infraestrutura e Capital Financeiro. De acordo com a Instituição idealizadora deste *ranking*, as três primeiras dimensões “tendem a medir o que substancialmente influencia no grau de empreendedorismo de uma IES”; as outras três “medem os meios, proporcionando as melhores condições para o desenvolvimento do protagonismo acadêmico” (BRASIL JUNIOR, 2021).

Cada dimensão desdobra-se em indicadores próprios, como descrito no Tabela 5.

Tabela 5 – Dimensões/indicadores – RUE

DIMENSÕES	INDICADORES
Cultura empreendedora	Postura Empreendedora Discente; Postura Empreendedora Docente; Avaliação da Grade Curricular

Inovação	Pesquisa; Patentes; Empresas Incubadas; Proximidade IES-Empresa (Resultado das ICTs e Situação do NIT)
Extensão	Redes; Ações de Extensão; Altimetria
Internacionalização	Intercâmbio; Parceria com IESs Internacionais; Pesquisa com colaboração internacional
Infraestrutura	Qualidade da Infraestrutura; Parque Tecnológico
Capital Financeiro	Orçamento; Fundos Patrimoniais (<i>Endowment</i>)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de RUE 2021 (BRASIL JÚNIOR, 2021)

A pesquisa, que compõe o indicador de inovação do RUE, é mensurada pela média dos resultados do número de citações por artigo - extraídos da *Web Of Science/InCites*, e o volume de produção para cada 1000 alunos na universidade. As patentes correspondem ao número de patentes que foram depositadas pela IES em um período de 10 anos, sendo que os dados foram extraídos da plataforma internacional *Wipo*. A **proximidade IES-Empresa, por sua vez**, é mensurado por meio da média dos resultados das ICT, existência de NIT e empresas incubadas.

Diferentemente do RUF, dentre os indicadores da dimensão ‘inovação’ do RUE, encontram-se, em maior quantidade que aquele, fatores que se constituem em resultado de inovação (patentes, empresas incubadas e proximidade IES-Empresa), como também esforço de inovação (pesquisa).

A classificação geral da IES ‘pública do Paraná’ e ‘pública de São Paulo’ no indicador de inovação, no RUE 2021, são demonstradas na Tabela 6.

Tabela 6 - Posição IES analisadas, no RUE 2021 – classificação geral e no indicador de inovação

IES	Classificação Geral	Classificação Indicador de Inovação
IES pública do Paraná	74°	27°
IES pública de São Paulo	1°	1°

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de RUF (2019)

4.3 SIGNIFICAÇÃO DADA AO TERMO IMPLEMENTAÇÃO E IMPORTÂNCIA DESTA PARA O RESULTADO ESPERADO DA POLÍTICA

No que se refere à compreensão quanto ao termo implementação no contexto das políticas de inovação, o ‘entrevistado A’ respondeu, basicamente, que entende ser “o que deva ser regulamentado”.

O ‘entrevistado B’, por sua vez, manifestou de forma mais completa, que seu conceito é atrelado ao que foi feito na Instituição onde atua, e que implementar, mas após todo o trabalho de elaboração e aprovação da política, também houve um grande trabalho com a comunidade

[...] pra divulgar, explicar qual era a importância da política, quais eram os temas que eram tratados na política. [...] mas a implementação ela tá acontecendo depois, ela não aconteceu com a aprovação, com publicação, [...], mas a implementação, pra gente conseguir todos os assuntos, pra gente conseguir realmente colocar em prática e acontecer, não basta eles estarem na política, nós tivemos que fazer normas específicas dentro da [...] pra tratar cada um dos assuntos. Então a política vem pra trazer uma diretriz, mas na prática mesmo, implementar foram outras normas, que criamos e estamos criando, para colocar, implementar efetivamente a política. [...]Por isso, a implementação ainda tá acontecendo, porque tem alguns assuntos que ainda tá em discussão, ainda não tem implementado, então a política tá aprovada, mas a implementação ainda está em construção.

Nos conceitos de implementação de políticas encontrados na literatura pesquisada, há uma iteração de termos, ainda que com variações, como “prática” (LIMA; D’ASCENZI, 2013; SOUZA, 2002; SCHMIDT, 2018); “ação” (DAS GRAÇAS RUA, 1997; WU *et al*, 2014;

KHAN, 2016; SOUZA, 2002; SCHMIDT, 2018), “atividade” (WU *et al*, 2014; SCHMIDT, 2018; CARVALHO *et al*, 2010), “execução” (SCHMIDT, 2018; SOUZA, 2002; DI GIUSTO; RIBEIRO, 2019; CARVALHO *et al*, 2010); “concretização” (SCHMIDT, 2018; LOTTA, 2019), e relação destes com as metas e objetivos da política, pressupondo a atuação das pessoas para realizar as práticas, as ações ou atividades.

As respostas dos entrevistados quanto ao que é implementar a política de inovação, porém, demonstram prevalecer a associação da implementação com regulamentações. Na fala do ‘entrevistado A’ observa-se que a necessidade de regulamentações é para a definição de modos de funcionamento, responsabilidades e trâmites. Já na fala do ‘entrevistado B’, além da elaboração de normas, percebe-se relação da implementação com trabalhos de divulgação da política aprovada, de explicar sua importância, de informar os temas de que trata a política. Verifica-se ainda, na fala do ‘entrevistado B’ um caráter de processo dado à implementação, quando diz, por exemplo, que a implementação “está acontecendo” ou “está em construção”, ou ainda quando revela o envolvimento de várias pessoas e órgãos daquela IES.

O ‘entrevistado B’, com mais expressão do que o ‘entrevistado A’, ao vincular a implementação com o trabalho de divulgação da política aprovada, de explicar sua importância, de informar os temas de que trata a política, denota maior abrangência à implementação, indicando, inclusive, um caráter relacional.

A partir das entrevistas realizadas com gestores de IES distintas, avista-se uma lacuna entre as normas necessárias para a execução das políticas institucionais de inovação e os resultados esperados, pois ainda que as regulamentações sejam indispensáveis para o estabelecimento de trâmites, responsabilidades e outras condições de execução de cada ação prevista, após esta tarefa, as prescrições aprovadas devem ser executadas, transformadas em ação, e inseridas nas práticas cotidianas de todos numa IES. Para isso, é necessário que as pessoas sejam alcançadas, convencidas e estimuladas a agir para alcançar os objetivos visados.

No que diz respeito à importância da implementação para a obtenção dos resultados esperados da política de inovação nas IES, observa-se uma clara distinção entre as respostas dos dois entrevistados. Enquanto o ‘entrevistado A’ limita a importância ao fato de se tratar de imposição de lei, de obrigação, o ‘entrevistado B’ relaciona a importância da implementação à efetividade da política, como assevera Khan (2016), ou a um processo que tem o efeito de tirar a política do campo das ideias, do conceitual, e de fazê-la acontecer, como manifestado por exemplo, por Das Graças Rua (1997).

Por fim, quanto à medida em que, na prática das respectivas IES, tem sido dada atenção, ou importância à implementação da política de inovação, mais uma vez se observa que os dois entrevistados remetem tal atenção ao empenho no estabelecimento de normas complementares à política de inovação. De modo geral, o ‘entrevistado A’ resume o significado da implementação à regulamentação; a importância da implementação, à obrigação, imposição legal; e a atenção dada pelas IES à implementação, ao empenho para a regulamentação.

O Entrevistado B, por sua vez, apesar do foco da significação da implementação ser também a regulamentação, demonstra que a implementação inclui a disseminação da política e das normas correlatas junto aos membros da comunidade acadêmica. A importância da implementação é tida como “total”, a ponto de que, sem ela, “a política não acontece” e, por esta razão, ao se referir à atenção dada pela IES à implementação, verificou-se que a importância dada à implementação é “muito grande”, mas esta importância também é medida pelo empenho nos trâmites para a regulamentação.

Ainda que a normatização seja fundamental para dar segurança jurídica às atividades das pessoas, especialmente em se tratando de IES públicas, que se submetem a princípios da legalidade, isonomia, impessoalidade, entre outros, fato é que estas normas precisam sair do papel e serem executadas, sendo indispensável a inserção de pessoas neste processo, posto que conforme advertiram Di Giusto e Ribeiro (2019), a implementação é fruto de interações em

busca de uma finalidade, e nela interfere um conjunto de fatores. Das graças Rua (1997), ao manifestar a compreensão sobre implementação, também se refere a um conjunto de ações, com o efeito de tirar a política do papel e atingir o objetivo para o qual ela é criada.

A interferência destes outros fatores que envolvem a implementação, como já citado, se destaca distintivamente neste estudo, ante o caráter sistêmico da inovação, das conexões da academia com a sociedade e com o Estado, bem como pela estrutura interna das IES, e com a diversidade de atividades e atores envolvidos.

Transformar normas em ações, e estas em resultados da política, representa um desafio por envolver diversos fatores. Apesar disso, de modo geral, o que se sobressaiu a partir das entrevistas realizadas foi a relação da implementação a regulamentações, com poucas remissões, pelo Entrevistado B, a outras ações complementares e ao enfoque da implementação da política sob o aspecto orgânico, com a amplitude de fatores e atores que ela envolve.

Neste contexto, a implementação das políticas de inovação das duas IES encontra aparente consonância com a o disposto no marco legal de inovação, mas como foram descritas suas normas, parece confirmar o entendimento manifestado por Khan (2016), no sentido de que o processo de formulação de políticas tem sido mais prestigiado do que a implementação, indicando a tendência dos tomadores de decisão, apontada por Perez (2010), de assumirem que as decisões, por si, trazem as mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imposição legal para que as IES instituem suas políticas de inovação tem uma finalidade especial e de relevante importância e valor social: estimular a inovação, como estratégia de desenvolvimento econômico e social.

Para que esta finalidade seja alcançada com efetividade, não é concebível que a instituição da política corresponda à mera materialização, em um documento denominado de política, de diretrizes que anunciem mecanismos para impulsionar o empreendedorismo e a inovação nas IES e a transferência do conhecimento gerado nestas, à sociedade. Há que se considerar o ambiente e atividades, internos e externos, genuinamente sistêmicos, além da pluralidade dos atores envolvidos.

Assim, implementar uma política desta natureza implica, além de estabelecer normas, criar meios de promover o envolvimento da diversidade de atores internos e externos, para que a convergência da ação de todos se converta em resultados da política. Porém, ainda que seja possível perceber, no contexto das entrevistas realizadas, que outras atividades são realizadas, é a regulamentação o foco principal, o que pode ser um desafio a ser superado pelas IES na implementação, para aumentar a efetividade das suas políticas de inovação.

Neste sentido, ainda que não seja possível apontar como resultado conclusivo deste estudo, que há relação entre o modelo de implementação das IES e a classificação destas nos *rankings* mencionados, até porque outros fatores concorrem para isto, não se pode negar esta possibilidade, ante as diferenças, ainda que sutis, entre as perspectivas acerca de implementação das representantes das duas IES e as respectivas classificações nos *rankings*, sendo possível supor que a forma como a IES pública do Estado de São Paulo concebe a implementação é fator que contribui para seu melhor desempenho e classificação no indicador de inovação dos *rankings* analisados.

Também é possível supor, pelas classificações, no indicador de inovação e geral, das duas IES, nos dois *rankings* analisados, que o bom desempenho em inovação está diretamente relacionado ao desempenho geral da IES, posto que a IES com classificação destacada em inovação, também se destacou na classificação geral, ao passo que nas classificações geral e em inovação da outra IES, há considerável distância.

De qualquer modo, o objetivo de analisar a significação (o que quer dizer e importância) que tem sido dada à implementação por IES selecionadas, e eventual relação destas perspectivas com a classificação em *rankings* nacionais de inovação, foi atingido, contribuindo, ainda que para chamar a atenção, para o campo de estudos em implementação e, em especial, implementação de políticas de inovação de IES públicas, ante a centralidade destas nos sistemas nacionais de inovação e a relevância para o desenvolvimento do país.

Neste contexto, atenção há que se dada à falta de definição quanto ao termo ‘implementação’ e do que seria considerada uma política implementada para efeitos do FORMICT. Ficando à critério de cada ICT declarar ou não, conforme sua própria concepção, que sua política esteja implementada, não há como afirmar que os números apontados no Relatório FORMICT são reais e, por conseguinte, não há como saber o estágio em que efetivamente se encontram as políticas de inovação das ICT. Se a implementação é fundamental, é também fundamental que se saiba efetivamente se e quantas estão de fato implementadas, de acordo com um conceito determinado para este termo. Esta informação é relevante, inclusive, para nortear outras medidas ou políticas.

Uma das limitações deste estudo é o pequeno número de IES estudada, no universo de IES públicas brasileiras, e a restrição das questões formuladas, que podem ter reprimido a manifestação de outras ideias capazes de complementar o entendimento sobre o tema. Assim, para estudos futuros sugere-se ampliar o número de Instituições a serem representadas nas entrevistas e de questões capazes de identificar aspectos indiretos que permeiam a implementação das políticas de inovação das universidades.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de de. Introdução à metodologia do trabalho científico. In: **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 2010. p. 158-158.
- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2011. Brasília, 2012. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Consolidado-Ano-Base-2011.pdf.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2012. Brasília, 2013. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Consolidado-Ano-Base-2012.pdf.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2013. Brasília, 2014. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Consolidado-Ano-Base-2013.pdf.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2014. Brasília, 2015. Disponível em:

https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Consolidado-Ano-Base-2014.pdf.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2015. Brasília, 2016. Disponível em https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Consolidado-Ano-Base-2015.pdf.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2016. Brasília, 2017. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Formict-2016.pdf.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2017. Brasília, 2018. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Consolidado-Ano-Base-2017.pdf.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil – Relatório Formict 2018. Brasília, 2019. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/propriedade_intelectual/arquivos/Relatorio-Consolidado-Ano-Base-2018.pdf.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e outras providências. Brasília, DF, DEZ 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm.

BRASIL. LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016. Estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e alteração de leis. Brasília, DF, JAN. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm.

BRASIL. Agência de Notícias da Indústria. Confederação Nacional da Indústria. 2021. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/brasileira-em-57o-lugar-entre-132-paises-no-indice-global-de-inovacao/>.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Secretaria de Empreendedorismo e Inovação. Guia de orientação para elaboração da política de inovação nas ICTs / organizadora, Adriana Regina Martin *et al.* -- Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, 2019.

BRIDGMAN, Peter; DAVIS, Glyn. What use is a policy cycle? Plenty, if the aim is clear. **Australian Journal of Public Administration**, v. 62, n. 3, p. 98-102, 2003.

CARVALHO, Maria de Lourdes de; BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimaraes; SOARES, Jeferson Boechat. Implementação de política pública: uma abordagem teórica e crítica. 2010.

DAS GRAÇAS RUA, Maria. Análise de políticas públicas: conceitos básicos. **Manuscrito, elaborado para el Programa de Apoyo a la Gerencia Social en Brasil. Banco Interamericano de Desarrollo: INDES**, 1997.

DI GIUSTO, Silvana Menegoto Nogueira; RIBEIRO, Vanda Mendes. Implementação de políticas públicas: conceito e principais fatores intervenientes. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 4, p. 1-10, 2019.

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

- GOMES, Sandra. Sobre a viabilidade de uma agenda de pesquisa coletiva integrando implementação de políticas, formulação e resultados. **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**, p. 39-65, 2019.
- IMPLEMENTAR. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/implementar/>.
- INSTITUIR. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/instituir/> >.
- KHAN, Anisur Rahman. Policy implementation: Some aspects and issues. **Journal of Community Positive Practices**, n. 3, p. 3-12, 2016.
- KHAN, Anisur Rahman; KHANDAKER, Shahriar. A critical insight into policy implementation and implementation performance. **Viesoji Politika ir Administravimas**, v. 15, n. 4, 2016.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de A. Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de sociologia e política**, v. 21, p. 101-110, 2013.
- LOTTA, Gabriela Organizadora. Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil. 2019.
- NAJBERG, Estela. Abordagens sobre o processo de implementação de políticas públicas. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 3, n. 2, 2006.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.
- RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA (RUF). Ranking de Universidades. 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>.
- SÁ-SILVA, Jackson Ronie et al. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.
- SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. Cengage Learning, 2020.
- SOUZA, Celina. Políticas públicas: conceitos, tipologias e subáreas. **Trabalho elaborado para a Fundação Luís Eduardo Magalhães. São Paulo**, 2002.
- SCHWARTZMAN, Simon. Pesquisa universitária e inovação no Brasil. **Avaliação de políticas**, p. 19, 2008.
- SCHMIDT, João Peddro. Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas. *Revista do Direito*. Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 56, p. 119-149, set/dez. 2018. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/12688>. Acesso em nov. 2021.
- WU, Xun et al. *The public policy primer: Managing the policy process*. Routledge, 2017.

GERAÇÃO Z E AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM GESTÃO DE PESSOAS EM DECORRÊNCIA DA PANDEMIA DO COVID-19: uma investigação junto às empresas de Maringá - PR

Danilo Guilherme Crisóstomo Silva
Maria Luiza Jacomini Fernandes
Gláucia de Souza Munhoz

RESUMO

Esse trabalho de abordagem qualitativa e descritiva, é resultado de uma pesquisa de iniciação científica que visou identificar as políticas e práticas organizacionais em gestão de pessoas implementadas pelas empresas de destaque na região de Maringá-PR, em decorrência da inserção da Geração Z no mercado de trabalho. Para fins dessa pesquisa, os integrantes da Geração Z foram os nascidos a partir de 1995, que é quando a internet começou a ser difundida e aplicada (CHICCA e SHELLENBARGER, 2018). Os dados foram coletados em janeiro de 2023, junto aos gestores das empresas de Maringá - PR, que foram classificadas no *raking* 2022 das melhores empresas para trabalhar, de acordo com *site Great Place to Work*. Os dados analisados evidenciaram a convergência entre as empresas respondentes, quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas, ficando notório o desinteresse das mesmas em utilizar técnicas direcionadas especificamente para indivíduos da geração Z, expondo assim, que as empresas analisadas não utilizam parâmetros geracionais como forma de diferenciação.

Palavras-chave: Geração Z. Políticas e práticas organizacionais. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de geração indica um grupo de indivíduos que partilham as mesmas experiências em idades similares, e que essa vivência comum pode gerar, entre outros, atitudes comportamentais e orientações políticas de mesmo espectro (TAJFEL; TURNER, 1985; BERGER; LUCKMAN, 2003).

O termo Geração Z foi cunhado, de acordo com Veiga Neto *et al.* (2015), para descrever os indivíduos nascidos a partir de 1990, em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital ocorrida no início dessa década, ou como apontam Chicca e Shellenbarger (2018) os nascidos a partir de 1995 quando a *Word Wide Web* começa a ser mais difundida e aplicada.

Ressalta-se que essa é a primeira geração a nascer em um mundo totalmente digital, tornando-se eletronicamente a geração mais conectada da história, tendo aprendido com naturalidade a conviver e a utilizar equipamentos como computadores, telefones celulares, *laptops*, *videogames*, entre outros. Somados a isso, eles tiveram à sua disposição serviços e aplicativos como navegadores *web*, mensagens instantâneas, banda larga e comunicação sem fio (TURNER, 2015).

Ao considerar a entrada dessa geração no mundo do trabalho, com suas especificidades, as organizações necessitam desenvolver uma gestão estratégica de pessoas, ou de recursos humanos, que vise o alcance dos objetivos organizacionais, os quais poderão ser mais facilmente atingidos se também forem contemplados os objetivos individuais (BOHLANDER e SNELL, 2009; CHIAVENATO, 2014). Assim, tal estratégia envolve a formulação e a execução de políticas e práticas que estimulem e reforcem as competências e os comportamentos dos funcionários de que a organização necessita (DESSLER, 2003).

Em razão dessa natividade digital, talvez seja essa geração a que mais facilmente está adaptada ao contexto da pandemia do Covid-19. Vale ressaltar, que de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021), o mundo do trabalho tem sido profundamente afetado pela pandemia, uma vez que, além da ameaça à saúde pública, a pandemia acarreta impactos econômicos e sociais que afetam os meios de subsistência e o bem-estar de milhões de pessoas no longo prazo, o qual ensejou mudanças na vida pessoal e profissional, que tiveram que ser aprendidas, apreendidas e implementadas rapidamente, dentre elas a transição do trabalho presencial nas organizações para a vida domiciliar.

Assim, frente a esse contexto surge a seguinte questão: em que medida as empresas em Maringá têm alterado suas políticas e práticas de gestão de pessoas em decorrência da inserção da Geração Z no mercado de trabalho, bem como, das implicações da pandemia do Covid-19?

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar políticas e práticas organizacionais em gestão de pessoas implementadas pelas empresas de destaque de Maringá-PR, em decorrência da inserção da Geração Z no mercado de trabalho, bem como, das implicações da pandemia do Covid-19. Para tanto, optou pelos seguintes objetivos específicos: compreender com base na revisão da literatura, as especificidades das gerações Z no contexto do trabalho; levantar as práticas de gestão de pessoas que as empresas classificadas no *raking 2022* das melhores empresas para trabalhar, de acordo com *site Great Place to Work*, (GPTW, 2022) de Maringá-PR, implementaram para o alcance de resultados junto a essa nova geração, e; identificar sob a perspectiva dos gestores das empresas pesquisadas, as facilidades, contribuições e consonâncias, bem como, as dificuldades e dissonâncias em liderar os integrantes da Geração Z.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GERAÇÃO Z

A percepção de geração é comum entre vários autores, sendo ela um conjunto de indivíduos nascidos no mesmo período de tempo e que, por consequência, compartilham das mesmas experiências sociais e históricas (PARRY e URWIN, 2011 *apud* TURNER, 2015).

Nesse sentido, o que separa as gerações é o intervalo de tempo e as experiências em eventos a qual cada uma é submetida (RYDER, 1965 *apud* KUBÁTOVÁ, 2016). A diferença de gerações vem reverberando na vida familiar, nas influências sociais e políticas e no contexto social (SLADEK, 2018). Nascimento *et al.* (2016) destaca que a interação entre as gerações no mercado de trabalho é imprescindível, e o que une as gerações são as experiências comuns entre elas, por isso, para que elas possam interagir coletivamente e integrar suas ações é necessário identificar suas diferenças e pontos em comum, com vistas a uma conexão eficaz.

Dimock (2019) trabalha com o conceito lógico de divisão, utilizando objetivamente o período de nascimento e dividindo os grupos geracionais mais recentes. Ele classifica as últimas gerações da seguinte maneira: *baby boomers*, nascidos entre 1946-1964 (viram de perto todas as mudanças pelas quais o mundo passou no pós-guerra, como o surgimento de novos estilos musicais, transformações na moda e, sobretudo, na política), geração X, nascidos entre 1965-1980 (geração contra a guerra, movimento paz e amor do pós guerra), geração Y, nascidos entre 1981- 1996 (início do mundo tecnológico) e geração Z, nascidos entre 1997-2012 (submersos na tecnologia, agilidade das coisas), a qual é objeto de estudo deste trabalho.

A data de início e de término das gerações pode variar de acordo com autores, para alguns deles a geração Z tem seu início entre 1990 e 2002 (CHERRY, 2016 *apud* CHO, BONN e HAN, 2018). Já Turner (2015) afirma que essa geração é constituída por aqueles que nasceram nos anos 90 e vai até a década de 2010.

Para Fagundes (2011), a identificação com a letra Z deriva do Termo “Zapear” que surgiu do fato de transitar por canais de TV, enquanto desenvolve outras atividades simultaneamente, como acessar a *internet* ou ouvir música. Contudo, a denominação “Geração Z”, além de ser a mais usual, traz para Sladek (2018) uma questão simbólica, pois de acordo com essa autora, ser nomeada com a última letra do alfabeto é mais significativo, uma vez que é considera a geração que mais apresentou ruptura com o século passado dando fim a muitos papéis antes claramente definidos.

Dentre as características da geração Z, o que mais se evidencia é que ela é a primeira geração verdadeiramente nativa digital, por isso é fortemente influenciada pela tecnologia. Além disso, interagem na maioria das vezes com o mundo de forma virtual, uma vez que seu cotidiano está completamente saturado pelo uso do mundo tecnológico (TURNER, 2015; CHICCA e SHELLENBARGER, 2018). Dessa forma, por se tratar de uma geração que nasceu em um mundo onde tudo que é físico tem também um equivalente digital, seus membros veem uma camada digital em tudo que encontram e não sabe distinguir o mundo físico do digital, considerando ambos como um só (SLADEK, 2018).

Para Freire Filho e Lemos (2008), o contato precoce com a tecnologia fez com que essa geração tivesse uma vida completamente diferente das anteriores e diante da grande quantidade de novidades que a *internet* trás, essa geração sente a responsabilidade de estar sempre conectada. Além disso, os autores destacam que como os membros dessa geração não conhecem uma realidade sem telefones celulares, seu modo de raciocinar foi altamente influenciado pelo jeito de pensar complexo e veloz da tecnologia. Enquanto as gerações anteriores consideram a tecnologia como um complemento, Cortês e Caruso (2000) já observavam no início dos anos 2000, que os adolescentes dessa geração a consideravam como uma extensão da realidade.

De acordo com Sladek (2018), o modo como essa geração interage está sendo amplamente mudado pela tecnologia, pois enquanto várias áreas do cérebro dessa geração têm expandido, o desenvolvimento de suas habilidades sociais tem diminuído bastante, ou seja, ao

mesmo tempo em que essa geração pode apresentar uma inteligência mais precoce do que as anteriores, ela tende a ter um menor interesse nas interações presenciais. Novaes *et al.* (2016) ainda ressaltam esta ideia de imediatismo exagerado no mercado de trabalho, apontando que costumam se achar superiores aos demais quando se trata de habilidades com tecnologias, e costumam se frustrar quando não são promovidos ou reconhecidos de acordo com suas expectativas, gerando frequentes desligamentos nas organizações.

Autores como Turner (2015), Chicca e Shellenbarger (2018), também afirmam que por conta do uso frequente de tecnologia para se comunicar ou interagir com o mundo, essa geração tem suas habilidades de comunicação subdesenvolvidas, correndo um alto risco de isolamento e insegurança, além de ter uma maior propensão a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão. Esses autores também ressaltam que a tecnologia pode levar os jovens dessa geração a ter uma atenção parcial por conta de seu uso, uma vez que desenvolvem um tempo de atenção mais limitado.

Outro destaque que Novaes *et al.* (2016) apresentam, é que no mercado de trabalho a geração Z é caracterizada pela habilidade e facilidade de entender a tecnologia e usá-la ao seu favor, aperfeiçoando seus conhecimentos constantemente, mas que também é fortemente afetada pela ansiedade. Os nativos digitais são tão adeptos da tecnologia que não apresentam dificuldades com novidades no mercado, sendo assim, possuem rápida adaptação às mudanças, e são considerados autodidatas.

Outra consequência da tecnologia nessa geração é a sua alta dependência de dispositivos eletrônicos para realizar suas atividades, fazendo com que coisas simples como a memorização de um fato ocorrido na adolescência, possa ser esquecido caso nenhum aparelho eletrônico tenha sido utilizado para fotografar ou gravar o momento (SLADEK, 2018). Turner (2015) observa que, na maioria das vezes, o enfoque sobre o tema é voltado mais para a quantidade de uso da tecnologia utilizada pela geração Z do que pela qualidade, contudo, é mais importante aprender o que eles estão visualizando e como isso afeta seu crescimento do que somente o tempo gasto com a tecnologia.

Fagundes (2011) define a Geração Z como multitarefas e imediatista, além de uma clara dificuldade em lidar com autoridades e hierarquia dentro das organizações, apontando uma resistência no cumprimento de regras e demandando flexibilidade no que se dispõem a fazer. Por outro lado, BEZERRA *et al.* (2016) observam que a capacidade multitarefa se restringe ao campo tecnológico e virtual, não se estendendo para as demais tarefas, e em alguns casos, tendem a iniciar mais de uma tarefa, mas não conseguem concluir, ou concluem sem qualidade. Neste mesmo sentido, Novaes *et al.* (2016) salientam que em trabalhos burocráticos ou fora do eixo tecnológico, os jovens apresentam baixo desempenho e, até mesmo, é revelado certo desleixo para com a atividade e a empresa.

Enquanto a geração Z está conectada, ela está ao mesmo tempo absorvendo uma quantidade enorme de informações, criando assim uma alta capacidade de adaptar-se ao mundo ao seu redor, gerando um cérebro mais flexível, e treinado para absorver uma alta capacidade de informações, o que torna essa geração mais adepta a mudanças entre habilidades e assuntos (SLADEK, 2018). Outra peculiaridade dessa geração é sua capacidade de socialização, a geração Z é capaz de ter centenas de amigos por meio das redes sociais, porém não se sabe se essa geração terá a mesmas habilidades sociais de outras gerações. Algumas pesquisas mostram que os setores do cérebro que são responsáveis pelo desenvolvimento de habilidades sociais têm atrasado na geração Z (SLADEK, 2018).

Dentre as dificuldades com relação a essa geração, tem-se a questão da permanência por mais tempo em um emprego. Segundo Iorgulescu (2016) é muito difícil conseguir manter essa geração por muito tempo em uma empresa, na medida em que só se torna leal ao seu empregador se encontrar na mesma, oportunidades de crescimento, de conhecer coisas novas ou de se encaixar em posições onde gostaria de estar, e por se tratar de uma geração multitarefas

e com busca de desafios constantes, esses integrantes podem perder o foco, tornando-se assim profissionalmente dispersos, cabendo aos gestores de organizações cuidarem para que haja uma relação inter e intrapessoal para lidar tal situação (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Sladek (2018) observa que a geração Z está à procura de um emprego que possa lhe garantir a oportunidade de contribuir com a empresa, criar coisas novas e liderar, pois, quando tem que lidar com rotinas comuns, tende a ficar entediado, ansiando, cada vez mais, por conhecimento e desafio. Outra característica marcante dessa geração, é que ela está cada vez menos ligada à organização onde trabalha, e está cada vez menos disposta a se submeter a situações onde não se sinta satisfeita. Sendo assim, não é primordial para essa geração ter uma estabilidade profissional ou ter uma longa carreira em uma mesma empresa (BARROS *et al.*, 2017).

Segundo Nascimento *et al.* (2016), a geração Z chega ao mercado de trabalho esperando por um mundo mais semelhante ao seu, ou seja, mais conectado aberto e que esteja aberto ao diálogo, e com isso as organizações estão cada vez mais sendo desafiadas a se adaptar a essa geração, atualizando seus negócios.

Para Sladek (2018), essa geração tem uma grande abertura para a criatividade e o empreendedorismo, pois por ter sido criada em uma educação caótica e competitiva, aprenderam a tentar tomar o controle do seu destino, não se abstendo dos desafios. Também, estão fortemente inclinados para a liderança, pois ao contrário das gerações anteriores que defendiam ambientes de trabalho colaborativos, a geração Z foi criada com uma natureza individualista, realista e competitiva. Além disso, essa autora identifica nessa geração, algumas características mais proeminentes. A primeira característica é a de *Hacker*, que diz respeito à capacidade dessa geração de fazer alterações e modificações, uma vez que foram criados em uma década disruptiva, eles aprenderam que a mudança constante é algo muito significativa, ou seja, a Geração Z aprendeu a perceber que o mundo possui falhas que podem ser consertadas e, dessa forma, acabam pensando como *hacker*, pois estão consertando, mudando e criando novas soluções e maneiras de fazer as coisas.

A segunda característica apresentada por Sladek (2018) é a de Curadores, ou seja, a geração Z não é apenas uma geração que consome conteúdos, mas também é uma geração que tem capacidade para criá-los, definindo a geração Z como uma geração *Geek*, pois essa geração cresceu em uma época em que os padrões sociais começaram a mudar, essa geração gosta de postar coisas que os façam parecer “diferentes” pois gostam de se diferenciar uns dos outros.

Outra observação dessa autora, é que a geração Z também é identificada como “empreendedora” por ter sido ensinada a ser uma geração responsável pelo seu destino, e sempre ter se sentido confortável para gerar soluções e expressar suas opiniões para o mundo, diferente das gerações anteriores. Eles buscam trabalho que façam a diferença, e também buscam trabalhos voluntários. Assim, essa geração é fortemente influenciada pelo uso da tecnologia, tem propensão a ter dificuldades de relacionamento e de concentração, tem uma alta capacidade de lidar com muitas atividades ao mesmo tempo, busca liderar, tem dificuldades de ficar por muito tempo em um emprego e prefere uma aprendizagem mais dinâmica que se adapte às suas necessidades (IORGULESCU, 2016).

Também cabe salientar que há uma propensão dessa geração em valorizar o estilo de vida e o interesse em dedica-se a uma causa (TURNER, 2015; SLADECK, 2018), uma vez que a vida sem fronteiras, possibilitada pelas redes sociais, favorecem o engajamento em causas para tornarem o mundo melhor, seja no nível micro ou macro em que estão inseridos, e que no que tange o envolvimento com causas sociais, prezam pelo diálogo e são mais realistas quanto às expectativas e desafios no ambiente de trabalho, tendo como objetivo integrar organizações condizentes com suas próprias visões de mundo (KOJIKOVSKI, 2017).

A partir da compreensão das características da geração Z, as organizações precisam ter um olhar e práticas de gestão de pessoas mais adequadas, com o intuito de atraí-los e retê-los em seu quadro funcional, para que otimizem resultados eficazes.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O enfoque estratégico que passou a permear a área de recursos humanos (RH) ou gestão de pessoas (GP) em empresas ao redor do mundo, foi reflexo das mudanças engendradas com o advento da globalização, o qual implicou, de acordo com Chiavenato (2014), em novas perspectivas acerca da atuação das pessoas nas organizações. Nesse sentido, o autor propõe que a questão fundamental colocada frente às empresas modernas é a de tratar as pessoas que as compõem, não apenas como recursos, mas também como parceiras da organização.

É sabido que no surgimento dos primeiros departamentos de recursos humanos no início do século XX, em um contexto industrial, as pessoas eram consideradas apenas como recursos produtivos, tendo como principal objetivo suprir a organização com o quantitativo requerido, por meio apenas de ações tradicionais de admissões e demissões (DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2014).

Com a evolução da tecnologia e sua implementação nas organizações, observou-se um avanço na área de recursos humanos que então passou a desenvolver também meios inovadores de seleção, treinamento e promoção de trabalhadores (DESSLER, 2003). Desse modo, as pessoas começaram a ser vistas e entendidas enquanto seres humanos, possibilitando um tratamento individualizado e personalizado. Assim, com essa evolução, a ênfase da área voltou-se para o nível tático, por considerar que o mesmo desempenha um papel importante na administração geral, mesmo que ainda não no nível estratégico (CHIAVENATO, 2014).

No nível tático há a incumbência pela articulação e comunicação entre os demais níveis. Este, é especialmente importante nos moldes desta pesquisa, pois é o responsável pela viabilização das práticas nos níveis inferiores da estrutura hierárquica, que levarão ao cumprimento das políticas estabelecidas em alinhamento à estratégia da empresa no nível estratégico, e é neste nível em que os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas (MAXIMIANO, 2000; SOBRAL; PECI, 2013).

Para Ivancevich (2008), o enfoque estratégico é um fator central no que tange à sobrevivência das organizações no âmbito da globalização devido às mudanças que vêm ocorrendo mundialmente, como o aumento da concorrência global, a rápida expansão da tecnologia e a demanda crescente por pessoas competentes. Esse mesmo autor já destacava na década passada a importância de as empresas implementarem práticas modernas mais avançadas na relação com seus trabalhadores, para se adaptarem perante essa nova realidade.

Tendo as pessoas reconhecidas como o principal ativo que a organização pode dispor, e com o alinhamento da gestão de pessoas frente as estratégias da empresa, são delineados importantes objetivos a saber: (DESSLER, 2003; CARVALHO e NASCIMENTO, 2004; IVANCEVICH, 2008; e CHIAVENATO, 2014): objetivos *organizacionais*, voltados a ajudar a empresa alcançar seus objetivos e a integrar os funcionários à organização; objetivos *funcionais*, ao proporcionar treinamento e desenvolvimento; e, objetivos *individuais*, que visam proteger a saúde dos trabalhadores e considerar seus objetivos pessoais, bem como, proporcionar satisfação e autorrealização.

Para que isso seja alcançado, os gestores devem atuar conforme alguns processos, políticas e práticas estipuladas, que têm como finalidade atingir resultados amplificadores não somente para as pessoas em uma dimensão individual, como também para a empresa enquanto entidade com objetivos próprios (CHIAVENATO, 2014).

2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As políticas de gestão de pessoas constituem um guia para as organizações orientarem suas práticas de gestão no que diz respeito ao seu capital humano e estão no centro do processo administrativo (MCFARLAND, 1972; ARMSTRONG, 2006). Para Fiuza (2010), essas políticas e práticas devem especialmente propiciar aos membros organizacionais realização pessoal e profissional atendendo às necessidades básicas de conforto e bem-estar, desempenhando desse modo, um papel fundamental na retenção de talentos.

Tais políticas e práticas de GP contribuem para o alinhamento estratégico junto à alta administração, por isso são elementos fundamentais para uma boa relação entre o gestor de pessoas e o executivo principal da empresa, os quais não precisam necessariamente estarem formalizados (MCFARLAND, 1972 e ARMSTRONG, 2006). Para esses autores as políticas podem existir implicitamente na missão e valores da empresa, seguindo sua filosofia de gestão. No entanto, a falta de políticas formais favorece a tomada de decisão sujeita à vontade do gestor, o qual pode se deixar influenciar por características pessoais ou escolher o caminho mais rápido para a solução de problemas (MCFARLAND, 1972).

Por outro lado, a instituição de políticas formais ajuda os trabalhadores a entenderem os valores organizacionais e o que é esperado deles no contexto da organização, além de colocar sob controle do gestor os problemas cotidianos (MCFARLAND, 1972; ARMSTRONG, 2006). Nesse sentido, as políticas formais devem contar com uma cultura que encoraje e apoie a realização de suas práticas. Contudo, apesar dos pontos positivos quanto ao estabelecimento das políticas formais, as mesmas também podem apresentar desvantagens ao serem inflexíveis, restritivas e muitas vezes banalizada pelos integrantes da organização, além de conter informações abstratas, o que pode dificultar seu entendimento pelos trabalhadores (ARMSTRONG, 2006).

As políticas e práticas de gestão de pessoas é classificada por Chiavenato (2014) em processos e atividades integradas, quais sejam: processos de *agregar* pessoas (recrutamento e seleção); de *desenvolver* pessoas (treinamento e desenvolvimento); de *aplicar* pessoas (avaliação de desempenho); de *recompensar* pessoas (salários); de *manter* pessoas e processos de *monitorar* pessoas. Contudo, para fins desta pesquisa, o presente trabalho se atém aos três primeiros processos.

Iniciando pelos processos de *agregar* pessoas, estes dizem respeito a quem deve trabalhar na organização e envolvem o recrutamento e seleção de pessoal para a organização (CHIAVENATO, 2014). Tendo em vista a importância das pessoas no contexto apresentado anteriormente, escolher candidatos com competências adequadas e que também queiram a ocupação oferecida tornou-se vital para uma boa gestão estratégica (FRANÇA, 2007; IVANCEVICH, 2008; BOHLANDER; SNELL, 2011; CHIAVENATO, 2014).

Basicamente, o recrutamento é “o processo que visa atrair candidatos qualificados e em número suficiente para ocupar vagas em uma empresa” (PEREIRA, 2014, p. 63), e que naturalmente, também envolve o processo de seleção das pessoas atraídas, o qual se resume à escolha que a organização faz com base nesses candidatos, daqueles que melhor atendem aos parâmetros estipulados, isto é, os mais adequados ao preenchimento das posições disponíveis (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; IVANCEVICH, 2008).

Agregar pessoas torna-se ainda mais fundamental no contexto deste estudo, uma vez que a entrada da geração Z no mercado de trabalho pode acarretar mudanças no modo como as empresas recrutam e selecionam, levando em consideração o conjunto de novas características que acompanham esses jovens e seus critérios de escolha no momento da seleção.

Após a seleção das pessoas mais adequadas, faz-se necessário um meio de orientação e iniciação para integrá-las em relação às atividades a serem desempenhadas, ou seja, esse é o

momento em que a cultura da organização também começa a ser transmitida, constituindo o processo de socialização, no qual são apresentados aos novos entrantes os valores, atitudes e comportamentos esperados no desempenho do cargo e nas relações interpessoais (DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2014).

O processo de *desenvolver* pessoas tem como objetivo manter uma boa performance das pessoas altamente capacitadas e adequadas ao contexto organizacional, escolhidas no recrutamento e seleção e incentivadas por meio de ações baseadas em avaliações de desempenho e recompensas motivacionais, visando a manutenção de resultados favoráveis entregues por esses importantes ativos mediante seu treinamento e desenvolvimento (FRANÇA, 2007; IVANCEVICH, 2008; CHIAVENATO, 2014).

O treinamento envolve a transmissão de habilidades, atitudes e conhecimento necessários para o desempenho das atividades do cargo que foi atribuído ao trabalhador (DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2014). Segundo Chiavenato (2014) é constituído de forma cíclica em quatro etapas: o diagnóstico das necessidades de treinamento presentes ou futuras; o desenho do programa de treinamento a ser desenvolvido e a implementação desse programa e a avaliação dos resultados advindos do mesmo.

O conceito de desenvolvimento, por sua vez, pouco difere da ideia de treinamento, já que também tem como objetivo estimular o aprendizado dos trabalhadores (BOHLANDER; SNELL, 2011). Entretanto, focaliza cargos futuros e as novas habilidades que serão posteriormente requeridas (CHIAVENATO, 2014). Assim, para Ivancevich (2008), o treinamento ajuda o funcionário a realizar melhor o trabalho que ele já executa, enquanto o desenvolvimento prepara o funcionário para o futuro, enfatizando o aprendizado e o crescimento pessoal.

No que tange à *aplicação* de pessoas, a avaliação de desempenho destaca-se por garantir que o rendimento das pessoas seja satisfatório, uma vez que estes já estejam integrados e familiarizados com as atividades designadas no processo anterior (CHIAVENATO, 2014). Nesse processo, são definidos procedimentos que resultam em relatório de desempenho o qual deve ser disponibilizado periodicamente ao trabalhador, no intuito de ajudá-los a compreender suas funções, objetivos e suas experiências (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Carvalho e Nascimento (2004) e Ivancevich (2008) ressaltam ainda que, esses relatórios têm importância estratégica ao passo que facilita eventuais correções no quadro de funcionários, e conseqüentemente, possibilitam maiores chances de a empresa permanecer atuando tanto no curto quanto no longo prazo. Além disso, fornece aos gestores respostas sobre a motivação de seus funcionários, a qual deverá ser estimulada através dos processos de recompensar pessoas (BOHLANDER; SNELL, 2011; CHIAVENATO, 2014).

2.4 A PANDEMIA DO COVID-19 E O TRABALHO REMOTO

A COVID-19, doença causada pelo vírus SARS-CoV-2, conhecido como Coronavírus, teve seus primeiros casos de infecção em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China. No Brasil, o vírus apareceu em fevereiro de 2020, momento em que o mundo já relatava casos, e a Organização Mundial de Saúde decretava pandemia sanitária por conta da doença (MOREIRA e PINHEIRO, 2020).

O vírus é classificado na família das doenças infecciosas respiratórias em humanos, no qual os pulmões são os mais afetados pela enfermidade. Entretanto, outras doenças podem ser potencializadas devido à comorbidades distintas, que podem levar ao agravamento da doença ou conseqüentemente levar o paciente a óbito. A agilidade do vírus de se disseminar causa uma expansão elevada de transmissibilidade de carga viral (ONCOGUIA, 2020).

Diante desse contexto, as medidas de distanciamento social surgiram como forma mais coerente de desaceleração do contágio viral. Sendo essencial, o fechamento de escolas, comércio, isolamento de casos positivos, restrição de tráfego e o uso da máscara facial. Passados dois meses do momento considerado início da pandemia, surgiram novos decretos, como forma de reorganizar a sociedade a partir do que já se sabia sobre a doença e o que deveria ser feito para evitar sua transmissão (CNS, 2020).

Sobre as dificuldades causadas pela pandemia, Bazzan (2021) afirmam que a geração Z foi mais adepta ao *home office* pela facilidade com ambiente tecnológico, mas na questão emocional foi observado que a geração que se move por ansiedade e imediatismo, foi bem atingida pela incerteza que a pandemia trouxe, causando depressão, ansiedade e isolamento social.

Após o primeiro decreto de Pandemia, muitas profissões se adaptaram ao *home office*, isto é escritório em casa, também chamado de trabalho remoto, trabalho à distância ou teletrabalho, que se tornou uma tendência mundial e que a cada ano ganha mais adeptos principalmente depois da pandemia. Basicamente, trata-se de permitir que o colaborador trabalhe de qualquer lugar (ARAÚJO e LUA, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa teve uma abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa tem como objetivo explicar a razão dos acontecimentos, sem quantificá-la, nem a submeter à verificação de fatos, e é caracterizada por: tratar o fenômeno como objeto; ser rigoroso na interação entre aspectos mundiais e aspectos locais no fenômeno; procurar resultados autênticos; e ser contrário à ideia de modelo único de pesquisa para as diversas áreas do conhecimento (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Sobre a pesquisa descritiva, esta visa relatar as características de um determinado grupo de pessoas ou levantar possíveis relações entre elas (GIL, 2002), ressaltando que este tipo de pesquisa não visa explicar os acontecimentos, apenas descrevê-los (VERGARA, 1998). Para isso, faz-se a coleta de dados, que caracteriza os estudos descritivos, podendo ser realizada com diversos instrumentos, inclusive a entrevista e o questionário, a fim de conseguir informações requeridas por essa modalidade de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987; CERVO e BERVIAN, 2002).

3.1 COLETA DE DADOS

A trajetória para a coleta de dados foi permeada por alguns obstáculos e desinteresses das empresas em participar da pesquisa. Inicialmente, as empresas a serem pesquisadas seriam aquelas que teriam sido destacadas pelo Prêmio *Top of Mind*, promovido pela empresa júnior ADECON, do Centro de Ciências Sociais da UEM em 2020, que realiza o referido prêmio de dois em dois anos, mas que em virtude da pandemia não foi realizado até 2022. Assim, optou-se em fazer uma adaptação no projeto para a coleta de dados, buscando a Associação Comercial e Industrial de Maringá (ACIM), no intuito de obter uma relação das empresas de destaque neste segmento.

Após vários contatos via *e-mail*, obtivemos somente em 02 de dezembro de 2022, a negativa em fornecer tais dados, sugerindo que buscássemos tais informações junto às empresas participantes do MEG (Melhores em Gestão), da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, ou das empresas envolvidas com o Prêmio SINDUSCON (Sindicato da Construção Civil), e ou junto ao SEBRAE para verificar os selos concedidos às empresas de destaque. Por se tratar de uma pesquisa com dados locais, optou-se por levantar os dados junto ao SEBRAE em Maringá,

porém, só tivemos retorno em 16 de dezembro de 2022, que não poderiam colaborar com a pesquisa.

Diante deste contexto, foi realizado uma busca junto ao *site Great Place to Work GPTW*), que apresenta o *raking* 2022 das melhores empresas para trabalhar. Após a aplicação de filtros frente ao resultado apresentado no *site*, foi possível identificar as empresas do Estado do Paraná e dentre elas, as que possuíam matriz e ou filiais em Maringá (PR), quais sejam: A. Yoshii; Boticário; Cocamar; Cresol; Integrada Cooperativa; Madero; Odontologia Peixoto; Odontologia Peixoto; Pormade; Sacre Investimentos; Sicoob Metropolitano; Sicredi União; Unidas e Unimed Regional Maringá.

Após a identificação dessas empresas, foi entrado em contato, primeiramente, via telefone para convidar as empresas a participarem da pesquisa, com esclarecimentos iniciais, e após, o convite foi oficializado via e-mail, no qual constava maiores informações e o *link* de acesso para responder a referida pesquisa. Destaca-se que para operacionalizar e agilizar o processo de coleta de dados, foi elaborado um questionário *online* pelo aplicativo *Google Forms*.

Com o primeiro prazo estipulado para a resposta, apenas uma empresa respondeu o questionário. Devido à baixa participação, contactou-se novamente via e-mail para reforçar o convite, dando novo prazo e pedindo para se caso a empresa tivesse problemas com esta nova data, entrasse em contato para um novo ajuste no prazo, mas não houve nenhuma solicitação, porém, obteve-se o retorno de mais uma empresa. Foi realizado um terceiro contato, com as mesmas descrições e possibilidades de ajuste no prazo como no e-mail anterior, mas infelizmente não houve a manifestação das demais empresas, e, em razão do tempo hábil para a finalização da pesquisa, optou-se por encerrar a coleta de dados.

Sendo assim, a presente pesquisa teve como população 13 empresas, conforme discriminadas no Quadro I, e como amostra apenas duas empresas respondentes, ambas de porte médio, que denominaremos como empresa A e empresa B, visando garantir o anonimato.

O questionário, constituído por perguntas abertas e fechadas, buscou levantar os dados gerais da empresa composto de sete questões; as práticas de gestão de pessoas adotadas, composto de 14 questões; e, questões específicas (oito) sobre os integrantes da Geração Z na empresa respondente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 DADOS GERAIS DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Devido a amostra ser composta por apenas duas empresas, denominadas doravante pelas letras A e B, será limitado algumas informações como porte e ramo de atividade, para evitar a identificação das mesmas.

A pesquisa foi respondida na empresa A pelo sócio proprietário, que está na empresa há dois anos, e na empresa B, pelo coordenador de gestão de pessoas, que está há três na empresa. Ambas as respondentes possuem descritos a missão e visão, contudo por serem díspares, a descrição das mesmas facilitaria a identificação.

Quando questionados sobre a quantidade de integrantes da Geração Z em seu quadro funcional, a empresa A possui 100% no cargo de vendedor e a empresa B possui 15% nos cargos técnicos, 25% nos cargos administrativos, 45% no cargo de vendedor, 30% nos cargos operacionais e 100% dos estagiários.

4.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Sobre as práticas implementadas, de acordo com a revisão da literatura (CHIAVENATO, 2014), ambas as empresas adotam os processos de Recrutamento e seleção; Avaliação de desempenho; Remuneração (salário, incentivos e benefícios); Treinamento e desenvolvimento. Contudo, apenas a empresa B mencionou o processo de Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho. Isto se deve, provavelmente, em razão do porte e ramo de atividade da empresa (FRANÇA, 2007; BOHLANDER e SNELL, 2011).

Quando questionados sobre como estão estabelecidas as políticas de gestão de pessoas/recursos humanos na empresa, a empresa A informou que as mesmas estão implicitamente na missão e nos valores da empresa, e na B estão formalmente estabelecidas (CARVALHO e NACIMENTO, 2004).

Quanto aos meios mais usuais utilizados para a divulgação das vagas, na etapa de recrutamento, a empresa A utiliza-se de várias abordagens, tais como: agências de recrutamento; contato com escolas, universidades e agremiações; apresentação de candidatos por indicação de funcionários; divulgação no *site* da empresa; bem como, os candidatos que se apresentam espontaneamente e enviam currículo. Já a empresa B, adota apenas a divulgação no *site* da empresa, neste caso, pode-se inferir também que devido a visibilidade da mesma no mercado de trabalho, são os interessados que buscam informações sobre as vagas (CHIAVENATO, 2014).

Em complemento à divulgação das vagas, a empresa A utiliza uma linguagem voltada para o público mais jovem, enquanto que a empresa B tem um estilo de divulgação padronizada para todos cargos e públicos alvo. Outro dado interessante ainda sobre o processo de recrutamento, é que somente a empresa B adota a técnica do recrutamento interno, isto é, aquela baseada nas competências já existentes em seu quadro funcional, para todos os cargos (IVANCEVICH, 2008).

No que tange as etapas compõem o processo de seleção da empresa, para a escolha do candidato mais adequado, ambas as empresas adotam os testes psicológicos e a entrevista, diferenciando para além desses, o uso de testes de personalidade para a empresa A e de provas de conhecimentos ou capacidades para a empresa B (FRANÇA, 2007; CHIAVENATO, 2014).

Sobre a existência de programas formais de treinamento e desenvolvimento (T&D) na empresa, ambas responderam que possuem como planejamento padrão das políticas de RH, para todos os cargos e ocupantes, e que utilizam a modalidade de treinamento interno (adequado às necessidades da empresa em sala de aula). Além desta modalidade a empresa A utiliza leituras como meio de instrução e a técnica de Computer Based Training (CBT), que envolve filme, áudio, vídeo, e a empresa B o treinamento externo proposto por entidades e ou escolas (BOHLANDER e SNELL, 2011).

Com o advento da pandemia do COVID-19, muitas atividades presenciais migraram para atividades remotas. Neste sentido, a empresa A informou que o percentual aproximado da modalidade de treinamento remoto/virtual adotado antes da pandemia era em torno de 31 a 50%, e a empresa B declarou que não adotavam a modalidade de treinamento remoto/virtual. Entretanto, a experiência nesse período pandêmico ensejou para os tempos atuais, a adoção de treinamentos remotos em torno de 16-30% para a empresa A e em torno de 51-70% para a empresa B (CNS, 2020; ARAÚJO e LUA, 2021; BAZZAN, 2021).

Considerando os modelos de desenvolvimento de pessoas das empresas respondentes, a empresa A adota o modelo de *coaching* (impulsioneamento pelo líder), e a empresa B incentiva e oferece a participação em cursos e seminários externos visando atualização e ou cargos futuros (CHIAVENATO, 2014).

Constatou-se que ambas as empresas adotam formalmente a prática da Avaliação de Desempenho de seus colaboradores, diferenciando apenas quanto à periodicidade, sendo semestralmente para a empresa A e anualmente para a empresa B. Também estas empresas

adotam programas específicos quanto a qualidade de vida no trabalho (QVT) (FRANÇA, 2007; CHIAVENATO, 2014).

Após a identificação das práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas respondentes, restou saber se as mesmas se preocupam e tem alguma ação em relação à retenção (permanência) dos seus colaboradores. Neste sentido, a empresa A informou que a prática é o RH sempre buscar *feedbacks* dos seus colaboradores, a fim de conhecer a satisfação dos mesmos, bem como, possibilitar a alocação do colaborador no melhor local. Já a empresa B, realiza periodicamente pesquisas de clima e outras que visam identificar oportunidades de melhoria.

4.3 CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS DOS INTEGRANTES DA GERAÇÃO Z NA EMPRESA

Na primeira questão desta etapa do questionário, foi solicitado à empresa respondente, a partir de uma lista de características observáveis (NASCIMENTO *et al.*, 2016; NOVAES *et al.*, 2016; SLADEK, 2018), qual a frequência de alguns comportamentos e características profissionais que seus integrantes da Geração Z apresentavam, baseado em uma escala Tipo Likert, com as opções de muito pouco, às vezes, quase sempre e sempre. Vale destacar que não se utilizou uma escala ímpar, a fim de que os respondentes se posicionassem nas extremidades, isto é, as opções “muito pouco e às vezes” estão mais voltadas para frequências menores, enquanto que “quase sempre e sempre”, para as mais observáveis.

A partir das respostas, foi elaborado o Quadro I para melhor visualização e análise.

Quadro I – Características comportamentais e profissionais da Geração Z

Característica	Empresa A	Empresa B
Uso de tecnologias novas	Quase sempre	Sempre
Crescer na carreira	Quase sempre	Sempre
Individualistas	Sempre	Quase sempre
Multitarefa	Às vezes	Quase sempre
Pensamento acelerado	Às vezes	Quase sempre
Situações adversas	Às vezes	Quase sempre
Mais competitivos	Às vezes	Sempre
Mais informados	Às vezes	Sempre
Criativos	Quase sempre	Quase sempre
Empreendedores	Quase sempre	Quase sempre
Trabalha o mínimo	Às vezes	Às vezes

Fonte: Dados da pesquisa

Diante das respostas e das especificidades das empresas A e B, foi possível constatar a proximidade da frequência das características de “quase sempre e sempre” para o uso de tecnologias novas, crescer na carreira e individualistas.

Considerando o bloco das extremidades observáveis, as características multitarefa, pensamento acelerado e situações adversas, estiveram bem próximas, enquanto que as características mais competitivos e mais informados, situaram-se praticamente nos extremos, que pode ser decorrente dos estilos das empresas respondentes. Ressalta-se que as características criativos, empreendedores e que trabalham o mínimo, estão presentes na mesma frequência, inferindo que tais características não são influenciadas pelo tipo de empresa.

Quando questionados se a empresa adota um processo de recrutamento e seleção específico para a Geração Z, ambas as respondentes afirmaram que não, e a empresa A complementou que “a empresa foca em recrutar pessoas de diferentes fchas etárias, não um grupo específico”.

Outra questão levantada é sobre se os jovens da geração Z, uma vez selecionados e contratados, tendem a permanecer na empresa por mais ou menos tempo comparando-se às demais gerações, e se sim, porque isso ocorre na visão da empresa, a empresa A mencionou que em média eles ficam mais tempo, talvez pelas oportunidades que a empresa proporciona, enquanto a empresa B foi enfática ao afirmar que não. Neste sentido, observa-se que as empresas respondentes não se preocupam e não adotam práticas específicas visando a retenção destes integrantes, bem como, também não oferecem benefícios e incentivos adequados ao perfil da geração Z para atender às necessidades dessa geração, mas sim adotam uma prática padrão para todos os colaboradores,

No que tange a prática de treinamento e desenvolvimento, foi pedido para informar qual característica mais se evidencia quando os mesmos participam dos programas de T&D, e, antagonicamente, a empresa A afirmou que os mesmos se propõem em agregar novos conhecimentos, e a empresa B que eles são mais dispersos e perdem o foco facilmente, o que talvez possa estar relacionado à quantidade de integrantes desta geração que a empresa tem em seu quadro funcional e pela maior adoção da modalidade remota em seus programas de T&D, que exige mais atenção dos treinandos.

Sobre quais práticas a empresa adota para aproveitar melhor o desempenho dos funcionários da geração Z, a informou que normalmente eles são recrutados em áreas de tecnologia ou de atendimento ao cliente, nos quais possuem mais identificação. Já a empresa B utiliza de treinamentos internos para evoluírem constantemente.

Por fim, foi solicitado mencionar quais contribuições os integrantes da Geração Z tem oferecido como *diferencial* à sua empresa, sendo que a empresa A afirmou que eles apresentam proatividade e melhorias, enquanto que a empresa B não fez menção a esta questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo geral desta pesquisa foi possível, apesar de uma amostra muito reduzida de respondentes, identificar quais políticas e práticas organizacionais em gestão de pessoas são adotadas pelas empresas de destaque de Maringá-PR, em decorrência da inserção da Geração Z no mercado de trabalho, bem como, das implicações da pandemia do Covid-19.

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa foi fundamental compreender, com base na revisão da literatura, as especificidades da Geração Z no contexto do trabalho, bem como, as políticas e práticas que as empresas podem utilizar nos processos de gestão de pessoas. Desse modo, levantar tais políticas e práticas das empresas classificadas no *raking 2022* das melhores empresas para trabalhar, de acordo com *site Great Place to Work*, (GPTW, 2022) de Maringá-PR, possibilitou ter a visão sobre o quanto as empresas tem se voltado ou não para a implementação das mesmas, frente aos novos entrantes dessa geração, inclusive, pelo novo cenário decorrente da pandemia do COVID-19, que impactou o mercado de trabalho.

Sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, constatou-se que as mesmas ou estão implicitamente na missão e nos valores da empresa ou formalmente estabelecidas. Assim, ambas as empresas respondentes adotam os processos básicos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração, e além desses, a empresa B tem políticas e práticas quanto a higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho. Em todas essas práticas não há diferenciação na linguagem, técnicas ou meios de acesso para a nova geração, com adoção padrão para todos os cargos, independente da faixa etária.

Assim, via de regra, tanto os candidatos a uma vaga, como os novos entrantes e atuais, têm que se adequarem às políticas e práticas vigentes, no qual podemos inferir que as empresas pesquisadas estão em uma condição de serem demandadas, isto é, são mais procuradas do que buscam pessoas para compor o seu quadro funcional, talvez por serem empresas de destaque no mercado de trabalho, em consonância com a situação econômica atual.

Com o advento da pandemia do COVID-19, muitas atividades presenciais migraram para atividades remotas, seja para o desenvolvimento das atividades, como para os programas de treinamento e desenvolvimento, incrementando esta modalidade em torno de 50%, possibilitado pela ascensão da tecnologia e a facilidade de acesso aos dispositivos móveis e à internet.

No que tange à retenção de talentos dos integrantes da Geração Z, as empresas respondentes afirmaram que sempre buscam *feedbacks* dos seus colaboradores, a fim de conhecer a satisfação dos mesmos, visando melhor alocação dos mesmos, bem como, realizam periodicamente pesquisas de clima e outras que visam identificar oportunidades de melhoria.

Ao serem questionadas sobre a perspectiva dos gestores sobre as facilidades, contribuições e consonâncias, bem como, as dificuldades e dissonâncias em liderar os integrantes da Geração Z, ambas não mencionaram algo relevante sobre esses aspectos, apenas a empresa A afirmou que tal geração apresenta proatividade e melhorias.

Desse modo, os dados analisados evidenciaram a convergência entre as empresas respondentes, quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas, porém ficou notório o desinteresse das mesmas em utilizar técnicas direcionadas especificamente para indivíduos da geração Z, expondo assim, que as empresas analisadas não utilizam parâmetros geracionais como forma de diferenciação.

Frente ao descrito na presente pesquisa, foi possível, mesmo que modestamente, reflexões e ponderações acerca do paradigma atual do mundo do trabalho, como decorrência da pandemia do Covid-19, bem como, pela inserção de integrantes da Geração Z.

Como limitações do estudo, pode-se citar o número reduzido de empresas respondentes do questionário frente à população pesquisada, inclusive pelo desconhecimento das razões da não participação das mesmas, uma vez que haviam se comprometido a participarem da pesquisa.

E, como sugestão de futuras pesquisas, pontua-se a ampliação da amostra pesquisada, considerando novas formas de abordagem para obter a colaboração das empresas, inclusive para investigar a entrada da próxima geração, isto é, a Geração Alpha no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, n. 46, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfgnQy/>>.

Acesso em 20 out 2022.

ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice**. 10. ed. Londres: Kogan Page, 2006.

BAZZAN, Jorge Eduardo de Souza. Nossas preocupações são as mesmas? Um estudo sobre as diferentes gerações no trabalho durante o enfrentamento da pandemia da covid-19. 18 p. 2021. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, Santana do Livramento, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/rii/6309>>. Acesso em: 20 out. 2022.

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BEZERRA, M. M. *et al.* Geração Z: relações de uma geração hipertecnologia e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2009>>. Acesso em: 01 abr. 2022.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHICCA, J; SHELLENBARGER, T. Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. **Teaching and Learning in Nursing**, Indiana, n.13, p. 180-184, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1557308718300520>>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- CHO, Meehee; BONN, Mark A.; HAN, Su Jin. Generation Z's Sustainable Volunteering: Motivations, Attitudes and Job Performance. *Sustainability*, n. 10. 2018, p.1-16.
- CNS – Conselho Nacional de Saúde. **RECOMENDAÇÃO Nº 036, DE 11 DE MAIO DE 2020**. Disponível em <<https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendacao-n-036-de-11-de-maio-de-2020>>. Acesso em: 20 out 2022.
- CÔRTEZ, Celina; CARUSO, Marina. Geração virtual. **Revista IstoÉ**, 12/04/2000. Disponível em: <https://istoe.com.br/34355_GERACAO+VIRTUAL/>. Acesso em: 01/07/2022.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIMOCK, Michael. Defining generations: where millennials and Generation Z begins. Pew Research Center, 2019. Disponível em: <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>> Acesso em 11 jun. 2022.
- FAGUNDES, Marina Miranda. Competência informacional e geração Z: um estudo de caso em duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37536>>. Acesso em 17 mar. 2022.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.
- FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2020.
- GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GPTW – Grate Place to Work. Ranking melhores empresas para trabalhar. 2022. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso: 25 jan.2023.

- IORGULESCU, Maria-Cristina. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, Bucareste, v.18, p.47-54, 2016.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. Tradução Suely Sonoe Cuccio. 10. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- KOJIKOVSKI, Gian. Agora é com eles. **Revista Exame**, São Paulo, 6 dez. 2017. Capa, Negócios, p. 36 - 44.
- KUBÁTOVÁ, J. Work-related attitudes of czech generation z: international comparison. **Central European Business Review**, v. 5, n. 4, 2016. Disponível em: <<http://oaji.net/articles/2017/1215-1487083598.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2022.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCFARLAND, D. E. **Administración de personal: teoría y práctica**. México: Fondo de cultura económica, 1972.
- MOREIRA, Ardilhes e PINHEIRO, Lara. OMS declara pandemia de Coronavírus. G1. 11 fev. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>> Acesso em 11 jun. 2022.
- NASCIMENTO, N. M. *et al.* O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27381/0>>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- NOVAES, T. *et al.* Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. In: Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 16, 2016. **Anais...** Caxias do Sul: UCS, 2016.
- ONCOGUIA. O que é coronavírus? 2020. Disponível em: <http://www.oncoguia.org.br/conteudo/o-que-e/13466/1204/> acesso em: 6 jun. 2022.
- OIT - Impacto da pandemia no emprego é mais forte do que o esperado. 2021. Disponível em: < https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_824987/lang--pt/index.htm>. Acesso em 07 nov. 2022.
- SLADEK, S. **Ready or not: here comes Z**. 2018. Disponível em: <<https://www.xyzuniversity.com/ready-or-nothere-comes-z-download-paper/>>. Acesso em: 17 de mar. 2022.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- TAJFEL, H.; TURNER, J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). **Psychology of intergroup relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7. 24.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURNER, A. Generation Z: technology and social interest. **The Journal of Individual Psychology**, v. 71, n. 2, p. 103 - 113, 2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VEIGA NETO, Alípio R.; SOUZA, Sérgio L. B. de; ALMEIDA, Sonia T. de; CASTRO, Felipe N. Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Joaçaba, v. 14, n. 1, jan/abr 2015.

COMO A COMUNICAÇÃO PODE PIORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL?

Nathally Heloise Andrian
Márcio Pascoal Cassandre

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como a comunicação pode piorar o clima organizacional, já que é por meio da comunicação violenta, repleta de julgamentos, apatia, competitividade, desrespeito e indiferença que os colaboradores podem sofrer no ambiente organizacional. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, utilizando como ferramenta o questionário, que teve como público alvo, principalmente, aqueles que trabalham ou já trabalharam em uma organização. Como resultado da pesquisa, pode-se perceber que os efeitos de uma comunicação violenta vão além do impacto no clima organizacional, ela também pode afetar a saúde mental de quem recebe esse tipo de comunicação e colaborar para a maior rotatividade de trabalhadores. No artigo também foi elaborado um *checklist* com exemplos de comunicações violentas no ambiente de trabalho, para que chefes, gestores e os colaboradores em geral, possam fazer uma autoanálise e reflexão da comunicação violenta dentro do seu ambiente de trabalho, pois, os prejuízos deste tipo de comunicação são diversos e na sua radicalidade pode levar até a fatalidades.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação violenta. Clima organizacional. Conflito.

1 INTRODUÇÃO

Muitos gestores e colaboradores procuram métodos para melhorar o clima organizacional, pelo fato de que o mesmo exerce influência no desempenho humano e na satisfação do trabalho, por parte do colaborador (CHIAVENATO, 1992). Chiavenato (1992) também descreve que muitas organizações buscam medir regularmente o clima organizacional. E um dos elementos que normalmente é escolhido para essa medição é a comunicação.

Contudo, muitos colaboradores e gestores não têm consciência de que muitos atos exercidos por eles fazem parte de uma comunicação violenta e que afeta negativamente o clima organizacional. Por esse motivo, a importância desse trabalho está voltada em trazer uma maior conscientização acerca do que seria uma comunicação violenta e como ela impacta o clima das organizações. Uma comunicação violenta é uma comunicação repleta de julgamentos, apatia, competitividade, desrespeito e indiferença, muitas vezes ela destrói a liberdade e não leva em consideração os sentimentos e as necessidades dos indivíduos. Sendo assim, se um gestor quiser piorar o Clima Organizacional, o caminho pode estar em se ter uma comunicação violenta, repleta de julgamentos, apatia, competitividade, desrespeito e indiferença, da mesma forma se a intenção for melhorar o clima organizacional, a comunicação violenta deve ser evitada.

Na manhã do dia 02 de setembro de 2021 em Porecatu-PR, dois vigilantes que trabalhavam juntos e eram considerados amigos começaram a discutir, partindo de uma comunicação violenta, e infelizmente chegando a um resultado trágico e fatal, em que um desses vigilantes morreu e o outro ficou gravemente ferido (G1 PR; RPC LONDRINA, 2021). Muitos fatores que geram conflitos e discussões no trabalho estão ligados a comunicação, seja ela verbal e/ou não verbal e como visto no caso ocorrido em Porecatu-PR esses conflitos podem se agravar e impactar gravemente tanto a vida de um ou mais indivíduos quanto a própria organização.

Chiavenato (2006, p.142) considera que a comunicação “é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. No momento da comunicação existe o emissor (aquele que emite/envia a mensagem) e o receptor (aquele que recebe a mensagem enviada pelo emissor) e o processo da comunicação pode ocorrer tanto de uma forma verbal (fala e escrita) quanto não verbal (entonação, gestos, expressões) (LOPES, 2018). A comunicação também é utilizada para: influenciar, convencer, persuadir, provocar expectativas, despertar sentimentos e interesses (PINHEIRO, 2005). De acordo com Pinheiro (2005), em uma organização, a comunicação quando ela é bem utilizada, pode criar relações pacíficas e integração de ideias. Torquato (1991, p. 162) informa, que “desta forma, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade”.

A partir do entendimento do que é comunicação, será que ela pode contribuir para piorar o clima organizacional? Segundo Luz (2003, p.12-13) “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento” e, ainda, como “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”.

O objetivo geral deste trabalho é refletir como a comunicação violenta no ambiente de trabalho pode contribuir para uma piora do clima organizacional. E, para isso, é preciso (i) entender o que é uma comunicação e sua possibilidade de se tornar violenta; (ii) conhecer os efeitos da comunicação violenta no ambiente de trabalho; (iii) refletir como a comunicação violenta pode prejudicar o clima organizacional.

A partir deste trabalho, os gestores podem ter um *checklist* com exemplos de comunicações violentas no ambiente de trabalho, para que eles e os colaboradores possam fazer uma autoanálise e reflexão para, assim, analisar se estão praticando a Comunicação Violenta dentro do seu ambiente de trabalho, pois, os prejuízos decorrentes desta são diversos e, na sua

radicalidade, pode levar até a morte. Por mais que o trabalho traga esse sentido antagônico, o intuito dele não é dizer que esse é o caminho, pelo contrário é trazer o impacto dessas comunicações violentas nas organizações e os problemas que a partir dela possam surgir, chegando até a consequências fatais.

Em primeiro momento, este trabalho irá explicar o que significa os seguintes termos: clima organizacional, comunicação e comunicação violenta. A partir disso, irá discutir como a comunicação nesse caso a comunicação violenta pode impactar negativamente o clima organizacional. E por fim, pensando em uma abordagem prática, o artigo também trará um *checklist* com exemplos de comunicações violentas no ambiente de trabalho, com o objetivo de que gestores e colaboradores possam observar se há esse tipo de comunicação em suas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Para buscar artigos científicos que apoiam a construção do embasamento teórico para essa pesquisa foram analisados dois sites, o primeiro foi o Anpad Spell por ter artigos mais votados para área de Administração e o segundo foi o SciELO por também ser um site consolidado para se encontrar tais periódicos. Para a procura de tais artigos foram utilizadas três palavras-chaves para essa pesquisa: comunicação, conflito e clima organizacional. E essas palavras foram alternadas de duas a duas para o momento da busca, fazendo desse modo três conjuntos: (i) comunicação, conflito; (ii) comunicação, clima organizacional; (iii) clima organizacional, conflito.

Para selecionar quais artigos eram importantes como base teórica para a elaboração deste trabalho, analisou-se o título desses periódicos, caso o mesmo trouxesse informações pertinentes foi lido também o resumo do artigo. No total, foram encontrados 125 artigos e 7 foram considerados relevantes para este trabalho, pois falavam do impacto do conflito e/ou da comunicação no clima organizacional ou no ambiente de trabalho como um todo.

Após o estudo dos artigos, compreendeu-se que o conflito muitas vezes gera um impacto negativo dentro do ambiente de trabalho e pode se tornar um “problema sério em uma organização” (MUSSIO; SERAPIÃO, 2017, p. 214). Os conflitos são muitas vezes causados por conta da comunicação interna e é função da liderança fazer a sua gestão (ALMEIDA, 2017). Além do mais, Neto (2017) considera que a comunicação interna afeta o comprometimento organizacional e este afeta o clima da organização.

Por conta disso é possível afirmar que a comunicação tem um impacto no clima organizacional e como visto também a liderança tem um papel fundamental na gestão de conflitos, portanto, os gestores que desejarem piorar/arruinar o clima organizacional, o caminho pode estar em se ter uma comunicação violenta, repleta de julgamentos, apatia, competitividade, desrespeito e indiferença.

2.2 COMUNICAÇÃO

Desde o início dos tempos a comunicação é um meio de instrução, integração, troca mútua e desenvolvimento entre os seres humanos (MEDEIROS, 2008). No processo de comunicação há o emissor, quem envia, e o receptor, quem interpreta, uma determinada mensagem que pode ser tanto verbal (fala ou escrita) quanto não verbal (gestos, imagens, expressões faciais, entonação de voz, etc. Que são aquelas por sinais não-linguísticos) (LOPES, 2018). Ainda assim, a comunicação precisa incluir não só a transferência, mas também a compreensão do significado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Por isso, por melhor que

seja uma ideia, ela não é útil se não for transmitida e compreendida por outros indivíduos. Contudo a comunicação perfeita, não existe, mas caso existisse, ocorreria quando uma ideia fosse transmitida de uma pessoa para outra, de modo que a figura mental que foi percebida pelo receptor fosse exatamente igual à do emissor (THOMAS; SCHMIDT, 1976, *apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Uma forma importante de comunicação é a comunicação interpessoal. Moreira (2008) diz que se tratando da comunicação interpessoal, ela é a base da interação humana, é ela que estabelece o entendimento entre as pessoas. E pelo contrário do que normalmente se pensa, essa comunicação não é apenas resumida em “transmitir e receber” perfeitamente o que foi dito, porque entender a outra pessoa também implica em levar em consideração: as emoções e as necessidades (envolvidas), além das palavras ditas.

E dentro de uma organização a comunicação interpessoal (entre as pessoas) ocorre a todo momento e ela afeta diretamente o clima organizacional. Robbins, Judge e Sobral (2011) explicam que existem três tipos de comunicação: comunicação oral; comunicação escrita e comunicação não verbal. Por tanto, na hora da transmissão de uma mensagem não serão apenas as palavras do emissor que afetarão a interpretação do receptor, mas também a comunicação não verbal (entonação, gestos, expressões) entrará nessa jogada.

2.3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Os indivíduos passam aproximadamente 70% do seu dia (enquanto estão acordados) se comunicando, sendo por leitura, escuta, fala, escrita, etc. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). E dentro da organização não é diferente, as pessoas passam a maior parte do seu tempo se comunicando, seja por meio da comunicação verbal ou não verbal. No entanto, a comunicação nas organizações nem sempre é harmônica, muitas vezes ela se torna um gatilho para diversos conflitos. Baron e Shane (2007) dizem que um dos principais fatores que desencadeiam conflitos “envolve estilos problemáticos de comunicação” (BARON; SHANE, 2007, p. 138). Isso acontece muitas vezes porque os emissores se comunicam de uma forma que aborrece e/ou irrita os receptores (mesmo que essa não seja a intenção) (BARON; SHANE, 2007). Baron e Shane (2007) dizem que isso acontece de diversas maneiras, mas uma das mais comuns e mais importantes acontece quando se fornece um feedback, principalmente negativo, de uma maneira inadequada.

O resultado desse feedback negativo é raiva ou humilhação por parte do receptor, o que pode ser a base para o ressentimento não exteriorizado e rancor duradouro. Quando o feedback negativo é fornecido em um contexto informal em vez do formal (por exemplo, como parte de uma avaliação escrita de desempenho), ele é conhecido como crítica e pesquisas recentes sugerem que tais feedbacks podem ter dois tipos distintos: crítica construtiva, feita para ajudar o receptor a melhorar, e crítica destrutiva, percebida como hostilidade ou ataque (BARON; SHANE, 2007, p. 138).

É importante destacar também que em um contexto organizacional, muitas vezes há uma relação assimétrica de poder que pode impactar a forma de se comunicar, trazendo constantemente diálogos agressivos, tornando a comunicação mais violenta.

Tanto dentro do contexto organizacional quanto fora dele, há comunicações que são estabelecidas de uma forma persuasiva e impositiva, muitas vezes nesse contexto há um “falso diálogo”. Há decisões que são tomadas por ideias/posições já conhecidas anteriormente não havendo uma troca mútua entre as pessoas (MAINIERI; MARQUES, 2018). Stanley Deetz (2010) traz alguns exemplos relacionados ao “falso diálogo” e a assimetria de poder:

(...) formações discursivas privilegiadas, comunicação sistemicamente distorcida (quando sistemas de poder dão a entender que a interação é livre e

aberta) e comunicação discursivamente fechada (quando conflitos potenciais são suprimidos e tornados neutros) (DEETZ, 2010, p.93).

Mainieri e Marques (2018) trazem que com as relações de poder e assimetrias comunicativas, grande parte dos diálogos são marcados pela hostilidade e desvalorização dos interlocutores.

Como visto, a assimetria de poder pode influenciar a forma de comunicação e muitas vezes traz uma comunicação mais violenta.

2.4 COMUNICAÇÃO VIOLENTA

A comunicação violenta, é todo tipo de diálogo que envolve por exemplo: julgamentos, competitividade, indiferença, apatia e desrespeito, ela muitas vezes destrói a liberdade e não leva em consideração os sentimentos e as necessidades, como analisado, ela pode gerar diversas consequências negativas. Vale apontar que nem sempre é fácil identificar uma comunicação violenta, deste modo muitas pessoas agem com esse tipo de comunicação sem se darem conta. Muitas vezes esse tipo de comunicação leva a pessoa que falou ou a que escutou a se sentir com raiva, medo, triste, culpado, angustiado e/ou punido.

O psicólogo e fundador da abordagem CNV (comunicação não-violenta) Marshall Rosenberg (2003) traz outra nomenclatura para a comunicação violenta, ele a chama de “comunicação alienante da vida” ele afirma que esse tipo de comunicação nos distancia de nosso estado natural de compaixão. Rosenberg traz alguns exemplos de comunicações alienantes da vida, como, julgamentos moralizadores; comparações (que é uma forma de julgamento); negação de responsabilidade. Este autor considera que

E de nossa natureza gostarmos de dar e receber com compaixão. Entretanto, aprendemos muitas formas de “comunicação alienante da vida” que nos levam a falar e a nos comportar de maneiras que ferem aos outros e a nós mesmos. Uma forma de comunicação alienante da vida é o uso de julgamentos moralizadores que implicam que aqueles que não agem em consonância com nossos valores estão errados ou são maus. Outra forma desse tipo de comunicação é fazer comparações, que são capazes de bloquear a compaixão tanto pelos outros quanto por nós mesmos. A comunicação alienante da vida também prejudica nossa compreensão de que cada um de nós é responsável por seus próprios pensamentos, sentimentos e atos. Comunicar nossos desejos na forma de exigências é ainda outra característica da linguagem que bloqueia a compaixão (ROSENBERG, 2003, p. 49).

A comunicação violenta ou comunicação alienante da vida pode desencadear desentendimentos, discussões, e levar a violência física, trazendo algumas vezes até fatalidades. Contudo, é mais comum nas organizações que esse tipo de comunicação afete o ambiente de trabalho. Marshall Rosenberg, psicólogo fundador da abordagem CNV (Comunicação Não Violenta) diz que “por conta de uma mensagem bem ou mal elaborada, um clima organizacional pode melhorar ou até se deteriorar significativamente” (ROSENBERG, 2006 *apud* FERREIRA, 2017). Por sua vez, um clima deteriorado pode acabar complicando o processo de comunicação na organização, gerando um terrível círculo vicioso (FERREIRA, 2017).

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional “representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (CHIAVENATO, 2011, p. 116). De acordo com Chiavenato (2011), o moral (atitude das pessoas) influencia o clima, o moral elevado contribui para um clima mais amigável, agradável, e receptivo, em contrapartida

o moral baixo na maioria das vezes acaba provocando um clima negativo, desagradável, adverso e frio. Veja alguns exemplos de atitudes resultantes do moral elevado e do moral baixo na quadro a seguir:

Quadro 1 - Moral elevado e baixo

	MORAL ELEVADO	MORAL BAIXO
ATITUDES RESULTANTES	Euforia, atitudes positivas, otimismo, satisfação, cooperação, coesão, colaboração, boa vontade, aceitação dos objetivos, etc.	Insatisfação, atitudes negativas, rejeição dos objetivos, negação, má vontade, resistência, disforia, agressão, dispersão, oposição, pessimismo, etc.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011, p. 117).

A comunicação organizacional influencia tanto diretamente quanto indiretamente a motivação dos trabalhadores (DEVESA, 2016). Por conta disso, a forma que o indivíduo decide se comunicar, seja por meio da comunicação verbal e/ou não verbal é uma atitude que pode colaborar para o moral elevado ou o moral baixo, afetando assim o clima organizacional.

Para tentar atingir um bom clima organizacional, o papel da liderança é essencial, deste modo o líder deve ter uma comunicação eficaz. Devesa (2016) também diz que, para se ter um clima organizacional bom é importante que predomine a liberdade de dizer abertamente as suas opiniões. Assim, também pode haver menos julgamentos e mais empatia na hora da comunicação (dessa forma o medo da comunicação pode ser reduzido). Em contrapartida, um clima organizacional ruim pode ser influenciado por uma comunicação ineficaz da liderança e/ou dos demais colaboradores. Silva (2013) diz que, o clima organizacional ruim ou prejudicado ocorre quando alguns aspectos organizacionais afetam negativamente e continuamente o ânimo, a motivação da maioria dos colaboradores, gerando “evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc.” (SILVA, 2013, p. 16).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário que conteve um total de 17 perguntas e 119 respondentes, entretanto não foram todos os participantes que responderam às 17 perguntas. No questionário havia perguntas-chave, que dependendo da resposta guiava o respondente para uma ou outra pergunta. O questionário foi elaborado na plataforma do “Google Forms” e teve como público alvo, principalmente, aqueles que trabalham atualmente ou já haviam trabalhado em uma organização. Entretanto, aqueles que nunca haviam trabalhado, também puderam participar e contribuir com a última pergunta, a qual buscou entender entre os exemplos de comunicações violentas, apresentadas no questionário, quais eram as três que poderiam ser consideradas mais violentas.

O questionário conteve perguntas abertas e fechadas (perguntas demográficas, perguntas dicotômicas, perguntas de escala likert de quatro pontos e perguntas de múltipla escolha). As questões que envolviam a escala likert, buscou entender o grau de concordância com o que estava sendo afirmado, essa escala variava de 1 a 4, propositalmente não foi utilizada uma escala de 1 a 5, para que o respondente não optasse por manter sua resposta imparcial.

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os dados da pesquisa realizada, representados através de gráficos que são resultantes do questionário aplicado (pelo Google Forms), e também suas interpretações e análises.

4.1 COLETA DOS DADOS

A primeira pergunta do questionário se tratava de uma pergunta-chave, em que, dependendo da resposta, o respondente iria para uma ou outra pergunta. Essa questão foi referente a se a pessoa já trabalhou ou está trabalhando no momento em uma organização. Do total de respondentes, 56,3% estavam trabalhando no momento em uma organização; 21,8% já trabalharam, mas no momento não estão trabalhando mais e 21,8% nunca trabalharam.

Caso o respondente assinalasse que já trabalhou, mas no momento não estava trabalhando, a próxima pergunta buscava entender se a sua saída teve relação com a comunicação, nesse caso a comunicação violenta. Sete, dos vinte e seis respondentes que afirmaram não estar trabalhando mais em uma organização, declararam que a comunicação teve influência em sua saída, pelos seguintes motivos:

Quadro 2 - Resultado da terceira pergunta do questionário

Título da questão 3	Como era a comunicação na organização? Explique o porque ela foi considerada um dos motivos de sua saída.
Resposta 1	“Confiar no financeiro ao ponto de não verificar as contas.”
Resposta 2	“A comunicação não era 100% e isso resultava em desorganização do local de trabalho, as vezes quando questionava algo aos meus superiores não tinha retorno algum e as vezes esse retorno vinha com grosserias, era complicado.”
Resposta 3	“Por ter um patrão parente, a comunicação era confusa, misturando profissional e pessoal, sem instrução, sem com bastante exigências fora de competência e sempre desvalorizando minha capacidade e eficiência. Valorização nunca aconteceu, e eu sempre acabava por errada, mesmo quando o direcionamento do trabalho tivesse sido dado por ele de forma errada.”
Resposta 4	“Péssima, frases curtas de pouca intimidade , as vezes em tom de critica .”
Resposta 5	“Comunicação péssima Abuso de autoridade Pressão psicológica Incoerente disfarçado de superioridade.”
Resposta 6	“Comunicação ditadorista, um manda e os súditos cumprem sem reclamar.”
Resposta 7	“Muito focado em hierarquia e pouco humanista.”

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados na pesquisa, 2023.

A próxima questão foi referente ao gênero: a maioria dos respondentes foram mulheres, com 60,2% e 39,8% foram homens. A quinta pergunta foi relacionada a faixa etária: 2,2% tinham até 18 anos; 36,6% tinham idade entre 19 a 29 anos; 20,4% tinham de 30 a 39 anos; 17,2% possuíam de 40 a 49 anos e 23,7% possuíam 50 anos ou mais.

A sexta questão buscou compreender como os respondentes avaliaram o clima da organização em que eles trabalhavam ou já haviam trabalhado. Do total de respondentes, 80,6% consideram um clima mais amigável, agradável e receptivo; 14% consideram mais desagradável, adverso e frio. Nessa questão também foi inserida uma opção “outros” para que

o respondente também pudesse descrever de forma diferente o clima organizacional, essa alternativa obteve 5 respostas que foram: “confiança demais”, “um pouco das duas opções”, “desorganizado”, “ficou mais desagradável, adverso e frio após a nomeação da nova chefia, uma única pessoa com poder conseguiu piorar o ambiente de trabalho”, “neutro”.

A sétima pergunta, também com relação ao clima organizacional, pediu para o respondente avaliar de 1 a 4 o clima organizacional da empresa em que ele trabalha ou já trabalhou, sendo 1 entendendo como desagradável e o 4 muito agradável. Nessa questão 46,2% dos respondentes deram uma nota 4, consideram o clima da organização que trabalha ou trabalhou muito agradável; 33,3% deram nota 3; 16,1% deram nota 2 e 4,3% deram nota 1, considerando assim o clima desagradável.

A oitava questão também usou a escala likert e buscou entender como o respondente se sentia com relação ao ambiente de trabalho (da empresa que ele trabalha ou trabalhou). Nessa questão, para o respondente, a nota 1 correspondia a “insatisfeito” e a nota 4 “muito satisfeito”. Como resultado, 43% das pessoas que responderam ao questionário deram nota 3 para o nível de satisfação com relação ao ambiente de trabalho, seguindo a ordem decrescente, 36,6% dos respondentes deram nota 4, sendo assim, se sentiam muito satisfeitos com relação ao ambiente de trabalho; 12,9% deram nota 2 e 7,5% demonstraram que se sentiam insatisfeitos com relação ao ambiente de trabalho, dando assim nota 1.

Na nona questão também foi utilizada a escala likert, por meio dessa pergunta buscou-se entender como essas pessoas se sentiam com relação à liberdade de expressão na organização. Da mesma forma como na questão anterior, a nota 1 significava “insatisfeito” e a 4 “muito satisfeito”. Dos respondentes 41,9% deram nota 4, sendo assim expressaram estar muito satisfeitos com relação a liberdade de expressão na organização; 34,4% deram nota 3; 12,9% deram nota 2 e 10,8% manifestaram estar insatisfeito com relação a liberdade de expressão na organização, dando assim nota 1. Portanto, percebe-se que a maioria das pessoas que responderam o questionário se sentem satisfeitas com relação a liberdade de expressão na organização em que se trabalha ou que trabalhou, entretanto também há aqueles que se sentem insatisfeitos, sendo assim entende-se que possivelmente nessas organizações há pouco ou quase nenhum espaço para manifestar seus pensamentos, idéias e opiniões.

A décima questão foi elaborada para entender mais sobre a opinião dos respondentes, nela foram colocadas frases com relação a comunicação, entretanto, quase todas elas se relacionavam a uma comunicação violenta. Quem respondeu ao questionário deveria assinalar a opção que mais condizia com aquilo que ele ou ela acreditava. Nessa questão, suprimindo 34 pessoas que marcaram a opção “nenhuma das alternativas anteriores”, os outros 63,4% (59 pessoas) assinalaram frases que remetiam a uma comunicação violenta e/ou que não condizem com uma boa comunicação. Dos respondentes, 39,8% acreditavam que “uma boa comunicação está ligada a arte de convencer e persuadir”; 36,6% assinalaram a opção “nenhuma das alternativas anteriores”; 10,8% - “o uso adequado das palavras apenas tem relevância em situações específicas, sendo que de modo geral não há que se preocupar com a maneira com que se diz e sim com o que se diz”; 6,5% - “independente de como me comunico, o importante é o resultado”; Por fim, 6,5% assinalaram a frase “a forma como o receptor compreende a mensagem não é relevante para uma boa comunicação, uma vez que o que importa é a clareza do emissor”.

Na décima primeira questão do questionário também foi utilizada a escala likert, onde a nota 1 significava “discordo totalmente” e a nota 4 “concordo totalmente”. O objetivo com essa pergunta foi compreender o grau de concordância dos respondentes com a seguinte frase: “uma comunicação mais empática, agradável, gentil e respeitosa contribui para um clima mais harmônico na organização, mas pode não trazer resultados imediatos.” Do total de respondentes, 46,2% deram nota 4, sendo assim expressaram concordar totalmente com essa

afirmação; 33,3% deram nota 3; 14% deram nota 2 e 6,5% deram nota 1, discordando assim totalmente da afirmação.

Na décima segunda pergunta do questionário, também foi usada a escala likert, e igual na questão anterior, a nota 1 significava “discordo totalmente” e a nota 4 “concordo totalmente”. Nesse sentido foi possível compreender o grau de concordância dos respondentes com a seguinte frase: “uma comunicação mais grosseira, intolerante, julgadora e indiferente contribui para um clima mais desagradável na organização, mas ao mesmo tempo pode trazer resultados mais efetivos.” Percebe-se que 43% dos respondentes discordaram totalmente da afirmação, dando assim nota 1; 28% deram nota 2; 9,7% deram nota 3 e 19,4% expressaram concordar totalmente com a afirmativa, atribuindo a nota 4.

A próxima questão buscou entender como o respondente era tratado pelo seu chefe/supervisor na hora da comunicação. Nessa pergunta, a pessoa que respondeu ao questionário poderia assinalar a quantidade de alternativas que desejasse. Nessa questão 65,6% dos respondentes expressaram serem tratados com respeito; 39,8% com empatia; 26,9% com tolerância; 21,5% com interesse; 12,9% com indiferença; 11,8% com julgamento; 10,8% com apatia; 7,5% com desrespeito. Além disso, 8,6% afirmaram não possuir chefe ou supervisor; 6,5% disseram ser o chefe da organização; 1,1% (que foi uma resposta) acrescentou na opção “outros” que se referia a ex-sócia e disse que ela agia como chefe; a opção “não cheguei a me comunicar com o chefe ou supervisor” não houve nenhuma resposta.

A décima quarta questão, buscou entender se o chefe/supervisor do respondente é (ou era) uma pessoa aberta a críticas ou sugestões. A maioria das pessoas que responderam ao questionário, sendo esses, 65,6% disseram que sim; 16,1% disseram que não, ou seja, seu chefe/supervisor não é uma pessoa aberta a críticas ou sugestões; 14% afirmaram não poder opinar; também foi inserido a opção “outros” dessa forma o respondente poderia introduzir uma resposta diferente daquelas apresentadas, houveram quatro respostas acrescentadas, que foram: “nem sempre”, “dizia que sim, mas não acatava o que era sugerido”, “demonstra-se aberto, porém se discordar do ponto de vista, mostra-se rancoroso e vingativo” e “não tenho chefe”.

A próxima pergunta do questionário foi bem semelhante com a décima terceira questão; ela buscou entender a relação do respondente com os outros colaboradores ou sócio(os) da organização na hora da comunicação. Vale destacar que nessa questão, a pessoa que estava respondendo ao questionário poderia assinalar a quantidade de alternativas que desejasse. A maioria dos respondentes, 77,4% disseram se tratar de uma relação com respeito; 48,4% com empatia; 37,6% com tolerância; 26,9% com interesse; 18,3% com indiferença; 11,8% com julgamento; 9,7% com apatia; 6,5% com desrespeito; 1,1% (que foi uma resposta) afirmou que não há (ou havia) outros colaboradores; também foi acrescentada a opção “outros” para que pudesse ser inserida outras respostas, além daquelas previamente estabelecidas, foi acrescentado por um respondente “funcionários”, sendo assim, entende-se que a resposta foi baseada em seus funcionários, outra pessoa acrescentou a resposta: “depende do colega de trabalho e da situação, mas na grande maioria das situações a equipe é cordial e respeitosa”.

A décima sexta questão do questionário foi uma pergunta aberta, sem obrigatoriedade de resposta. Os respondentes poderiam expressar/detalhar algo a respeito da comunicação e/ou clima organizacional da empresa que ele trabalha (ou trabalhou) (Quadro 3).

Quadro 3 - Resultado da décima sexta pergunta do questionário

Título da questão 16	Esse espaço fica em aberto, caso queira expressar/detalhar algo a respeito da comunicação e/ou do clima organizacional da empresa que você trabalha (ou trabalhou).
----------------------	---

Resposta 1	“Trabalho é sempre algo desafiador mas estando motivado ajuda a enfrentar as barreiras bom mesmo é estar sempre de férias mas nem tudo podemos... Bjos 😊.”
Resposta 2	“Trabalhei em uma organização onde existe uma cobrança desleal, tive muito aprendizado com coisas ruins e boas mas tudo se tornou experiência... E quem sai dessa organização fica: - fazendo tratamento de saúde, porque fica sem saúde, - com receio de buscar algo novo porque lá eles pagavam bem, mas em troca você dava toda sua saúde mental e física.”
Resposta 3	“Apesar do meu chefe me respeitar, os outros colaboradores não respeitavam e isso traz um clima desagradável pra mim, e insegurança de me comunicar com eles.”
Resposta 4	“As pessoas só querem ouvir o q alimenta o égo.”
Resposta 5	“O patrão se punha num pedestal como um monarca, mas os demais colaboradores eram muito gentis e amigáveis.”
Resposta 6	“A comunicação é fundamental em qualquer atividade que irá desenvolver.”
Resposta 7	“O clima organizacional na empresa é a engrenagem que faz com que chefe e colaboradores fiquem em sintonia e a comunicação é fator fundamental para que ocorra.”
Resposta 8	“Comunicação é muito importante para que tanto quem comunica como.par.quem.recebe a.mensagem.comunicada , possam alcançar os.objetivos propostos numa organização.”
Resposta 9	“A comunicação certa vai além de resultados.”
Resposta 10	“Comunicação é fundental em todos os âmbitos de nossas vidas.”
Resposta 11	“Vendia colchões em uma grande imprensa.”
Resposta 12	“No ambiente e um grande ar de competição, e aquele mais antigo se acha superior ao novato...”

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados na pesquisa, 2023.

A última questão do questionário foi respondida por todos os respondentes, incluindo assim, aqueles que afirmaram nunca ter trabalhado (na primeira pergunta), totalizando assim 119 respostas. Essa questão trouxe diversos exemplos de frases que eram relacionadas a uma comunicação violenta e foi pedido para que fossem assinalados três opções das quais a pessoa acreditaria que pudesse se tornar mais violenta, podendo assim, ter sido aquelas três que o respondente acreditou ser mais impactante. A maioria, 68,1%, assinalou a frase - "Todo mundo entendeu, exceto você."; 58,8% marcou "Caso você não seja uma pessoa que aprende rápido, seu lugar não é conosco."; 56,3% - "O novo funcionário tem sido mais eficiente que você."; 54,6% - "Faça como quero ou te darei uma advertência formal."; 30,3% - "Você é muito desatento."; 26,9% - "Menti para o cliente porque o chefe me mandou fazer isso."; 21% - "Que pena que você foi demitido(a). Pelo menos é mais experiência para você da próxima vez!"; 20,2% - "Aquele colega mereceu ser demitido, pelo que fez."; 15,1% - "Meus colegas de trabalho são muito preguiçosos."; 13,4% - "Olha, eu não acho que é justo dar mais tempo para você cumprir essa tarefa."; 8,4% - "Como eu queria que minha equipe fosse igual a sua." Na

opção “outros” foi acrescentado um respostas pelos respondentes - “Agressão verbal com palavrões” que também é um exemplo de comunicação violenta.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Com os resultados da coleta de dados foi possível compreender que “por conta de uma mensagem bem ou mal elaborada, um clima organizacional pode melhorar ou até se deteriorar significativamente” (ROSENBERG, 2006 *apud* FERREIRA, 2017). Além de impactar negativamente o clima organizacional, a comunicação violenta também pode prejudicar a saúde mental do receptor e colaborar para a sua saída da organização.

Analisando os dados obtidos através do questionário, também foi possível compreender que existem diálogos no qual são compreendidas muitas vezes por uma grande parte da população como algo correto, mas se analisadas, percebe-se que ela se trata de uma comunicação violenta.

4.2.1 Comunicação violenta influenciando o clima organizacional

O resultado da sexta pergunta do questionário mostrou que 80,6% dos respondentes consideram o clima da organização que eles trabalham ou trabalharam mais amigável, agradável e receptivo. Entretanto, também há pessoas que classificaram o clima mais desagradável, adverso e frio.

Como visto no item 2.5 (clima organizacional) o moral (atitude das pessoas) influenciam o clima organizacional, sendo assim uma pessoa com uma atitude mais negativa e/ou agressiva pode influenciar o clima da organização como um todo (CHIAVENATO, 2011). Tendo isso em mente, percebeu-se novamente o que foi escrito por um dos respondentes com relação ao clima “ficou mais desagradável, adverso e frio após a nomeação da nova chefia” e ainda expressou que “uma única pessoa com poder conseguiu piorar o ambiente de trabalho.” Esse é um claro exemplo de como a atitude de uma pessoa pode influenciar o clima organizacional, principalmente se for uma pessoa com um maior poder e/ou influência na organização.

4.2.2 Comunicação violenta influenciando a saúde mental

A décima sexta pergunta do questionário (Quadro 3) foi uma pergunta aberta, sem obrigatoriedade, aqueles que quisessem poderiam expressar/detalhar algo a respeito da comunicação e/ou clima organizacional da empresa que ele trabalha (ou trabalhou).

Essa questão pode até ter servido como um desabafo para alguns respondentes, principalmente para aqueles que sofreram ou ainda sofrem dentro da organização. A comunicação violenta além de afetar o clima da organização, também pode desencadear diversos outros problemas, um deles é o impacto na saúde mental (esse item até foi trazido pelo “respondente 2” – Quadro 3). Além do mais, esse estilo de comunicação pode levar a um desentendimento e desencadear em uma violência física que pode ter resultados drásticos e fatais, como o que ocorreu em Porecatu-PR, no dia 02 de setembro de 2021, dois vigilantes que trabalhavam juntos e eram considerados amigos começaram a discutir, partindo para uma comunicação violenta, e infelizmente chegando a um resultado trágico e fatal, em que um desses vigilantes morreu e o outro ficou gravemente ferido (G1 PR; RPC LONDRINA, 2021).

Nessa questão muitos respondentes também expressaram suas opiniões a respeito da comunicação e como ela afeta o clima e a organização como um todo.

Além do resultado da pesquisa ter ajudado a compreender mais sobre o impacto da comunicação violenta no ambiente de trabalho, também foi possível entender qual seria a

opinião dos respondentes com relação a frases que traziam em seu cerne uma comunicação violenta.

4.2.3 Comunicação violenta influenciando o desligamento do colaborador

Na terceira pergunta do questionário os respondentes precisavam explicar o porquê da comunicação ter influenciado na sua saída da organização (Quadro 2), dentre as respostas, às comunicações que foram classificadas como: péssima, confusa, grosseira, ditatorial, pouco humanista e incoerente. Observa-se que diversas dessas comunicações traziam em seu cerne: julgamentos, críticas, acusações, apatia, expressão de ordem, autoritarismo, pressão psicológica, etc. Trazendo, assim, exemplos nítidos de comunicações violentas. Portanto, é possível entender que a comunicação violenta pode ter realmente sido um dos motivos do desligamento dessas pessoas.

4.2.4 Frases – comunicação violenta

O resultado da décima pergunta do questionário mostrou que suprimindo 34 pessoas que marcaram a opção “nenhuma das alternativas anteriores”, os outros 63,4% (59 pessoas) assinalaram frases que remetiam a uma comunicação violenta e/ou que não condizem com uma boa comunicação. A frase “uma boa comunicação está ligada a arte de convencer e persuadir”, pode estar ligado a manipulação, tentar induzir alguém a pensar de determinada forma ou agir de determinado modo, e com isso muitas vezes é deixado de lado os pensamentos, sentimentos e os ideais daquela outra pessoa.

“O uso adequado das palavras apenas tem relevância em situações específicas, sendo que de modo geral não há que se preocupar com a maneira com que se diz e sim com o que se diz”, quando esse tipo de ideia é colocada em prática pode-se levar a uma comunicação violenta, visto que, a comunicação e consecutivamente a comunicação violenta não está apenas ligado a uma comunicação verbal, mas também uma comunicação não verbal (como visto no item 2.2 – comunicação). Sendo assim, não apenas o que é verbalizado, mas também gestos, expressões e tonalidade de voz, podem levar a uma comunicação violenta. Portanto, para uma boa comunicação é importante levar em consideração tanto o que se diz, quanto a maneira como se diz. Além disso, o uso adequado das palavras não é apenas relevante em situações específicas, mas sim em todas as situações, caso contrário situações em que o uso inadequado poderão também levar a uma comunicação violenta.

“Independente de como me comunico, o importante é o resultado”, esse tipo de comunicação pode deixar de lado os sentimentos e necessidades da outra pessoa (receptor). Quando não há uma preocupação com a forma de dialogar, essa comunicação pode vir atrelada à julgamentos, críticas, manipulações, acusação, apatia, indiferença, ameaça, etc. Se tornando também uma comunicação violenta.

"A forma como o receptor compreende a mensagem não é relevante para uma boa comunicação, uma vez que o que importa é a clareza do emissor". Entretanto, para uma boa comunicação, é essencialmente importante que o receptor entenda aquilo que está sendo transmitido, caso contrário muitos equívocos podem ser gerados a partir dessa falha comunicativa.

Portanto, percebe-se que uma comunicação violenta e/ou um má comunicação estão muitas vezes presentes em uma organização, contudo, nem sempre é fácil para o emissor e o receptor identificarem que estão tendo e/ou sofrendo esse tipo de comunicação. Existem comunicações violentas que vêm disfarçadas de sátiras, brincadeiras e até mesmo (como visto na questão acima) ocorrem situações que são compreendidas, muitas vezes, por uma grande

parte da população como algo correto, mas se analisadas, percebe-se que ela se trata de uma comunicação violenta.

5 CHECKLIST

O *checklist* a seguir é resultado do levantamento teórico e das análises produzidas pela pesquisa. Ele traz vinte e duas formas de como piorar o clima organizacional por meio da comunicação, sendo assim através de uma comunicação violenta. Por meio dele chefes, gestores e colaboradores podem fazer uma auto avaliação.

Quadro 4 - Checklist - Como piorar o clima organizacional por meio da comunicação violenta

ITENS	COMUNICAÇÃO VIOLENTA
1	Ter comunicação repleta de juízos e críticas . -Ex: "Meus colegas são muito preguiçosos."
2	Utiliza da manipulação na hora da comunicação -Ex: "Faça como quero ou te darei uma advertência formal."
3	Fazer acusações sem escutar e tentar entender o outro lado. -Ex: "Você é o culpado por não termos atingido a meta."
4	Emitir diagnósticos fundamentados em pré-conceitos . -Ex: "Por ele ser uma pessoa com deficiência física, nunca conseguirá desenvolver um bom trabalho."
5	Emitir diagnósticos fundamentados em preconceitos . -Ex: "Eu não tolero ser comandado por uma mulher."
6	Elevar a tonalidade de sua voz, as vezes até gritar . -Ex: "Eu estou muito DESAPONTADO com vocês."
7	Utilizar palavras que remetem à desqualificação pessoal e profissional do outro. -Ex: "Você é burro? Já expliquei três vezes, como não entendeu? Creio que o seu lugar não é aqui conosco."
8	Tratar o outro como indiferença e apatia . -Ex: "Se aconteceu isso ou não, não é problema meu, você deveria ter chegado na hora."
9	Comparar pessoas (Ex: com outro funcionário). -Ex: "O novo funcionário tem sido mais eficiente que você."
10	Expressa ordem em vez de fazer um pedido. -Ex: "Faça isso, isso e isso, entendeu?"
11	Ameaçar a outra pessoa (se tratando de empresas - a ameaça normalmente pode envolver a demissão) -Ex: "Se você não aprende nem o que é básico, acho melhor você sair."
12	Negar a própria responsabilidade -Ex: "Menti para o cliente porque meu supervisor me mandou fazer isso."
13	Ter ideias de merecimento de recompensa ou punição . -Ex: "Essa pessoa deveria ser demitida porque fez isso."

14	Ser autoritário . -Ex: “Faça exatamente o que eu mandar.”
15	Ser intolerante . Obs: Existem vários tipos de intolerância, como: racial, social, sexual, religiosa, política, etc. -Ex: “Eu odeio trabalhar com pessoas do partido X.”
16	Rotular outras pessoas. -Ex: “Aquela pessoa não me ajudou, ela é egoísta.”
17	Ser fechado á sugestões . -Ex: Pessoa 1 - “Eu posso sugerir, fazermos diferente?” Pessoa 2 - “Não. É para ser feito exatamente assim.”
18	Enfatizar a competitividade . -Ex: “Vamos, acelere. Você vai deixar que ele bata a meta primeiro que você?”
19	Inibir a liberdade de expressão . -Ex: “Isso é o que você pensa? Ok, guarda pra você.”
20	Interrogar . -Ex: “Desde quando você está doente? Já foi a uma consulta médica? Quando você volta ao trabalho? Acha que consegue entregar sua tarefa até o fim de semana?”
21	Oferecer conselhos sem serem solicitados . -Ex: “Eu sei que você está gostando de trabalhar aqui, mas você viu que aquela outra empresa está contratando? Eu ouvi falar que o salário lá é melhor, você deveria tentar uma vaga.”
22	Colocar alguém como errado(a) . -Ex: “Com esse tipo de pensamento, você está completamente errado.”

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo trouxe informações sobre o que seria como comunicação violenta e demonstrou como a comunicação pode piorar o clima organizacional, por meio desse tipo de comunicação, que é repleta de julgamentos, competitividade, indiferença, apatia e desrespeito. Por mais que o trabalho trouxesse esse sentido antagônico, o intuito dele não foi dizer que esse é o caminho, pelo contrário foi trazer o impacto dessas comunicações violentas nas organizações e os problemas que a partir dela possam surgir, chegando até a consequências fatais.

Os objetivos traçados no início de trabalho, foram alcançados, pois foi possível compreender que uma comunicação pode ser verbal ou não verbal e, ambas, podem se tornar violentas se trouxerem em seu cerne, julgamentos, críticas, acusações, apatia, expressão de ordem, autoritarismo, pressão psicológica, etc. Com isso, os sentimentos e as necessidades das pessoas acabam sendo desprezados pelos gestores. Com o resultado do questionário aplicado, foram analisados alguns dos efeitos da comunicação violenta no ambiente de trabalho, ela pode impactar negativamente o clima organizacional, prejudicar a saúde mental do receptor e colaborar para a rotatividade de trabalhadores. Desse modo, reitera-se que é “por conta de uma mensagem bem ou mal elaborada, um clima organizacional pode melhorar ou até se deteriorar significativamente” (ROSENBERG, 2006 *apud* FERREIRA, 2017).

Foi analisado também que a comunicação violenta pode desencadear desentendimentos, discussões, e levar à violência física, o que é capaz de resultar em morte(s). Como visto, a comunicação violenta e/ou um má comunicação estão muitas vezes presentes em uma organização, contudo, nem sempre é fácil para o emissor e o receptor identificá-las. Existem

comunicações violentas que vêm disfarçadas de sátiras, brincadeiras e até mesmo ocorrem situações que são compreendidas, muitas vezes, por uma grande parte da população como algo correto, normal, rotineiro, mas se analisadas, percebe-se que ela se trata de uma comunicação violenta. Essa dificuldade em perceber que determinado diálogo é caracterizado como violento, pode ser resultante da carência de conhecimento a respeito desse assunto.

Há uma escassez de artigos e estudos que tratam o que é uma comunicação violenta, bem como o impacto que ela pode causar, dentro ou fora da organização. Contudo, é essencialmente importante que esse assunto seja abordado, explorado e estudado dentro e fora do ambiente de trabalho. E o cuidado com a comunicação violenta não deve ser apenas dentro da organização, mas também em todos os nossos relacionamentos interpessoais.

Este artigo pode contribuir para gestoras e gestores da área de Recursos Humanos pudessem ter uma dimensão do efeitos de uma comunicação violenta e como ela impacta negativamente o clima organizacional. Além disso, o *checklist* ilustra situações possíveis de ocorrência da comunicação violenta. Então, para os chefes, gestores e colaboradores que queiram refletir sobre como o clima organizacional do seu ambiente de trabalho pode ser prejudicado pela comunicação violenta, o *checklist* é um caminho para a gestão de pessoas menos prejudicial aos colaboradores.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. **Leadership in conflict management: The case of tourism versus territory conflict.** Finisterra [online]. 2017, n.104, p.25-37.

BARON, R.A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DEETZ, S. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios.** In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 93.

DEVESA, L. M. **A importância da comunicação no contexto organizacional.** Instituto Politécnico de Setúbal, 2016.

FERREIRA, A. **A comunicação não-violenta em ambientes de trabalho,** 2017. Acesso em: 08 de fevereiro de 2022.

G1 PR; RPC LONDRINA. **Vigilante morre e outro fica ferido após discussão dentro de um banco em Porecatu,** 02 de setembro de 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/norte-noroeste/noticia/2021/09/02/vigilante-morre-e-outro-fica-ferido-apos-discussao-dentro-de-um-banco-em-porecatu.ghtml>>. Acesso em: 02 de outubro de 2022.

LOPES, J. **A comunicação verbal e não-verbal de docentes do ensino médio e o processo de ensino-aprendizagem:** um estudo de caso. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2018.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro, Copryright, 2003.

MAINIERI, T.; MARQUES, . **Comunicação e Poder Organizacional:** Enfrentamento Discursivos, Políticos e Estratégicos. Universidade Federal de Goiás, Goiânia. 2018. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional,** Curitiba: IESDE, 2008.

MUSSIO, R. A. P.; SERAPIÃO, A. B. S. **(Inter)Mediação Latente de Conflitos e Comunicação Não-Violenta na Atividade Secretarial.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 2, 2017, p. 214-228.

MEDEIROS, F. **Importância da Comunicação Eficaz no Século XXI.** Administradores.com, 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-no-seculo-xxi>>. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

NETO, C. F.; CRUZ, S. A. **Comunicação interna e comprometimento organizacional:** o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. Sociologia [online], vol.34, 2017, p.47-72.

PINHEIRO, D. C. D. S. **O Papel do Plano de Comunicação Preventivo em Momentos de Crise na Organização.** Universidade Federal de Goiás Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, 2005. Acesso em: 25 de outubro de 2022.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14ªEd., Pearson Prentice Hall, São Paulo. 2011.

ROSENBERG, M. **Comunicação Não Violenta:** técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 2. ed. São Paulo: Ágora, 2003.

SILVA, K. R. **O estresse no ambiente de trabalho:** causas, consequências e prevenções. Fundação Educacional do Município de Assis. Fema: Assis, 2013.

THOMAS, K.; SCHMIDT, W.H. **A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict.** Academy of Management Fournal, 1976, p. 317.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.