

# PESQUISA DISCENTE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

## DA PUC-SP 2021

LUCIANE TUDDA  
ROBERTO SANCHES PADULA

organizadores

VERSÃO IMPRESSA DISPONÍVEL  
NO SITE DA EDITORA.



educ

Plano de Incentivo à Pesquisa  
**PIPEq**  
PUC-SP

PESQUISA DISCENTE NO CURSO  
DE ADMINISTRAÇÃO DA PUC-SP 2021



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

*Reitora: Maria Amalia Pie Abib Andery*

**educ**

Editora da PUC-SP

*Direção*

Thiago Pacheco Ferreira

Conselho Editorial

Maria Amalia Pie Abib Andery (*Presidente*)

Carla Teresa Martins Romar

Ivo Assad Ibri

José Agnaldo Gomes

José Rodolpho Perazzolo

Lucia Maria Machado Bógus

Maria Elizabeth B. T. Morato Pinto de Almeida

Rosa Maria Marques

Saddo Ag Almouloud

Thiago Pacheco Ferreira (*Diretor da Educ*)

# PESQUISA DISCENTE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA PUC-SP 2021

LUCIANE TUDDA  
ROBERTO SANCHES PADULA  
organizadores

**educ**

Plano de Incentivo à Pesquisa  
**PIPEq**  
PUC-SP

São Paulo  
2023

Copyright © 2023. Luciane Tudda, Roberto Sanches Padula.

Foi feito o depósito legal.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitora Nadir Gouvêa Kfourri/PUC-SP

---

Pesquisa discente no Curso de Administração da PUC-SP 2021 / Luciane Tudda, Roberto Sanches Padula, orgs. - São Paulo : EDUC : PIPEq, 2023.

256 p. ; 23 cm

Bibliografia.

ISBN 978-85-283-0691-0

1. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Curso de Administração - Pesquisa.  
2. Administração - Estudo e ensino (Superior) - Trabalhos de conclusão de curso. 3. Estudantes de administração - Pesquisa. I. Tudda, Luciane. II. Padula, Roberto Sanches.

CDD 378.8161

---

Bibliotecária: Carmen Prates Valls - CRB 8a. - 556

### **EDUC – Editora da PUC-SP**

#### *Direção*

Thiago Pacheco Ferreira

#### *Produção Editorial*

Sônia Montone

#### *Revisão*

Valéria Diniz

#### *Editoração Eletrônica*

Waldir Alves

Gabriel Moraes

#### *Capa*

Waldir Alves

#### *Administração e Vendas*

Ronaldo Decicino

**educ**

Rua Monte Alegre, 984 – Sala S16

CEP 05014-901 – São Paulo – SP

Tel./Fax: (11) 3670-8085 e 3670-8558

E-mail: [educ@pucsp.br](mailto:educ@pucsp.br) – Site: [www.pucsp.br/educ](http://www.pucsp.br/educ)

# Prefácio

## Pesquisa em Administração e formação discente

Pode-se entender a pesquisa como um conjunto de atividades objetivando descobrir novos conhecimentos ou compreender determinadas situações, respondendo perguntas ou alcançando objetivos. No processo de pesquisar, busca-se por mais informações sobre algum contexto que necessita ser mais compreendido.

Mas qual seria a importância de os estudantes de graduação em Administração desenvolverem projetos de pesquisa?

Para responder essa questão, considerou-se analisar três perspectivas relacionadas com a formação de graduandos em Administração: 1) Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação; 2) processo de ensino-aprendizagem; 3) relação entre o processo de gestão e o processo de pesquisa científica.

## Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação

Conforme o art. 3º da Resolução n. 1, de 2/2/2004, do Conselho Nacional de Educação<sup>1</sup>:

1. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01_04.pdf)>. Acesso em: 1º ago. 2022.

O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Ainda nessa resolução, o art. 4º apresenta o que se espera da formação profissional:

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- I. reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II. desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III. refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV. desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V. ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI. desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

- VII. desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII. desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Com base nessa resolução, de que forma o desenvolvimento de projetos de pesquisa poderia colaborar com o desenvolvimento de competências e habilidades do futuro profissional de Administração? Para analisar essa questão, vamos considerar uma visão geral do processo de desenvolvimento de pesquisa científica, que pode ser resumido em cinco fases principais:

- a) definição do tema, problema de pesquisa e objetivos;
- b) levantamento de referencial teórico ou conceitual ou estado da arte;
- c) definição do método de pesquisa ou passos/delineamento para desenvolvimento da pesquisa, considerando técnicas para coleta e análise de dados;
- d) análise dos resultados e discussão, considerando outros trabalhos desenvolvidos no campo temático escolhido;
- e) elaboração de relatório, artigo ou outras formas de publicar os resultados alcançados, as contribuições identificadas.

Por outro lado, dos artigos apresentados da referida resolução, podemos destacar os seguintes termos: compreender as questões científicas, processo de tomada de decisão, assimilação de novas informações, flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, desenvolver expressão e comunicação, desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico, ter iniciativa, criatividade, determinação, desenvolver capacidade de transferir conhecimentos e desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.

Fazendo um paralelo entre os termos destacados e as fases de pesquisa, pode-se observar que o perfil desejado do formando em Administração, assim como as competências ou habilidades, está alinhado com o processo de desenvolvimento de um projeto de pesquisa.

## Processo de ensino-aprendizagem

Conforme apresentado anteriormente, o desenvolvimento de competências e habilidades é parte fundamental na formação de futuros administradores. Assim, a construção do conhecimento e a formação não podem estar pautadas apenas no processo de transmissão de conhecimento construído com base em aulas meramente expositivas. É necessário que os estudantes sejam protagonistas em seu processo de ensino-aprendizagem e que consigam ver o sentido desse processo, indo em direção a uma aprendizagem significativa.

Em 1963, David Ausubel (1918-2008), na obra *The psychology of meaningful verbal learning*, propôs a Teoria da Aprendizagem Significativa. De acordo com Moreira (2003, p. 2)<sup>2</sup>, aprendizagem é significativa:

[...] quando novos conhecimentos (conceitos, idéias [sic], proposições, modelos, fórmulas) passam a significar algo para o aprendiz, quando ele ou ela é capaz de explicar situações com suas próprias palavras, quando é capaz de resolver problemas novos, enfim, quando compreende. Essa aprendizagem se caracteriza pela interação entre os novos conhecimentos e aqueles especificamente relevantes já existentes na estrutura cognitiva do sujeito que aprende, os quais constituem, segundo Ausubel e Novak (1980), o mais importante fator para a transformação dos significados lógicos, potencialmente significativos, dos materiais de aprendizagem em significados psicológicos. O outro fator de extrema relevância para a aprendizagem significativa é a predisposição para aprender, o esforço deliberado, cognitivo e afetivo, para relacionar de maneira não arbitrária e não literal os novos conhecimentos à estrutura cognitiva.

Para o autor, a aprendizagem significativa ocorre quando existe interação entre conhecimentos prévios e conhecimentos novos, levando ambos a adquirirem significados novos para o sujeito. Ele aponta três conceitos envolvidos na aprendizagem significativa: significado, interação e conhecimento (ibid.).

2. Disponível em: <<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/linguagem.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

Na perspectiva da formação de futuros administradores, desenvolver um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) permite que o estudante adquira novos conhecimentos, revisitando conhecimentos prévios e contribuindo, então, para uma aprendizagem significativa. Esta permitirá que o futuro administrador amplie e atualize as informações adquiridas ao longo do curso de graduação.

## Relação entre o processo de gestão e o processo de pesquisa científica

Planejar, organizar, dirigir e controlar fazem parte do processo de administrar. São funções básicas que o futuro administrador deverá considerar no desempenho das suas atividades. O desenvolvimento de um projeto de pesquisa colabora com a aprendizagem da realização desse processo quando se considera que o desenvolvimento de uma pesquisa se relaciona com as quatro funções apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1** Relação entre a função do administrador e o desenvolvimento de iniciação científica ou TCC

Função	Desenvolvimento de projetos de iniciação científica ou TCC.
Planejamento	Identificar o problema de pesquisa ou os objetivos de pesquisa e compreender como alcançá-los.
Organização	Relacionar com os materiais, tarefas e pessoas para realizar o desenvolvimento pretendido.
Dirigir/Liderar	A si mesmo ou grupo para realização das atividades planejadas e organizadas.
Controlar	Autoavaliação, <i>feedback</i> ; analisar desempenho e agir de forma a obter os resultados esperados.

Fonte: elaboração da autora.

Assim, o desenvolvimento do projeto de iniciação científica ou TCC consiste em experimentar as perspectivas da função do futuro administrador, colaborando com uma vivência do processo de gestão em seu trabalho de pesquisa.

Retomamos, então, a pergunta feita inicialmente: qual seria a importância de os estudantes de graduação em Administração desenvolverem projetos de pesquisa?

Com base nas três perspectivas consideradas (diretrizes curriculares, processo de ensino-aprendizagem e oportunidade de vivenciar funções do processo de gestão), observa-se que a importância é intrínseca ao desenvolvimento da própria pesquisa.

No contexto das diretrizes curriculares, o fazer pesquisa colabora com a formação do perfil esperado e permite desenvolver diversas competências e habilidades relacionadas com as etapas do processo de pesquisa.

A aprendizagem se torna significativa, considerando a necessidade de relacionar conhecimentos novos com conhecimentos prévios, ressignificando compreensões, pensamentos e atitudes.

A vivência de um projeto de pesquisa permite compreender, em um contexto micro, as responsabilidades, urgências e caminhos para tomada de decisão que serão necessárias no desenvolvimento das funções relacionadas com as atividades de um futuro administrador.

Enfim, observa-se que, muitas vezes, a importância da realização de projetos de pesquisa desde a iniciação científica, culminando no desenvolvimento do TCC, permite revisitar todo o processo realizado durante os anos de formação.

Parabéns aos estudantes que se empenharam nessa empreitada, com certeza colaborando para o desenvolvimento de várias habilidades que serão fundamentais ao serviço de futuros administradores.

*Adriana Backx Noronha Viana*

Professora titular da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade  
e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP)  
Presidente da Comissão de Pesquisa e Inovação da FEA-USP

# Apresentação

É com muito orgulho e honra que damos continuidade à divulgação das melhores produções acadêmicas dos discentes do curso de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Esta coletânea faz parte de uma série do curso de Administração – da qual três edições já estão publicadas<sup>1</sup> – com os melhores trabalhos realizados em 2017/2018, 2018/2019 e 2020. Todas obtiveram fomento do Plano de Incentivo à Pesquisa (PIPEq) para publicação de livros e coletâneas da PUC-SP. Pelo sucesso que temos tido com alunos e professores, passamos a editar o livro anualmente.

Esta edição contém pesquisas de Iniciação Científica e Trabalhos de Conclusão de Curso produzidos no ano de 2021 que apresentam problemas de pesquisas dos assuntos mais importantes, urgentes e atuais tratados pela área de administração, orientados por nossos professores.

Os artigos dos TCCs de Juliana Danyi da Silveira Correia e de Catherine Diniz abordam a problemática do teletrabalho, o primeiro explorando os riscos psicossociais; o segundo, as relações de trabalho dos estagiários durante a pandemia da Covid-19.

1. Tudda e Padula (2019) e Padula e Tudda (2020 e 2021).

A questão feminina aparece nos artigos das iniciações científicas de Giovana Clara Malvezi Vendramin e de Ana Beatriz Milagres que tratam sobre o retorno ao trabalho após licença maternidade e sobre a desigualdade de gênero em cargos de liderança, respectivamente.

José Augusto Kherlakian aborda, no seu TCC, inovações tecnológicas em profissões do futuro.

As questões de responsabilidade social e de práticas sustentáveis são, respectivamente, os temas de Victoria Almeida Maximo, abordando a diversidade social nas estratégias organizacionais, e de Beatriz Ferreira da Silva, com a questão da cadeia de suprimento visando a vantagens competitivas. Ambos os trabalhos advêm de iniciação científica.

O *marketing* foi tema da iniciação científica de Beatriz Elena Otero Fernandez, em um estudo sobre o *endomarketing* como estratégia de comunicação, e dos TCCs de Maria Letícia Leite Prudêncio e de Luísa Renato de Oliveira – a primeira, estudando o *branding* associado à alimentação saudável; a segunda, a influência dos cupons de desconto no comportamento dos consumidores.

Por fim, dois planos de negócios foram tema dos TCCs de Giovanna Rodrigues dos Santos, Natália Barreto Meira e Thomás Suadicani Aygadoux, sobre um restaurante vegano, e de Beatriz do Prado Gracia, sobre uma cafeteria.

Os trabalhos de iniciação científica e de conclusão de curso aqui apresentados caracterizam-se como instrumentos de apoio teórico e metodológico à realização de um projeto de pesquisa e auxiliam na formação de uma nova mentalidade no aluno que, de simples repetidores, passam a criadores de novas atitudes e comportamento, construindo o próprio conhecimento.

Nosso agradecimento especial aos discentes e aos professores autores-orientadores pelos excelentes resultados de pesquisa obtidos e à PUC-SP que, por meio do apoio do PIPEq, transformaram sonhos em realidade.

*Luciane Tudda e Roberto Sanches Padula*  
Professores do curso de Administração da PUC-SP

## Referências

- PADULA, R. S.; TUDDA, L. (2020). *Pesquisa Discente no curso de Administração da PUC-SP – 2018/2019*. São Paulo, Tiki Books.
- PADULA, R. S.; TUDDA, L. (2021). *Pesquisa discente no Curso de Administração da PUC-SP – 2020*. São Paulo, Tiki Books.
- TUDDA, L.; PADULA, R. S. (2019). *Pesquisa discente no Curso de Administração da PUC-SP – 2017/2018*. São Paulo, Tiki Books.





# Sumário

## CAPÍTULO 1

Riscos psicossociais no teletrabalho: uma análise exploratória .....	17
Juliana Danyi da Silveira Correia	
Mauro Maia Laruccia	

## CAPÍTULO 2

<i>Home office</i> e a pandemia de Covid-19: as relações de trabalho de estagiários de uma indústria farmacêutica multinacional .....	33
Catherine Diniz	
Roberto Sanches Padula	

## CAPÍTULO 3

A percepção das mulheres ao retornarem ao trabalho após a licença-maternidade .....	57
Giovana Clara Malvezi Vendramin	
João Pinheiro de Barros Neto	

## CAPÍTULO 4

Impactos das desigualdades de gênero sobre o trabalho de mulheres em cargos de liderança .....	79
Ana Beatriz Milagres	
Elisabeth Juliska Rago	

## CAPÍTULO 5

O futuro do trabalho: impactos das inovações tecnológicas nas profissões do futuro .....	93
José Augusto Kherlakian	
Myrt Thânia de Souza Cruz	

CAPÍTULO 6

Responsabilidade social corporativa e cidadania ativa:  
abrangendo a diversidade social nas estratégias de ação das organizações ..... 111  
Victoria Almeida Maximo  
Pedro Aguerre

CAPÍTULO 7

A adoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos para a geração  
de vantagens competitivas ..... 133  
Beatriz Ferreira da Silva  
Gin Kwan Yue

CAPÍTULO 8

O papel do *endomarketing* como estratégia de comunicação:  
influências do clima e da cultura organizacional ..... 153  
Beatriz Elena Otero Fernandez  
Crísomar Lobo de Souza

CAPÍTULO 9

*Branding* associado à alimentação saudável: estudo de caso da marca Taeq..... 175  
Maria Letícia Leite Prudêncio  
Valdenise Leziér Martyniuk

CAPÍTULO 10

A influência dos cupons de desconto sobre a decisão de compra do consumidor ..... 193  
Luísa Renato de Oliveira  
Francisco Antonio Serralvo

CAPÍTULO 11

O modelo de negócios de um restaurante vegano ..... 215  
Giovanna Rodrigues dos Santos  
Natália Barreto Meira  
Thomás Suadicani Aygadoux  
José Iesca Rodrigues

CAPÍTULO 12

Cafeteria Notus Café – viabilidade: pesquisa e análise..... 235  
Beatriz do Prado Gracia  
Elisabete Adami Pereira dos Santos

# Riscos psicossociais no teletrabalho: uma análise exploratória

Juliana Danyi da Silveira Correia<sup>1</sup>

Mauro Maia Laruccia<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre o teletrabalho e os riscos psicossociais, tendo como discussão teórica a definição dos termos, suas origens e leis a seu respeito, assim como os impactos que ambos causam na saúde do empregado, buscando compreender a importância de evitar riscos psicossociais no trabalho remoto. O problema da pesquisa foi: existe uma relação entre o teletrabalho e os riscos psicossociais? As seguintes hipóteses foram formuladas: 1) não existe nenhuma relação entre teletrabalho e riscos psicossociais; 2) existe alguma relação entre teletrabalho e riscos psicossociais. Com relação aos procedimentos e métodos, trata-se de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, sobre riscos psicossociais, teletrabalho e sua possível correlação. Foi realizado um levantamento bibliográfico e análise de artigos, documentos e pesquisas acerca do tema. Os resultados obtidos por este trabalho confirmam a segunda hipótese, apontando que existe relação entre teletrabalho e riscos psicossociais e que as organizações e empregadores devem tomar medidas preventivas para que tal adversidade não ocorra com seus teletrabalhadores.

Palavras-chave: teletrabalho; riscos psicossociais; fatores de risco psicossociais; saúde psicossocial.

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

# 1 INTRODUÇÃO

A utilização do trabalho remoto nas empresas ocorreria gradualmente no decorrer dos próximos anos, porém, com a pandemia do novo coronavírus, esta mudança foi mais veloz, provocando reações diversas nos empregados e empregadores. Enquanto uns apreciam e buscam por empregos com tal característica, outros temem devido à hibridização entre vida privada e vida profissional, além da possibilidade de terem de lidar com riscos psicossociais e riscos à saúde, se não houver medidas preventivas adequadas.

Tendo em vista que os estudos sobre riscos psicossociais associados ao teletrabalho são escassos, mas necessários, haja vista o aumento da utilização do trabalho remoto, neste artigo propomos o seguinte problema: existe relação entre teletrabalho e riscos psicossociais? O objetivo principal é analisar a relação entre o trabalho remoto e os riscos psicossociais, além de procurar demonstrar a importância de evitar tais riscos no trabalho a distância.

Foi proposta a hipótese de que “existe relação entre o teletrabalho e os riscos psicossociais” e que se deve buscar prevenir sua ocorrência assim como se tem evitado no trabalho presencial.

O estudo realizado para a elaboração deste trabalho se justifica pelo crescimento da quantidade de pessoas que utilizam o teletrabalho como forma de exercer sua profissão, situação que vem crescendo nos últimos anos. Devido a esse crescimento, podem ocorrer riscos psicossociais que impactarão negativamente a vida dos empregados, portanto, é necessário compreender a possível relação entre estes tópicos para procurar evitá-los do mesmo modo com que as empresas buscam fazer em relação ao trabalho presencial.

A metodologia escolhida para a elaboração deste trabalho foi a realização de uma pesquisa de caráter qualitativo sobre riscos psicossociais, teletrabalho e sua possível correlação, sendo necessário, para isto, coleta e análise bibliográfica de artigos, documentos e pesquisas sobre o tema.

## 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

O teletrabalho, também conhecido por *home office*, trabalho em casa, trabalho virtual e trabalho remoto, por ser um tema relativamente recente, não tem um conceito definido, porém, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), configura-se por dever ser realizado fora da empresa, utilizando tecnologias de informática e telecomunicação para o empregado que trabalha fora da organização ao menos uma vez por mês realize suas atividades (Robertson e Mosier, 2020).

Barros e Silva (2010) acreditam que o teletrabalho e o trabalho tradicional, em domicílio, são distintos, pois este é caracterizado por tarefas mais simples, na maioria das vezes realizado manualmente, enquanto o teletrabalho, normalmente, é mais complexo e mental – devendo o empregado, necessariamente, ter aparelhos tecnológicos para realizar as tarefas e se comunicar com o empregador.

O teletrabalho deve ser classificado de acordo com as seguintes variáveis: local de trabalho (residência dos trabalhadores, espaços compartilhados da empresa empregadora, outro país, escritório em local de lazer, ambientes rurais ou de difícil acesso ou locais móveis); tempo (integral ou parcial); tipo de contrato (assalariado ou independente); competências necessárias ao trabalho (conteúdo das atividades laborais). Atualmente, este tipo de trabalho se caracteriza por ser flexível, por utilizar diversas tecnologias e por ser acessível em quase todo o mundo (Robertson e Mosier, 2020).

Para Rodrigues (2011), será a modalidade laboral mais utilizada durante o século XXI, visto que, de acordo com dados coletados pela *Telework Coalition* em 1990 havia 4 milhões de teletrabalhadores no mundo e, atualmente, há 45 milhões.

Turchi (2018 apud Araujo et al., 2021) acredita que a criação acelerada de novas tecnologias fará com que o modo de produção se altere, que a organização do trabalho poderá sofrer novas alterações, tornando o modelo tradicional do trabalho menos adotado.

O teletrabalho pode causar efeitos positivos ou negativos. Uma vantagem é o fato de os trabalhadores não necessitarem se deslocar até o trabalho, pois não se leva o funcionário até o trabalho, mas o trabalho até o trabalhador

(Goulart, 2009 apud Alves e Guimarães, 2020). Assim, há menos gastos com transporte, diminuição do estresse relacionado ao trânsito, além de poupar o tempo que seria gasto no deslocamento.

A economia de tempo e a flexibilidade de horários que esta modalidade de trabalho permite, aparentemente, faz com que o funcionário consiga conciliar melhor sua vida profissional e sua vida pessoal, permitindo mais convívio e contato com suas famílias na realização de tarefas domésticas ou prática de *hobbies*.

Ademais, diferentemente do trabalho presencial – no qual os empregados visavam morar perto de seus empregos por diversos motivos –, o trabalho remoto faz com que os empregados tenham mais liberdade de escolha de onde morar, pois não precisarão ir até a empresa ou outros locais para realizarem suas atividades laborais. Outra vantagem é a sensação de ter mais autonomia, mais responsabilidade, mais agilidade na execução de tarefas, melhor motivação e desempenho.

Entretanto, também existem efeitos negativos ao alterar a relação profissional, diminuindo o contato entre colegas e a exposição social no ambiente de trabalho. Mann, Varey e Button (2000 apud Barros e Silva, 2010) entendem que isso gera uma sensação de isolamento que pode afetar a motivação e o comprometimento, além de contribuir para o prejuízo da saúde mental do trabalhador. Em outros termos, a adoção da prática do trabalho remoto pode fazer com que as condições de trabalho sejam deterioradas e precarizadas caso os empregados percam a identidade e a identificação de si mesmos como membros de um grupo integrante da sociedade.

Outro possível impacto negativo é o aumento significativo da quantidade de trabalho que devem realizar. Para cumprir metas, existe a tendência de estenderem jornadas sem cumprirem intervalos de descanso. Os efeitos negativos podem gerar impactos na saúde e segurança do trabalhador, causando, por exemplo, doenças ou problemas como estresse, frustração, dificuldade de concentração, ansiedade e depressão.

No entanto, como esta modalidade de trabalho ainda é relativamente nova, ainda não foram descobertas todas as possíveis doenças ocupacionais e consequências psicológicas e sociais advindas dela. Assim, para tentar evitar

estes problemas, o empregador deve respeitar o direito à desconexão que seus funcionários possuem para que consigam usufruir seu tempo de descanso da forma que desejarem.

Outro aspecto é a incorporação da tecnologia no trabalho, já que, sem isto, a realização do teletrabalho seria dificultada. A implementação das tecnologias acarreta ora a diminuição da necessidade de mão de obra humana nas organizações, ora a alteração da rotina e realidade dos trabalhadores, que acabam realizando tudo a seu alcance para conseguir se manter no mercado laboral. Antunes (2018) declara que, a partir desse momento, surgem “escravos digitais”, pois, como mencionado anteriormente, devido a motivos diversos, os funcionários se sentem na obrigação de realizarem tudo o que puderem para manter seus empregos, não se reconhecendo e não sendo reconhecidos pelos empregadores, pelos outros funcionários e nem pela empresa, apenas restando resignar-se a trabalhar, sem procurar por alternativas.

Todos os problemas mencionados até aqui podem levar a consequências físicas, emocionais, psicológicas e psicossociais como estresse, problemas de concentração, irritabilidade e doenças mais graves, como a depressão – apesar de o art. 157 da Consolidação das Leis do Trabalho afirmar que o empregador deve se responsabilizar pelas medidas de proteção à saúde e segurança de seus funcionários. A OIT e outras organizações, segundo Robertson e Mosier (2020), buscam impedir a prática de abusos no teletrabalho.

A Reforma Trabalhista, Lei n. 13.467 de 2017, que ocorreu na consolidação das legislações trabalhistas, regulamenta e detalha o teletrabalho no capítulo II-a, juntamente ao art. 75 e suas subseções (75-a a 75-e). Nela foi definido que o teletrabalho é aquele em que o empregado deve realizar suas atividades utilizando tecnologias de comunicação e informação (o que difere do trabalho externo, que pode ser realizado sem tecnologias), majoritariamente fora da empresa, pode haver ocasiões em que o empregado poderá ir até a empresa para executar alguma atividade laboral específica, o que não faz com que seu trabalho deixe de ser classificado como teletrabalho. Em resumo, as subseções do art. 75 demonstram que o teletrabalhador deverá seguir o que consta no capítulo referido. Esta modalidade laboral deverá ser expressa em contrato individual de trabalho que descreva as atividades do empregado, observando que podem mudar do modo presencial para

o teletrabalho ou vice-versa. No primeiro caso, tem de haver acordo em comum; no segundo, apenas se o empregador desejar. O contrato deverá ter critérios sobre o fornecimento de equipamentos e infraestrutura necessários para a realização do trabalho. Por fim, o empregador deverá instruir seus teletrabalhadores sobre precauções para evitar doenças e acidentes de trabalho, tendo o teletrabalhador que se comprometer a seguir as orientações do empregador.

Apesar da existência das regulamentações citadas, outras leis e normatizações sobre o assunto se fazem necessárias, pois não há regras explícitas sobre a fiscalização de intervalos e trabalhos noturnos nem sobre o direito a pagamento decorrente de horas extras ou outros motivos plausíveis. Também não há regulamentos sobre o direito à desconexão que o empregado deveria possuir, podendo ocorrer casos em que o funcionário utiliza aplicativos e outros aparelhos tecnológicos fora do tempo de serviço para ficar disponível ao empregador.

### 3 RISCOS PSICOSSOCIAIS E TELETRABALHO

Para compreendermos o que são riscos psicossociais, devemos entender o que caracteriza um risco, além de tentar distingui-lo em relação aos fatores de risco, uma vez que pode ocorrer confusão entre ambos, relacionando-os, erroneamente, como sinônimos.

A OIT, de acordo com Robertson e Mosier (2020), define os fatores de risco psicossociais laborais, por exemplo, com a interação entre aspectos do trabalho (ambiente, condições, recursos, satisfação do empregado) e as habilidades, capacidades e necessidades que o empregado possui, além de outros aspectos pessoais fora do ambiente laboral, como percepções e experiências que podem afetar o modo como percebe seu trabalho.

Fatores de risco são todas as situações que possam causar algum tipo de dano. Fatores de risco psicossocial laboral são as situações com potencial de causar dano físico, mental ou psicossocial, provenientes de aspectos da organização na qual o empregado labora (Baruki, 2010; Dias, 2016).

Os fatores de risco psicossociais possuem diversas tipologias e podem ser agrupados em: intensidade, tempo, exigências emocionais, autonomia, qualidade das relações interpessoais, conflitos de valores e insegurança. Como exemplo temos: o ritmo laboral, tipo de tarefa a ser realizada (se é monótona ou repetitiva), problemas na adaptação do empregado à organização, falta de suporte, ambiguidade nos papéis, incertezas na carreira, falta de controle ou autonomia, problemas para conciliar o tempo entre vida pessoal e profissional, sobrecarga, assédio, violência, falta de recursos, pressão (Costa e Santos, 2013; Dias, 2016).

Não existe consenso sobre a definição do que seja risco, pois este possui múltiplos significados e conotações sociais, flutuando entre objetividade e subjetividade. Risco é algo que ameaça causar danos para o indivíduo, e que pode alterar a forma como pensa, age ou vive suas relações, ou seja, é a probabilidade de um dano se concretizar via fator de risco potencial; é o resultado de processos, estruturas e experiências individuais, culturais e sociais vivenciadas pelas pessoas que, por meio da percepção e interpretação subjetiva e objetiva destas tomam decisões relacionadas a como se portar ou agir.

A percepção do risco varia de acordo com classe, gênero, etnia, valores, crenças e normas seguidas por ela. Consequentemente, cada pessoa pode apresentar reações diversas com o mesmo tipo de risco, por exemplo: enquanto algumas podem se demonstrar aterrorizadas com determinada situação, outras podem vê-la como uma oportunidade.

O significado de risco, fatores de risco e risco psicossocial possui diversas caracterizações. Isso se deve ao fato de que diferentes áreas do conhecimento (como gestão, psicologia), buscam abordar o assunto, compreendê-lo e discuti-lo.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), o risco psicossocial é emergente e apenas recentemente considerado (Robertson e Mosier, 2020). Em meio aos conhecimentos disponíveis até agora e à mudança na percepção do assunto, ocorre o aumento no número de casos deste problema. A OIT considera os riscos psicossociais uma adversidade mundial, afetando diversos países, profissões e empregados.

Em 1981, a Organização Mundial da Saúde (OMS) elaborou a primeira definição de risco psicossocial: estes riscos são provenientes de fatores que afetam a saúde e bem-estar do empregado e do grupo laboral, originados da relação entre psicologia do indivíduo e estrutura e função do trabalho, juntamente a aspectos sociais, culturais, psicológicos entre outros. Ou seja, existem fatores próprios da organização que com características individuais de cada profissional, podem ser considerados como riscos psicossociais.

Segundo a EU-OSHA, os riscos psicossociais podem ser provenientes ora de deformidades na criação, estruturação e gestão do trabalho, ora de circunstâncias sociais no ambiente laboral que podem resultar em transtornos físicos, sociais e psicológicos nos trabalhadores, como estresse, depressão, síndrome de *burnout*, ansiedade. Em outras palavras, o risco psicossocial poderia ser descrito como proveniente da interação do trabalho e suas características, com as capacidades, necessidades, cultura e aspectos individuais de cada empregado. Pode-se concluir que o risco psicossocial está relacionado à organização, concepção e gestão do trabalho, além de aspectos subjetivos e objetivos de cada empregado, resultando em impactos pessoais, sociais e organizacionais como, por exemplo, sofrimento e incapacidade.

Para Baruki (2010), acidentes laborais ocorridos durante o período da Revolução Industrial eram vistos como infortúnio, algo que poderia acontecer, não havendo como prevenir ou evitar. Existem riscos que os indivíduos optam por correr; já outros, são impostos a eles. Tal fato ocorre devido à relação custo-benefício que se espera atingir ao correr determinado risco (Dias, 2016).

As novas tecnologias, conforme Araújo (2020), podem proporcionar alterações comportamentais; assim sendo, os empregados devem entender e buscar se preparar para possíveis impactos físicos e mentais. Estas transformações podem impactar os aspectos físico e emocional dos trabalhadores, que podem se deparar com transtornos ortopédicos, oftálmicos e psicológicos.

Christophe Dejourn (apud Baruki, 2010) categoriza as patologias ocupacionais mentais em cinco grupos: sobrecarga, pós-traumáticas, assédio, depressões e suicídio.

A OIT e a OMS, em 1984, classificaram os riscos em seis grupos: sobrecarga quantitativa, carga qualitativa insuficiente, falta de controle sobre o trabalho, conflitos nos papéis ou funções, falta de apoio social (em casa ou por parte de colegas e superiores do trabalho) e estressores físicos.

Já o *Health and Safety Executive*, órgão executivo para saúde e segurança do Reino Unido, classifica os riscos psicossociais em dois grupos: contexto do trabalho e conteúdo do trabalho. Em cada um deles, há diversos subgrupos: função e cultura organizacional, papel desempenhado na organização, desenvolvimento da carreira, amplitude de decisão e controle, relacionamentos interpessoais no trabalho, interface casa/trabalho, desenho das atividades, carga e ritmo de trabalho, cronograma de trabalho.

A EU-OSHA classifica os riscos psicossociais em: precariedade do contrato, vulnerabilidade do empregado decorrente da globalização, novos formatos de contratos laborais, sensação de insegurança, envelhecimento da mão de obra, longas jornadas, intensificação do trabalho, terceirização, exigências emocionais e problemas de conciliação entre vida pessoal e vida profissional.

Os riscos psicossociais se constituem como ameaça aos trabalhadores, às empresas e à sociedade, pois, além de ser difícil identificar sua ocorrência, podem resultar em diversas consequências e danos para todos. Entre elas, podemos mencionar:

- para os empregados: potenciais danos e/ou distúrbios mentais, físicos (como problemas ortopédicos e oftálmicos), psicológicos (como depressão, ansiedade, paranoia e estresse), emocionais, comportamentais, bioquímicos, neuro-hormonais, cognitivos, sensação de isolamento, queda na produtividade, falta de realização profissional/pessoal, perturbações nas relações interpessoais, queda no bem-estar e no nível de felicidade, exaustão mental;
- para as empresas: aumento no custo financeiro (ocasionado pelo aumento do absenteísmo/rotatividade, custos de auxílio-doença elevados, aumento de acidentes laborais), problemas interpessoais entre funcionários, prejuízo à imagem institucional.

Clot e Zarifian (2009 apud Baruki, 2020), mencionam que é necessário que o trabalho se adapte ao trabalhador, e não o oposto. A maioria dos países possuem normas exigindo que organizações criem e implantem planos e medidas para evitar acidentes e doenças laborais físicas. Camelo e Angerami (2008) afirmam ser de suma importância que as organizações desenvolvam estratégias para verificar e tomar medidas preventivas contra os riscos psicossociais, podendo envolver mudança em suas estruturas, em suas condições laborais e até mesmo nos relacionamentos interpessoais estabelecidos, de modo a promover o bem-estar mental e consolidar um bom ambiente laboral.

Segundo Dias (2016), Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (The European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA) desenvolveu um quadro de gestão de risco psicossocial para ter uma abordagem unificada de gestão destes riscos na Europa. Este modelo é caracterizado em cinco etapas: monitoramento de riscos, realização de auditorias para compreender as causas, desenvolvimento de planos de ação, implementação dos planos e avaliação dos planos. Entretanto, para colocá-lo em prática, podem faltar recursos operativos que possibilitem atuar nos riscos.

Existem três tipos de intervenção para a prevenção dos riscos psicossociais: 1) primário ou organizacional, para modificar ou extinguir fontes de risco; 2) secundário ou do indivíduo, para melhorar a percepção e gestão do risco com formações e informações para o empregado ter mais consciência do problema e de como ser capaz de lidar com a situação; 3) terciário, para minimizar efeitos da exposição aos riscos, via, por exemplo, terapia (ibid.).

Para Coelho (2011), o gestor é o responsável principal pela prevenção, portanto, caracteriza-o como tendo o dever de definir e administrar riscos, adequando o trabalho e adotando medidas de segurança para prevenção e gestão, aplicando processos e técnicas administrativas pertinentes aos fluxos organizacionais produtivos e aos recursos humanos, mitigando riscos, promovendo bem-estar mental e bom ambiente laboral, sob pena de responder por danos à saúde e degradação ambiental.

A gestão dos riscos psicossociais é uma obrigação das organizações e um investimento para a sociedade, empregado e empregador. Buscar a prevenção dos riscos psicossociais é um objetivo a ser seguido permanentemente, que deveria ser obrigatório para todos.

Paridon e Hupke (2009) realizaram uma pesquisa na Alemanha envolvendo 219 participantes de diferentes setores industriais. A maior parte utilizava *laptop* e telefones celulares para realizar tarefas laborais, necessitando ficar em posições desconfortáveis, o que pode causar problemas oftálmicos, lesões no pescoço e nas costas, dores nas juntas e problemas de concentração. Outro aspecto negativo mencionado foi a ocorrência de problemas de comunicação (apenas 12% dos entrevistados consideravam possuir acesso a todas as informações que julgavam relevantes para seus serviços), a maioria deve estar sempre ou quase sempre disponíveis para o trabalho (60% dos entrevistados); problemas relacionados a interrupções (apenas 26% dos entrevistados terminavam suas tarefas laborais sem serem interrompidos); maior sofrimento por quem utiliza mais vezes por semana aparelhos tecnológicos (quem trabalha três vezes por semana com estes aparelhos tende a sofrer mais do que quem trabalha menos vezes).

Como alguns aspectos positivos, 77% dos entrevistados mencionaram que conseguiam organizar bem suas tarefas graças à flexibilidade que o teletrabalho proporcionava; 95% mencionaram que possuíam autonomia em certas decisões laborais (mesmo quem não tinha essa autonomia também acreditava que ela seria boa); todos mencionaram ter boas relações virtuais e apoio dos colegas de trabalho, autonomia, maior satisfação com o trabalho devido à flexibilidade deste, mas entendiam que deve haver um limite, visto que, em demasia, o trabalho poderia gerar aumento na demanda laboral e, conseqüentemente, do tempo necessário para a realização das tarefas.

Ademais, grande parte dos entrevistados acreditava possuir alguma segurança no trabalho; porém, quem possuía insegurança tendia a sofrer mais com problemas oftálmicos, dores, tinha menos flexibilidade e autonomia no emprego, além de receber menos informações relevantes para seu serviço. Outro resultado da pesquisa de Paridon e Hupke (2009) é que o teletrabalho exigia que o empregado estruturasse bem seus dias e compromissos, ou seja, devia ter bom senso de auto-organização.

Esta análise demonstra uma correlação entre o teletrabalho e os riscos psicossociais laborais, além de mostrar que mais estudos acerca deste tema devem ser elaborados a fim de buscar a prevenção deste tipo de risco. Os *insights* obtidos na pesquisa podem fornecer aspectos a serem considerados, como: medidas de melhoria ergonômica, reorganização do trabalho, conversas e pesquisas com todos os envolvidos nas organizações devem ser realizados para buscar evitar este tipo de problema, entretanto, é preciso lembrar que fatores individuais como disponibilidade, auto-organização e outros, que variam de empregado para empregado, também qualificam os potenciais riscos, devendo ser considerados e avaliados.

O sucesso do teletrabalho depende, principalmente, da relação entre os funcionários e a organização, devendo-se ter confiança e respeito, além de priorizar a manutenção da saúde e segurança de todos os envolvidos na relação trabalhista. As organizações podem realizar a transição para esta modalidade de forma mais sutil, garantindo a segurança e salubridade dos empregados, tomando medidas preventivas e estabelecendo regras como: informar os teletrabalhadores sobre possíveis riscos psicossociais; verificar recursos necessários e provê-los, se possível; promover apoio psicológico; discutir sobre os parâmetros da organização do teletrabalho; fornecer suporte técnico, emocional e treinamentos para manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional; prover os funcionários de oportunidades para conversas informais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho vem sendo adotado por muitas empresas sem preocupação com problemas psicossociais. Esta reflexão sobre o trabalho remoto e os possíveis riscos psicossociais que podem ser enfrentados pelo trabalhador remoto é importante para iniciar uma discussão mais aprofundada acerca das possíveis consequências psicossociais para os empregados que laboram utilizando este método.

Além de poder trazer benefícios para organizações e funcionários, o teletrabalho também pode levar a consequências negativas devido aos riscos físicos e psicossociais que podem surgir.

Apesar de ainda não sabermos todos os impactos que o teletrabalho pode causar à saúde do empregado, faz-se necessário que empresas, empregadores e empregados busquem medidas preventivas para evitar riscos e apenas desfrutar dos benefícios proporcionados e da saúde dos trabalhadores.

Por fim, reforçamos a relevância do tema e a necessidade de serem realizadas investigações mais aprofundadas, com outras abordagens metodológicas, por exemplo: pesquisas de campo, com grupos amostrais de diferentes classes de trabalho e setores para confirmar e identificar outros possíveis impactos do teletrabalho e as melhores metodologias para enfrentar as adversidades que provocam no teletrabalhador.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Rosinete Pereira e GUIMARÃES, Maria da Glória Vitória (2020). Teletrabalho versus qualidade de vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. *UFAM Business Review*, v. 2, n. 3.
- ANTUNES, Ricardo (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo, Boitempo.
- ARAÚJO, Bruna de Sá (2020). O vínculo entre o uso excessivo da tecnologia e as doenças ocupacionais psicossociais. *Trabalho e Saúde Mental*, ano IX, n. 88.
- ARAÚJO, Ionara Coelho et al. (2021). Teletrabalho: considerações das relações na saúde do trabalhador. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 1.
- ARRUDA, Kátia Magalhães (2018). Novos desafios da jornada de trabalho. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*, n. 53.
- BARROS, Alexandre Moço e SILVA, José Roberto Gomes da (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 1.
- BARUKI, Luciana Veloso (2010). *Saúde mental do trabalhador: a proteção normativa insuficiente como óbice para um regime jurídico preventivo dos riscos psicossociais*. Dissertação de mestrado em Direito Político e Econômico. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/1011>>. Acesso em: 17 ago. 2021.

- BRASIL (1943). *Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- BRASIL (2017). *Lei n. 13.467, de 13 de julho*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- BRASIL (2020). *Medida Provisória nº 927, de 22 de março*. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- CAMELO, Silvia Helena Henriques e ANGERAMI, Emília Luígia Saporiti (2008). Riscos psicossociais no trabalho podem levar ao estresse: uma análise da literatura. *Ciência, Cuidado e Saúde*, v. 7, n. 2.
- COELHO, João Aguiar (2011). Prevenção de riscos psicossociais no trabalho: comportamento e competências dos gestores. *Revista Segurança Comportamental*, ano 2, n. 3. Disponível em: <[https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1388/1/TeseDout\\_AguiarCoelho2009.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1388/1/TeseDout_AguiarCoelho2009.pdf)>. Acesso em: 2 jun. 2021.
- COSTA, Lúcia Simões e SANTOS, Marta (2013). Fatores psicossociais de risco no trabalho: uma problemática, diferentes abordagens. In: INTERNATIONAL CONGRESS on SAFETY and LABOUR MARKET. Disponível em: <[https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=87667&pi\\_pub\\_r1\\_id=>](https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=87667&pi_pub_r1_id=>)>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- DIAS, Joana Sofia Barbosa (2016). *A (in)visibilidade dos riscos psicossociais: propostas de intervenção numa empresa da indústria automóvel*. Dissertação de mestrado em Sociologia. Porto, Universidade do Porto. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/88952/2/168706.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- EU-OSHA (1981). Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em: <<https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>>. Acesso em: 19 dez. 2022.
- MELLO, Paula Lopez et al. (2018). Jornada de trabalho flexível: um estudo por meio da análise de cluster. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 33, n. 1, jan./mar.
- PARIDON, Hiltraut e HUPKE Marlen (2009). Psychosocial impact of mobile telework: results from an online survey. *Europe's Journal of Psychology*, v. 5, n. 1.

- ROBERTSON, Michelle M. e MOSIER, Kathleen (2020). Work from home: human factors/ ergonomics considerations for teleworking. *International Labour Organization*. Disponível em: <[https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS\\_742061/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS_742061/lang--en/index.htm)>. Acesso em: 8 set. 2021.
- RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos (2011). *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. Dissertação de mestrado em Direito do Trabalho. São Paulo, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>>. Acesso em: 10 ago. 2021.



# *Home office* e a pandemia de Covid-19: as relações de trabalho de estagiários de uma indústria farmacêutica multinacional

Catherine Diniz<sup>1</sup>

Roberto Sanches Padula<sup>2</sup>

### RESUMO

A pandemia de Covid-19 fez com que trabalhadores do mundo todo mudassem a forma como trabalhavam do dia para a noite. Como forma de proteção à saúde de todos, parte da população mundial passou a trabalhar de acordo com os princípios do *home office* ou teletrabalho. O objetivo central deste trabalho é analisar os impactos do *home office* nas relações de trabalho de um grupo de estagiários de uma indústria farmacêutica multinacional. Propõe-se apresentar reflexões e analisar como as relações de trabalho foram impactadas, por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, baseada na aplicação de questionários sob três pilares: impactos na vida pessoal e acadêmica; relações interpessoais com equipe e líder direto; desenvolvimento profissional e perspectivas pós-pandemia. Entre os resultados da pesquisa, destaca-se o impacto profundo que o trabalho remoto trouxe para a vida pessoal e acadêmica dos estagiários, seja ele

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

positivo, como menor tempo de locomoção, ou negativo, como a dificuldade de separação entre espaços. O trabalho remoto também impactou suas relações de trabalho com colegas e líderes diretos, dificultando a integração e os momentos de aprendizagem práticos, levando à necessidade de repensar a relação de um alto volume de entregas com produtividade. Há, também, o reforço da importância das *softs skills* para novos estagiários, assim como a preferência pelo modelo híbrido como modalidade de trabalho escolhida para o futuro.

Palavras-chave: teletrabalho; *home office*; coronavírus; estágio; modelo híbrido.

## 1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado por uma série de transformações por conta da pandemia de Covid-19, doença infecciosa causada pelo novo coronavírus. Neste contexto de necessidade de distanciamento social, organizações e empresas precisaram se adequar e repensar suas práticas e políticas de trabalho, optando pelo trabalho remoto, única modalidade de trabalho possível para a manutenção das ocupações de parte da população, resguardando, assim, os funcionários e o funcionamento dos negócios.

O trabalho remoto – também chamado de teletrabalho, *home office*, trabalho a distância – não é novidade no mundo empresarial. Apesar de o termo teletrabalho abranger diversas categorias, o teletrabalho é uma nova forma de trabalho flexível associado ao trabalho a distância e às Tecnologias de Informação e de Comunicação –TIC (Rosenfield e Alves, 2011). De acordo com pesquisa realizada pela Microsoft, em 2019, somente 15% das empresas tinham algum tipo de política de trabalho remoto. Em 2020, esse número subiu para 76% (Microsoft, 2020). A modificação do posto de trabalho de uma empresa para a casa de um colaborador requer adaptações, porém, no contexto que se passou, não foi possível planejar e mensurar seus impactos na vida de trabalhadores e empresas. A implementação urgente de um novo regime de trabalho trouxe desafios para gestores e trabalhadores – de diretores a analistas e estagiários.

Em relação aos estudantes, a pandemia também impactou os jovens que estavam estagiando durante 2020. Para os estagiários que mantiveram seus empregos, quando considerado que o estágio tem como propósito dar uma oportunidade para que os alunos de graduações apliquem seus

conhecimentos teóricos no ambiente real do mercado de trabalho (Gomes e Teixeira, 2016), a mudança da modalidade de um ambiente presencial para virtual também afetou a forma com que desempenhavam suas funções, sendo colocados em uma situação em que tiveram de repensar seu trabalho, atividades e acompanhamento.

Esta pesquisa propõe-se a responder a seguinte pergunta: como a modalidade de trabalho de *home office* impactou as relações de trabalho de estagiários de uma indústria farmacêutica multinacional durante a pandemia de Covid-19? O objetivo geral deste trabalho é investigar as percepções e os impactos nas relações de trabalho para estagiários de uma indústria farmacêutica multinacional em *home office* durante a pandemia de Covid-19 no Brasil. Os objetivos específicos são:

- entender as diferentes definições de trabalho remoto e teletrabalho;
- levantar as principais vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho;
- avaliar as percepções de estagiários sobre as relações de trabalho desenvolvidas com seus gestores e times durante o período de *home office*;
- identificar os impactos positivos e negativos das relações de trabalho durante o período de *home office* para os estagiários.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Pochmann (2011), relações de trabalho são o conjunto de organizações, leis e normas sociais que regulam a compra e a venda da força de trabalho e seus conflitos, permeadas por diversos aspectos que interligam as organizações e os trabalhadores. Assim como ocorre em diversos temas, as relações de trabalho não estão imunes a modificações e interferências internas e externas. Elas são influenciadas e modificadas constantemente pelas mudanças no mercado, agora mais globalizado e tecnológico do que nunca. Tendências tecnológicas, políticas, econômicas, culturas fomentaram várias transformações no que tange às relações de trabalho, que, nos últimos anos,

têm levado a maior flexibilização nos contratos de trabalho e, de acordo com alguns estudiosos, à maior precarização do trabalho (Azevedo e Tonelli, 2014).

A questão da precarização do trabalho sempre foi tema presente quando se analisa a modalidade de estágio no Brasil. Colombo e Ballão (2014), que estudam o histórico e a aplicação da legislação de estágio no Brasil, explicam que o conceito de estágio sofreu mudanças ao longo do tempo, tanto no contexto histórico mundial como no brasileiro. Na lei, fica garantido que o estagiário deve ter um tratamento diferencial na empresa, com orientação e supervisão realizada por funcionário capacitado pela empresa concedente, assim como acompanhamento didático-pedagógico por parte da instituição de ensino. Existem também outras obrigações, como a carga horária permitida e o tempo máximo de estágio. A Lei do Estágio altera o art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Brasil, 2017a) – como forma de controlar a precarização da modalidade (Colombo e Ballão, 2014). Considerando a conjuntura da pandemia e as recomendações das suspensões das atividades, o Ministério Público do Trabalho emitiu uma nota técnica conjunta, n. 11/2020, mencionando que caberá aos empregadores, entidades formadoras e entidades concedentes permitirem o direito de o adolescente realizar suas atividades laborais de modo remoto, por meio de equipamentos e sistemas informatizados (Brasil, 2020b).

Apesar de ser considerada uma modalidade de trabalho que vem crescendo com o passar dos anos (Organização Internacional do Trabalho, 2020b; Rocha e Amador, 2018), ainda existe certa confusão sobre a definição de teletrabalho. Rocha e Amador (2017) afirmam que a conceituação de teletrabalho ainda se mostra heterogênea, com diferentes nomenclaturas referindo-se às mesmas práticas e situações diferentes referenciadas pelos mesmos termos. A Organização Internacional do Trabalho (2020a) considera teletrabalho aquele realizado totalmente ou parcialmente em ambiente diferente daquele considerado tradicional, realizado com uso de aparelhos eletrônicos pessoais como computador, *tablets* ou celular. No Brasil, a Lei n. 12.551, de 2011, já havia equiparado a vinculação jurídica do trabalho realizado presencialmente ao realizado a distância (Brasil, 2011). A Lei n. 13.467, de julho de 2017, traz esta definição:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (Brasil, 2017b, Art. 75, capítulo 11-A)

Rocha e Amador (2017) consideram que as vantagens para as organizações são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção, maior produtividade, diminuição do absenteísmo dos funcionários e maior retenção de talentos. As desvantagens são as mudanças da cultura e da estrutura organizacional, seleção de novos funcionários, preparo das lideranças e incentivos (Aderaldo, Aderaldo e Lima, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa e quantitativa para buscar entender os impactos que as relações de trabalho entre estagiários e seus gestores sofreram na conjuntura da Covid-19. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória cuja coleta de dados foi feita por meio de um questionário, realizado no formato on-line, com perguntas abertas e fechadas.

A pesquisa foi realizada considerando os estagiários de uma empresa multinacional do ramo farmacêutico de médio porte, com sede nos Estados Unidos e filiais na Europa, Ásia e América Latina. O questionário foi aplicado somente aos estagiários do escritório do Brasil que fazem parte do quadro de colaboradores pelo menos desde o início de 2020 até o atual momento, ou seja, alguns meses antes do início do *home office*, em março de 2020, até o segundo semestre de 2021. Também foi feita uma pesquisa com os gestores diretos dos estagiários para buscar compreender suas percepções sobre a própria liderança e compará-las com as respostas dos seus subordinados.

## 4 RESULTADOS

Os questionários foram respondidos por 20 indivíduos: 8 líderes diretos e 12 estagiários. Foram obtidas 4 respostas da área comercial; 4 da área de *marketing*; 2 de finanças; 5 de *legal compliance*; 3 de recursos humanos; 2 da área médica. Dos estagiários participantes, 11 responderam que já tiveram experiências profissionais anteriores ao estágio na indústria farmacêutica; apenas 1 dos participantes estava vivendo sua primeira experiência profissional na indústria pesquisada. Dos 11 que já tiveram experiências profissionais anteriores, 6 afirmaram que foram experiências no formato remoto/*home office*. Quanto ao questionário aplicado aos líderes diretos, os 8 participantes tinham experiência específica com a gestão de estagiários, sendo que 6 dos participantes têm mais de 5 anos de experiência e 2 participantes possuem de 2 a 5 anos de experiência. Sobre as experiências de gestão de estagiários, somente 1 participante respondeu que foi uma experiência de forma remota, enquanto 7 dos participantes nunca gerenciaram um estagiário nesse formato.

### 4.1 Vida acadêmica e vida pessoal

Para o estagiário, os estudos precisam andar junto com o trabalho. Entretanto, por causa da pandemia de Covid-19, junto ao trabalho remoto, os estagiários que estudavam presencialmente também passaram a estudar de forma remota, ação regulamentada por meio da Portaria n. 343, que dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto a pandemia durasse (Brasil, 2020a).

Quando questionados sobre o impacto do *home office* na vida acadêmica, 8 estagiários responderam que foi negativo ou muito negativo, enquanto os outros 4 responderam que foi um impacto positivo ou muito positivo. Sobre conciliar os horários das aulas com o horário de trabalho remoto, a maioria (10) concordou que conseguia conciliar e 1 discordou totalmente. Já em relação às atividades/tarefas acadêmicas, 7 entrevistados concordaram ou concordaram totalmente que conseguiam conciliá-las com

o trabalho remoto, enquanto os outros 5 discordaram ou discordaram totalmente da conciliação. Sobre as vantagens de estudar e trabalhar em *home office*, a questão do não deslocamento entre trabalho e faculdade e o ganho de tempo em relação a isso foi a que mais apareceu:

*Na minha opinião é não ter que se deslocar de um lugar para o outro, perdia muito tempo no transporte público indo para o trabalho e a faculdade. No modelo home office consegui fazer parte de mais projetos acadêmicos, me dedicar mais à leitura de textos e reflexões simplesmente pelo fato de ter mais tempo.* (Estagiário 5)

Ao analisar diferentes abordagens sobre *home office*, Costa (2020) menciona que a redução do deslocamento aparece como uma vantagem da modalidade. De acordo com as pesquisas de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), a economia de tempo referente ao deslocamento aparece como o segundo maior benefício para o trabalhador, já que permite que ele dedique o tempo economizado para outras situações da sua vida.

Sobre as desvantagens de estudar e trabalhar remotamente, foram apontados temas como a dificuldade de gerenciamento entre o tempo destinado ao trabalho e a faculdade e a falta de um espaço dedicado aos estudos, entre outros:

*A desvantagem é a dificuldade de gerenciar o tempo entre as demandas do escritório e as demandas da faculdade. Aparentemente tanto para o empregador quanto para o ambiente acadêmico, o fato de estarmos em casa fez com que tivéssemos mais tempo para desenvolver as atividades e acabam nos sobrecarregando.* (E2)

*O ambiente é uma das maiores desvantagens, pois antes o que era para meu descanso (casa) hoje também é meu ambiente de trabalho/acadêmico, não há mais divisão.* (E5)

Fica evidente que, no trabalho remoto, é necessário esforço por parte do trabalhador para delimitar fronteiras de espaço/tempo (Costa, 2020), pois, ao realizar suas principais atividades e tarefas diárias em um único lugar, uma invade o espaço da outra. A possibilidade de trabalhar e estudar ao mesmo tempo se tornou ainda mais real com o advento da modalidade remota e

das tecnologias intrínsecas a ela. Para Paullen (apud Ferreira e Mantovani, 2019, p. 5), “[...] ainda não se sabe se as tecnologias que propiciam essa nova forma de trabalho aumentam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ou se apenas criam novas formas de desequilíbrio”.

Sobre a relação do trabalho remoto com a vida pessoal, todos concordaram que o *home office* impactou suas vidas pessoais e a forma de se relacionarem com pessoas fora do trabalho: 7 concordaram totalmente; 5 apenas concordaram. Em relação a conseguir conciliar atividades pessoais com o horário de trabalho remoto, 5 estagiários concordaram totalmente com a afirmativa; 4 discordaram; 3 não concordaram e nem discordaram. A última afirmação fechada da sessão sobre a vida pessoal, sobre se consegue desconectar totalmente do trabalho depois que acaba o expediente, a maioria respondeu que discorda totalmente (6), sendo que 3 discordam, 1 não concorda nem discorda e 2 concordam.

A intensidade do trabalho na construção da subjetividade do indivíduo foi potencializada por meio do *home office* em uma situação de isolamento social, o que faz com o que trabalho se misture com espaços com delimitações claras, como casa e empresa ou descanso e trabalho (Losekann e Mourão, 2020). Além disso, são necessárias estipulações de ações disciplinares de controle de tempo para garantir as condições de desligamento nos períodos de descanso após o trabalho.

Quando questionados sobre as vantagens do *home office* para sua vida pessoal (aspectos não relacionados a estudos), os participantes focaram muito na possibilidade de realizar atividades para as quais, antes, consideravam não ter tempo: de atividades físicas a passar o tempo com a família. A possibilidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é uma das melhores vantagens relacionadas ao trabalho remoto (Klanovicz, Bueno e Larentis, 2020) e um dos temas mais frequentes no âmbito da saúde mental e bem-estar no trabalho:

*[...] conciliar a vida pessoal com a profissional (posso ficar com meus familiares, pet enquanto trabalho, ouvir música, sair para caminhar durante o expediente e voltar depois... e não me sentir controlado); usar roupas mais*

*confortáveis e se sentar de qualquer jeito na cadeira, não precisar “manter a pose” [...] aproveitar meu tempo em casa (antes o quarto que era só para dormir e estudar de final de semana. (E3)*

Sobre as desvantagens da atual situação de trabalho remoto e em suas vidas pessoais, a pandemia trouxe questões problemáticas que são, justamente, o isolamento e a falta de contato humano em situações diárias da vida pessoal ou o excesso de convívio com as mesmas pessoas:

*[...] menos interação social e exposição [...]; perda daquele sentimento de novidade, empolgação (parece que tudo está sempre igual, mais do mesmo)”. Já E8: “Estou praticamente 18 horas por dia conectada em uma tela (computador ou celular), a convivência 24 horas por dia com outras pessoas da minha família nem sempre é fácil também. (E2)*

Os estudos de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) apontam que da mesma forma que a flexibilidade pode trazer benefícios para a vida pessoal e o trabalho, também pode trazer dificuldades. As medidas de isolamento social ampliaram o redimensionamento de espaço/tempo e, quando o lar passou a ser lugar de trabalho, foi afetada, em diferentes graus, a rotina de vida e de relacionamento de todos os indivíduos (Gondim e Borges, 2020).

## 4.2 Relações com a equipe e líderes diretos

Com a adoção da modalidade de trabalho remota, questionou-se como manter proximidade e sentimento de pertencimento entre os funcionários. A forma não planejada da modalidade reacendeu discussões sobre o impacto da pouca integração e convivência com colegas de trabalho e da dificuldade de comunicação entre os trabalhadores apesar dos recursos tecnológicos (Klanovicz, Bueno e Larentis, 2020).

Em relação ao teletrabalho e às relações interpessoais entre os estagiários e as equipes, a grande maioria dos participantes da pesquisa afirma que o *home office* afetou a dinâmica e a forma com que eles se relacionam com seus colegas de equipe. Dos estagiários, 7 concordaram totalmente com a mudança na forma de se relacionar; 3 concordaram; 1 não concordou e

nem discordou; 1 discordou da afirmação. Já por parte dos líderes diretos, 3 concordaram totalmente sobre como a dinâmica da equipe foi afetada; 4 concordaram; 1 discordou totalmente. Para os estagiários, o *home office* impactou também seus relacionamentos com os funcionários de outras áreas, sendo que 6 concordaram totalmente com a afirmação; 5 concordaram; 1 discordou.

*[...] por um lado me sinto mais próxima de pessoas que não estavam sempre presencialmente no escritório, porque agora temos mais ferramentas para conversar e nos ver. Por outro, parece que está todo mundo o tempo todo em reunião, e aí você foca com aquela sensação de que está incomodando se chamar para tirar dúvidas ou coisas do tipo. (E3)*

*Diria que afeta de forma direta, já que no meu caso, eu ainda não conheci meus companheiros de equipe pessoalmente, isso atrapalha um pouco a minha comunicação com eles, já que eu sou bastante tímido também. (E11)*

De acordo com Lizote et al. (2021), as atividades que antes eram desenvolvidas em equipe e as respectivas rotinas que existiam são alteradas para um ambiente de comunicação eletrônica, ocasionando menos relações interpessoais formais e informais. Em especial, ao analisar as respostas sobre a disponibilidade de colegas para dúvidas, abre-se espaço para discutir sobre o impacto do *home office* na aprendizagem organizacional. Klanovicz, Bueno e Larentis (2020) explicam que a aprendizagem organizacional é uma forma de compreender melhor como os conhecimentos circulam pelas empresas. A aprendizagem pode ser formal ou informal – que ocorre nas práticas do dia a dia. Há também a aprendizagem não intencional, que não tem caráter consciente e acontece na observação da atividade do outro, em repetições e/ou em erros cometidos. A modalidade de trabalho remoto no contexto da pandemia alterou essas condições do processo da aprendizagem, sejam elas intencionadas ou não (ibid.).

*Acredito que o teletrabalho veio para somar. Vejo que hoje a maior dificuldade muitas vezes não é o estagiário lidar com o teletrabalho e sim a empresa e organização se adaptar a esse novo cenário. Em geral os estagiários*

*já nasceram nessa era virtual e digital, onde multitarefas é muito comum o que ocorre e vejo em muitos gestores e pares é que querem controlar tudo.*  
(Líder Direto 1)

No que tange ao sentimento de pertencimento às suas respectivas equipes, 4 estagiários concordaram totalmente que se sentem parte integrante de suas equipes; 6 concordaram; 1 discordou; 1 discordou totalmente. Já da perspectiva dos líderes diretos, ao responderem se sentem que seus estagiários se sentem parte das equipes, 1 concordou totalmente; 3 concordaram; 3 não concordaram e nem discordaram; 1 discordou. Outra pergunta feita para os estagiários era se a equipe deles se preocupava em criar ambientes e/ou momentos para conversar de assuntos não relacionados ao trabalho: 3 concordaram totalmente com a afirmação; 3 concordaram; 3 não concordaram nem discordaram; 3 discordaram. Foi feita uma pergunta semelhante aos líderes diretos para avaliar se eles criam ambientes e/ou momentos para conversar sobre assuntos que não sejam relacionados ao trabalho e 3 concordaram totalmente com a afirmação; 1 somente concordou; 1 não concordou nem discordou; 3 discordaram. A falta de espaços para outros assuntos no dia a dia do trabalho remoto aparece na resposta de E1: *“Há menos disponibilidade para conversas descontraídas ao longo do dia, dificuldade de integração com novos membros da equipe”*.

O trabalho é uma das principais atividades de interação que os indivíduos têm no mundo, com funções de sociabilidade e de desenvolvimento (Gondim e Borges, 2020). De acordo com Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), em um ambiente organizacional tradicional, as pessoas se relacionam com grupos de acordo com interesses comuns e criam relações afetivas baseadas nisso. Com o teletrabalho, a integração social torna-se problemática e pode desmotivar o funcionário, diminuir suas chances de aprendizagem, afetar sua produtividade e aliená-lo da cultura organizacional. As equipes precisam aprender a se relacionar e produzir neste novo ambiente, porém sem deixar de lado a importância da interação humana e das trocas interpessoais além do trabalho, pois a privação dessas relações pode trazer reflexos na atuação dos funcionários (Klanovicz, Bueno e Larentis, 2020).

Além de analisar as relações de trabalho entre estagiários e suas equipes, foram feitas perguntas específicas para analisar as relações entre os estagiários e os seus líderes diretos. A liderança, em meio à pandemia, ganhou novos desafios: manter o engajamento e resultados da equipe, estabelecer metas factíveis, estar presente para ouvir os subordinados e suas dificuldades. Tudo isso ao mesmo tempo em que os próprios líderes também precisavam digerir os novos acontecimentos do mundo pandêmico, o que só reforça que as adaptações e as dificuldades dessa modalidade afetam tanto os líderes como os empregados (Aderaldo, Aderaldo e Lima, 2017). Para o estágio ser efetivo para o estudante, ele deve trabalhar sob orientação e supervisão de funcionário capacitado pela empresa concedente. Muitas vezes, esse funcionário é o seu líder direto, o que faz com que as relações entre ambos sejam de extrema importância para avaliar o quanto o estudante está colocando em prática o seu conhecimento.

Ao serem questionados sobre se sentirem próximos dos líderes e sobre a vontade para conversar com seus líderes diretos, 3 participantes concordaram totalmente com a informação; 7 somente concordaram; 1 não concordou nem discordou; 1 discordou. Em relação aos líderes diretos, ao serem questionados se sentiam que seus estagiários ficavam à vontade para conversar com eles, 2 concordaram totalmente; 3 concordaram; 2 não concordaram nem discordaram; 1 discordou. Em relação à definição de atividades e obrigações, 3 estagiários concordaram totalmente com a afirmação de que suas atividades e obrigações eram bem definidas, seguidos de 6 que concordaram, 2 que não concordaram nem discordaram e 1 que discordou. Para os líderes diretos, somente 1 entrevistado concordou totalmente sobre a definição de atividades e obrigações de seus estagiários, enquanto 6 concordaram e 1 discordou.

Para Losekann e Mourão (2020), a implementação urgente do regime de trabalho remoto fez com que gestores e trabalhadores enfrentassem desafios para encontrar a medida certa para distribuir e executar metas e prazos que concorrem com outras preocupações do dia a dia. Gestores ainda estão descobrindo o melhor equilíbrio para distribuir tarefas, buscando

evitar sobrecarga ou afrouxamento de metas. Para os autores, a definição de metas factíveis deve ser uma das condições de sucesso do regime de trabalho remoto.

A abertura para conversas e direcionamentos aparece como tema essencial para ambos os estagiários e líderes diretos, apesar de dificuldades por conta da comunicação unicamente digital:

*Acho que acabamos mais próximos, considerando que antes mal nos encontrávamos por causa das reuniões e viagens. [...], porém, somente esse ano colocamos nossos objetivos em perspectiva e fazemos um acompanhamento mais forte das atividades que precisam ser entregues. (E3)*

*Excelente relacionamento interpessoal. Direcionamento claro e objetivo de prioridades são essenciais. (LD3)*

*Estou com um novo estagiário, que já ingressou no modelo remoto. Minha percepção é que é boa, tento demonstrar abertura para perguntar, conversar [...]. (LD8)*

Um ponto importante para os estagiários é o cumprimento da carga horária de trabalho corretamente, uma vez que, por lei, a jornada de atividade do estágio não pode ultrapassar 6 horas diárias e 30 horas semanais no caso de estudantes do ensino superior (Brasil, 2008). Considerando o cenário da falta de divisão clara entre o trabalho e as outras esferas das vidas dos estagiários, perguntou-se, na entrevista dos estagiários, se seus líderes se preocupavam com o cumprimento correto das cargas horárias de estágio: dos 12 estagiários, 4 concordaram totalmente com a afirmação; 3 concordaram; 1 não concordou nem discordou; 3 discordaram; 1 discordou totalmente. Em contrapartida, todos os líderes diretos afirmaram se preocupar com o cumprimento da carga de horário de seus estagiários: 4 concordaram totalmente e 4 concordaram que fazem esse controle.

Porém, quando questionados sobre o líder controlar o tempo que estão on-line/disponíveis durante a jornada de trabalho, a maioria (5) dos estagiários discordou totalmente da informação, seguido de 3 que discordaram, 3 que não concordaram nem discordaram e 1 que concordou. Já no caso dos

líderes diretos, 1 concordou totalmente com a afirmação de que controla o tempo disponível do seu estagiário durante a jornada de trabalho, enquanto 3 somente concordaram e 4 discordaram.

### 4.3 Desenvolvimento profissional e perspectivas de futuro

O estágio é uma fase importante na vida dos estudantes, sendo o momento no qual o aluno ganha experiências profissionais que, ao serem relacionadas com o aprendizado em sala de aula, servirão de base para atuação nas respectivas carreiras escolhidas. De acordo com Perachi (2007), o estágio é uma porta de entrada para a vida profissional, uma experiência que, além de aplicar conceitos de sala de aula, torna os estudantes mais maduros e seguros. Existe o impacto profissional, mas também há desenvolvimento pessoal durante o estágio. Com isso em mente, algumas perguntas foram feitas para avaliar a questão do trabalho remoto e o desenvolvimento profissional dos estagiários de acordo com os estudantes e seus respectivos líderes.

Em relação aos estagiários, 4 concordaram totalmente, 6 concordaram e 2 discordaram da afirmação sobre estar se desenvolvendo. De acordo com seus líderes, ao serem questionados se seus estagiários estavam se desenvolvendo profissionalmente, 2 concordaram totalmente com a afirmação; 4 concordaram; 1 não concordou nem discordou; 1 discordou. Sobre se tornarem mais responsáveis, 4 estagiários concordaram totalmente com a afirmação; 4 somente concordaram; 3 não concordaram nem discordaram; 1 discordou. Dos seus líderes, ao responderem se sentiam que seus estagiários estariam se tornando mais responsáveis, somente 1 concordou totalmente com a afirmação; 5 concordaram; 2 discordaram. Sobre ter liberdade para fazer seu trabalho, 4 estagiários responderam que concordavam totalmente; 5 concordaram; 2 não concordaram nem discordaram; 1 discordou. Todos os líderes concordaram que dão liberdade para os estagiários fazerem suas tarefas, sendo que 7 concordaram totalmente e 1 somente concordou.

Quando questionados sobre conseguir organizar suas tarefas e atividades sem que ninguém lhes diga o que fazer, 2 concordaram totalmente com a afirmação; 4 concordaram; 1 não concordou e nem discordou;

5 discordaram. Os líderes também foram questionados se seus estagiários conseguiriam categorizar e priorizar suas atividades sem a ajuda deles: 5 concordaram e 3 discordaram. Sobre se sentirem mais produtivos, somente 1 estagiário concordou com a afirmação; 4 somente concordaram; 3 não concordaram e nem discordaram; 4 discordaram. Em comparação, quando questionados sobre sentir seus estagiários mais produtivos, somente 1 concordou totalmente; 2 concordaram; 3 não concordaram e nem discordaram; 2 discordaram. Algumas questões mencionadas em outros momentos da entrevista voltam a aparecer, por exemplo, sobre o que poderia ter afetado o desenvolvimento profissional dos estagiários durante esse período:

*Acredito que por conta da dificuldade de comunicação com colegas, houve uma maior dificuldade de resolução de dúvidas e para fazer alinhamentos e discussões. Dessa forma, vejo que por este lado houve uma limitação no desenvolvimento profissional. Por outro ponto de vista, vejo como houve um certo impulso para me desenvolver de maneira mais independente, buscando as informações por mim mesma e dependendo menos dos meus colegas e superiores para orientação. (E1)*

*Acredito que o home office tenha atrasado meu desenvolvimento, pois até pegar o jeito e aceitar a realidade levou um tempo. Pessoalmente é muito mais fácil de questionar as coisas, pois a pessoa está ali do seu lado, consegue ver suas reações, coisa que no home office perdemos. (E5)*

Os líderes diretos também comentaram algumas situações que impactaram o desenvolvimento profissional dos estagiários:

*Afetando bastante. Acredito que os soft skills tem sido bastante afetados assim como uma maior interação de assuntos não relacionados ao trabalho. (L2)*

*O único impacto na minha opinião é a falta de exposição em grupo de forma presencial, a qual as habilidades não estão sendo experimentadas, para talvez criar novas oportunidades de carreira, mas na função atual não é um problema. (L3)*

*No modelo remoto o processo de aprendizado é mais lento, sinto que presencialmente o processo se torna mais rápido e objetivo. Além do relacionamento e integração com a empresa. (LD7)*

Para Rocha e Amador (2017), uma das desvantagens do trabalho remoto é a dificuldade de controlar o trabalhador e a perda da sua integração e vínculo com a organização. Por serem necessárias novas formas de controle, ao invés do controle visual do trabalhador, o controle passou a ser feito por meio do monitoramento de resultados, com metas estipuladas para serem atingidas em determinado período. Para os autores, a modalidade de trabalho remota tende mais à flexibilização do que à autonomia, pois a sensação da autonomia não representa real controle do trabalhador, que teve de apresentar mais resultados, proatividade, adaptabilidade (ibid.). O trabalhador se vê dentro de um paradoxo, pois, ao mesmo tempo em que ganha “autonomia” para gerir seu trabalho, o aumento do volume de trabalho, sem supervisão direta e controle de tempo, faz com que se sinta compelido a atender essas expectativas. Quando não consegue performar da maneira como precisa, sente-se desorientado, estressado e, durante a pandemia, isso pode afetar a forma com que vê sua proatividade (Rini e Sawitri, 2021).

Existe aumento da produtividade benéfica para as organizações, pois na modalidade do trabalho remoto há menos interferências de colegas e o trabalhador se esforça mais para sinalizar resultados para a organização (Aderaldo, Aderaldo e Lima, 2017). Entretanto, trabalho e produtividade não são sinônimos nas respostas apresentadas durante as entrevistas: apesar de estarem trabalhando mais, inclusive fora da carga horária diária, os estagiários não se sentem mais produtivos ou não souberem avaliar a afirmação, assim como seus líderes também discordaram do aumento de produtividade. Existe uma tensão para manter o nível de rendimento ante exigências às quais não estavam acostumados, e quando somados a situação da realidade pandêmica, faz com que o estresse se torne crônico e que as pessoas sigam trabalhando mais (Alfageme, 2020). É o que pode ser chamado de produtividade tóxica, isto é, quando se produz excesso de trabalho por medo e excesso de pressão (Nuñez, 2021). Além disso, trabalhar de forma remota não necessariamente fez todos mais produtivos, mas a intensidade da conectividade digital fez parecer que isso aconteceu (Babb, 2021).

Ambos os perfis analisados (estagiários e líderes diretos) foram questionados sobre quais seriam as características pessoais e profissionais que os estagiários terão que possuir no futuro pós-pandemia. As respostas foram

muito similares de ambos os lados. No caso das características pessoais, alguns estagiários responderam: “*Ser resiliente, curioso, flexível e organizado.* (E6)”; “*Serem responsáveis, independentes, extrovertidos e terem um senso de organização muito bom*”. (E11).

Algumas das respostas dos líderes foram:

*Ser interessado, dedicado e conseguir lidar com multitarefas.* (LD1)

*Acredito que as mesmas de antes da pandemia, comprometimento com o aprendizado, curiosidade, empatia, estar aberto a feedbacks e desafiar o status quo. Talvez com a pandemia e trabalhar remotamente será necessário dar uma atenção maior a gestão do tempo.* (LD6)

Sobre as competências profissionais para o futuro, alguns estagiários responderam:

*Responsabilidade, organização, ser autodidata.* (E3)

*Mais do que nunca a comunicação assertiva será necessária: saber se expressar de forma clara e precisa; capacidade de trabalhar em equipe, principalmente nas híbridas, com colegas que irão alterar entre o presencial e o retorno.* (E8)

Os líderes responderam com algumas outras competências: “*Gestão de prioridades e relacionamento interpessoal.* (L2)”; “*Gestão de tempo, organização, tomada de decisão.* (LD5)”.

Sobre as competências do futuro pós-pandêmico, vale recordar que a adaptação do sujeito ao trabalho já era exigência expressa no conceito vago de resiliência e, agora, é mais indispensável (Losekann e Mourão, 2020). Algumas das habilidades mencionadas pelos entrevistados também apareceram no relatório do Fórum Econômico Mundial de 2020, que lista habilidades que estarão em alta até 2025, como pensamento analítico e inovação, aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado, resolução de problemas, criatividade, liderança, resiliência, tolerância ao estresse, flexibilidade (Sutto, 2021). Muitas das competências pessoais e profissionais mencionadas são

*softs skills*, habilidades que envolvem personalidade, maneiras e comportamento em vez de habilidades técnicas, sendo que a importância delas aumentará cada vez no mundo pós-pandemia (Rini e Sawitri, 2021).

Ao final dessa sessão das perguntas, todos foram questionados sobre qual modalidade de trabalho iriam preferir para trabalhar: presencial, híbrida ou *home office*. De todos os participantes, entre estagiários e líderes diretos, 18 optaram pelo trabalho híbrido e 1 optou pelo *home office* total. Os resultados apontam que, apesar de existirem desvantagens que impactam diretamente o exercício do trabalho dos indivíduos e a gestão de pessoas, o trabalho remoto torna-se, mais do que nunca, uma opção de modalidade de trabalho, no futuro, para diversos trabalhadores. O trabalho híbrido e flexível passa a não ser somente um desejo temporário, mas uma expectativa de futuro (Sutto, 2021). As empresas precisam se adaptar e garantir que, mesmo nessa modalidade de trabalho, estão construindo ambientes que incentivam a troca de conhecimento, aprendizados e aperfeiçoamento das capacidades (Aderaldo, Aderaldo e Lima, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do coronavírus acelerou transformações que já vinham acontecendo mundialmente, como a flexibilização dos modelos de trabalho para além do trabalho presencial e o uso de tecnologias de comunicação como ferramentas indispensáveis para a integração de ambientes de trabalho distintos. O trabalho remoto, principalmente aquele realizado na casa dos indivíduos, tornou-se realidade de milhares de pessoas no mundo, independente de cargos e funções. Os resultados discutidos mostram que a modalidade de trabalho remoto trouxe mudanças significativas em diversos aspectos da vida profissional, pessoal e acadêmica dos estagiários entrevistados.

A vida pessoal e acadêmica dos estagiários foi extremamente afetada pela implementação do trabalho remoto. De acordo com a análise das respostas, fica claro que, ao mesmo tempo em que o trabalho remoto trouxe vantagens para melhor aproveitamento do tempo livre em atividades pessoais e de bem-estar – devido, principalmente, à diminuição do tempo de

deslocamento entre trabalho/faculdade/casa –, ele também enfraqueceu os limites entre trabalho e os espaços previamente delimitados para descanso e estudo. A pesquisa mostrou que essa invasão do trabalho na casa dos estagiários faz com que eles não se desconectem inteiramente após o expediente e, assim, não descansam de forma devida. Ou seja, existe uma falsa sensação de mais liberdade e melhor controle do tempo que, na verdade, é permeada o tempo todo pelo trabalho que se faz presente nos momentos e nos ambientes nos quais não existia anteriormente, ditando a forma como os estagiários vivem fora do meio corporativo.

Em relação à perspectiva das relações de trabalho dos estagiários com suas equipes e seus líderes, é evidente que a falta de encontros e rotinas presenciais afetou todas as dinâmicas de relacionamento interpessoal. Quando analisada da perspectiva de aprendizagem, o *home office* impactou, principalmente, a circulação de informação e de conhecimento nas empresas. A alteração das condições de onde esse processo era feito – presencial, no contato diário com os outros – fez com que o processo de aprendizagem fosse alterado como um todo. A pesquisa revelou que a modalidade de trabalho remota traz dificuldades de integração entre líderes e liderados, equipes e até mesmo com a própria organização, o que pode gerar impacto direto na inserção do estudante no mercado de trabalho em termos de aprendizado prático e relacionamento, uma vez que a experiência do estágio fica comprometida e existe dificuldade na transmissão de conhecimentos e aprendizados, fato tão importante durante o estágio. É possível afirmar que, apesar de existir alinhamento na comunicação entre estagiários e seus líderes diretos no ambiente remoto, ainda é preciso encontrar e organizar espaços para desenvolver novas formas de comunicações, interações e encontrar metas, prazos e momentos de *feedback* que funcionem para ambos os lados, principalmente se considerado que o acompanhamento do processo do estágio é essencial para garantir bom desempenho no trabalho e entregas sem exceder por exemplo a carga horária estipulada.

Com a alteração da modalidade de trabalho para o ambiente remoto, houve alteração também nas perspectivas de desenvolvimento profissional e de futuro dos estagiários. Pelos relatos, alguns aspectos do desenvolvimento profissional esperados durante o estágio foram afetados de formas negativas

e positivas: apesar da liberdade para realizar funções, existem dificuldades para organizar atividades e tarefas sem que ninguém ajude; trabalham mais, porém não se sentem produtivos. A pesquisa mostrou que a flexibilidade, a proatividade e a autonomia na modalidade de trabalho remota estão vinculadas, na verdade, ao aumento do volume de trabalho direcionado a entregas e *performances* que parecem ser mais difícil de serem notadas.

Uma característica que se evidenciou nas respostas foi a importância dada pelos entrevistados para o desenvolvimento de novas habilidades e competências. Pensamento analítico, resolução de problemas, criatividade, liderança, resiliência, flexibilidade aparecem como características essenciais para o estagiário do futuro. Como evidenciado neste estudo, tal tema já vinha sido discutido por outros especialistas e ainda existem oportunidades a serem exploradas para desenvolver essas habilidades nos estagiários que, justamente, estão trabalhando para se desenvolverem profissionalmente. Tais oportunidades podem ser criadas por meio de projetos de estágio desenvolvidos especificamente para o trabalho remoto em parceria entre líder e empresa, evitando, assim, que recaia ao estagiário a responsabilidade individual e única do próprio bom desempenho e que tenha acompanhamento satisfatório do seu desenvolvimento.

O trabalho também aponta para uma preferência pelo trabalho híbrido no futuro, tanto para os estagiários como para seus líderes diretos. O trabalho remoto deve ganhar mais espaço no mercado de trabalho no período posterior à pandemia. Cabe avaliar como as empresas vão se adaptar para manterem as funções de aprendizagem e de aplicação da prática diária do conteúdo de sala de aula que os estágios devem ter e qual será o impacto nas relações de trabalho dos estagiários pós-pandemia.

Em suma, esta pesquisa demonstra o impacto que o *home office* causou na vida de estagiários de uma empresa do ramo farmacêutico. Fica evidente que as vantagens e as desvantagens do trabalho remoto afetam todos os trabalhadores, independentemente de serem estagiários ou efetivados. Novas pesquisas e estudos podem fazer análises complementares e entender ainda mais quais impactos estão relacionados direta e especificamente à modalidade de estágio. Há também a possibilidade de estudar os efeitos em longo prazo da implementação às pressas do trabalho remoto, assim como quais

serão as mudanças que as organizações precisarão fazer para se adaptarem a esse novo normal do mundo do trabalho, com a coexistência de diferentes modalidades de trabalho em um só lugar. É de se esperar que mais estudos sejam feitos considerando a conjuntura da pandemia, analisando as relações de trabalho de todos os tipos de funcionários, de gerentes a estagiários.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal e LIMA, Afonso Carneiro. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE Br*, v. 15.
- ALFAGEME, Ana (2020). O sonho do ‘home office’ vira pesadelo na pandemia. *El País*, Sociedade, 9 ago.
- AZEVEDO, Marcia Carvalho de e TONELLI, Maria José (2014). Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 3.
- BABB, Bejamin. (2021). The post-pandemic productivity mirage. *Business Reporter*, News. Business, 8 dez.
- BRASIL (2008). Lei n. 11.788, de 25 de setembro. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 3, 26 set.
- BRASIL (2011). Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 3, 16 dez.
- BRASIL (2017a). *Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e normas correlatas*. Brasília, Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas.
- BRASIL (2017b). Lei n. 13.467, de 13 de julho. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 1, 14 jul.

- BRASIL (2020a). Portaria nº 343, de 17 de março. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 39, 18 mar.
- BRASIL (2020b). *Nota técnica conjunta n. 11*. Brasília, Ministério Público do Trabalho.
- COLOMBO, Irineu Mario e BALLÃO, Carmen Mazepa (2014). Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil. *Educar em Revista*, n. 53.
- COSTA, Silas Dias Mendes (2020). Práticas, possibilidades e perspectivas do trabalho home-office em meio à pandemia da Covid-19 no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 44. *Anais... Anpad*.
- FERREIRA, Isadora Silva e MANTOVANI, Camila Maciel Campolina Alves (2019). Organizações em movimento: relações e práticas profissionais no contexto de trabalho remoto. *Iniciacom*, v. 8, n. 2.
- GOMES, Aline Fonseca e TEIXEIRA, Antônio Samuel Souza (2016). Estágio supervisionado e aprendizagem: contribuição do estágio do graduando de Administração para a formação profissional. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 6, n. 3.
- GONDIM, Sonia e BORGES, Livia de Oliveira (2020). Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. *SBPOT*, v. 5.
- KLANOVICZ, Mônica Pagnussat; BUENO, Débora Brandalise e LARENTIS, Fabiano (2020). Aprendizagem organizacional no contexto do home office: possibilidades e desafios. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, Caxias do Sul, *Anais... Caxias do Sul*, UCS.
- LIZOTE, Antonieta Lizote et al. (2021). Bem-estar subjetivo e home office em tempos de pandemia. In: XX USP International Conference in Accounting. *RGO – Revista Gestão Organizacional*. Chapecó, v. 14, n. 1, jan./abr. 2021.
- LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant e MOURÃO, Helena Cardoso (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, v. 28.
- MICROSOFT (2020). *Flexible ways of working are here to stay, finds new European research – with leaders focused on maintaining culture and innovation*. [S. l.], Microsoft.
- NUÑEZ, Noelia (2020). *Pandemia provoca produtividade tóxica: como identificá-la e se libertar dela*. São Paulo, El País.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2020a). *An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19*. [S. l.], OIT.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2020b). *Working from home: estimating the worldwide potential*. [S. l.], OIT.

- PERACHI, Waltrud Keiser (2007). *A visão dos estagiários e administradores das agências da regional de Cascavel acerca do estágio curricular: uma alternativa para o desenvolvimento profissional*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros). Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- POCHMANN, Marcio (2011). *O trabalho no Brasil pós-neoliberal*. Brasília, Líber.
- RINI, Hesty Prima e SAWITRI, Dewi Khrisna (2021). Updating potential soft skills for telecommuters in a home-work double situations in the Covid 19 pandemic. *Ilomata International Journal of Social Science*, v. 2, n. 2.
- ROCHA, Cháris Telles Martins da e AMADOR, Fernanda Spanier (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape Br*, v. 16, n. 1.
- ROSENFELD, Cinara L. e ALVES, Daniela Alves de (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, v. 54, n. 1.
- SUTTO, Giovanna (2021). As 15 habilidades que estarão em alta no mercado de trabalho até 2025, segundo o Fórum Econômico Mundial. *InfoMoney*, 30 jan.



# A percepção das mulheres ao retornarem ao trabalho após a licença-maternidade

Giovana Clara Malvezi Vendramin<sup>1</sup>

João Pinheiro de Barros Neto<sup>2</sup>

### RESUMO

O retorno da mulher ao trabalho após os meses de licença-maternidade pode ser traumático, caso a organização na qual trabalha não ofereça suporte necessário para acolhimento da profissional. A proposta deste estudo foi identificar e analisar os desafios que as profissionais que são mães encontram para a inserção ou o retorno ao trabalho após a licença-maternidade e verificar possíveis soluções que sejam, ao mesmo tempo, atrativas para a força de trabalho feminina e para as organizações na opinião das mulheres. Os resultados demonstraram, na percepção das respondentes, que um dos maiores fatores que gera discriminação com relação ao gênero feminino no ambiente de trabalho ainda é a possibilidade de engravidar. Ainda que a pesquisa tenha contado com número reduzido de respondentes (74), sendo essa uma limitação do estudo, as informações que surgiram das análises dos resultados são importantes para que as empresas estudem

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

opções e traçam planos de ação com o objetivo de acolherem, após a licença-maternidade, as profissionais que se tornam mães e pensem em propostas de acolhimento contribuindo para reduzir a desigualdade de gênero nas organizações.

Palavras-chave: administração de recursos humanos; desigualdade de gênero; diversidade; licença-maternidade; relações do trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

A ideia de que as mulheres podem ser mães e construir uma carreira de forma saudável e equilibrada é um enorme desafio. Existem boas práticas de mercado que podem ser praticadas pelas organizações para reduzir desigualdades de gênero, como orientações para o cuidado do bebê, licença-paternidade ampliada, flexibilidade no retorno da licença-maternidade, salas de amamentação e aleitamento e até mesmo suporte financeiro (Probst, 2015). Contudo, no cotidiano das empresas, testemunha-se que ainda há muito espaço para avançar em termos de igualdade de gênero – e a questão da maternidade não pode ficar fora dessa discussão.

Há, de fato, muito trabalho a ser feito para garantir que profissionais que são mães sejam acolhidas e consideradas no âmbito das políticas empresariais. As palavras que tangem a inclusão dessas profissionais são “coordenação” e “cooperação” (Think Eva, 2021), sendo que as empresas com melhores práticas relacionadas ao retorno da licença-maternidade são consideradas mais inclusivas porque levam em conta as diferentes dimensões da vida do empregado (Great Place to Work, 2021).

Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi investigar quais eram os reais problemas enfrentados pelas profissionais que são mães a fim de levantar possibilidades de ações e soluções que possam ser identificadas por meio das dificuldades e desafios percebidos por elas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde os primeiros movimentos feministas, as barreiras para que as mulheres alcancem igualdade em todas as esferas de participação social

continuam existindo. No Brasil, por muitos anos, a mulher foi retratada socialmente como autossacrificada, submissa nos âmbitos sexual e material. Esse olhar representativo era feito por meio de ideais masculinos que, até pouco tempo atrás, produziam as referências científicas (ou seja, o que era lido e escrito) com exclusividade (Priore, 1988).

Como aponta Probst (2015), a inserção da mulher no mercado de trabalho vem acompanhada por elevado grau de discriminação salarial e social, adicionada a responsabilidades extras somadas aos cuidados com o lar. Não obstante trabalharem cargas horárias semelhantes às dos homens, quando voltam para casa, ainda se dedicam com intensidade ao trabalho doméstico (cuidados com a limpeza da casa e com os filhos). Um dos maiores fatores que gera discriminação com relação ao gênero feminino no trabalho é a possibilidade de engravidar. Existe um preconceito de que as mulheres irão descontinuar (ou pausar) seus trabalhos remunerados para a dedicação à maternidade. Somente essa questão já é o bastante para que haja barreiras na contratação e no desenvolvimento de suas carreiras.

Um detalhe importante que precisa ser ressaltado é que o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef, 2021), a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2017), e o Ministério da Saúde (Brasil, 2015) reforçam que o aleitamento materno deve ser o alimento exclusivo nos primeiros seis meses de idade (180 dias de nascimento), excetuando-se questões específicas da criança ou da mãe.

A Consolidação das Leis do Trabalho (Brasil, 2017) ainda aponta, no art. 396, que a mulher terá direito, durante a jornada de trabalho e até a criança completar seis meses de idade, a dois descansos de 30 minutos cada para que possa amamentá-la. Para quem mora na cidade de São Paulo, o deslocamento até a residência ou creche para oferecer a mamada intermediária do dia acaba se tornando desafiador para a maior parte das mães. O paulistano leva cerca de duas horas para se deslocar (ida e volta) pela cidade para realizar sua atividade de trabalho, como aponta a Pesquisa de Mobilidade Urbana de São Paulo de 2018 (Araújo, 2018).

Segundo Carmo (2020), a Pesquisa dos Profissionais da Catho feita em 2018, com mais de 2,3 mil respondentes, revelou que 30% das mulheres deixaram o mercado de trabalho por conta da maternidade. A autora ressalta

as razões justificadas por elas. A principal preocupação é de terem que faltar ao trabalho caso os filhos adoçam (48%), seguida por terem que pedir permissão para comparecer em reuniões escolares (24%) e exaustão (10%).

Oliveira (2019) afirma que falta, em nossa sociedade, um sistema que permita o equilíbrio entre os múltiplos papéis desempenhados pelas pessoas. O conceito de que as mulheres podem ser mães e ainda construir uma carreira de forma saudável e equilibrada é um enorme desafio. Existem boas práticas de mercado que podem ser incentivadas por parte das organizações, como orientações para o cuidado do bebê, licença-paternidade ampliada, flexibilidade no retorno da licença, salas de amamentação e aleitamento e, por último, suporte financeiro (ibid.).

A autora também relata que o mais tradicional suporte financeiro a ser oferecido pelas empresas é o auxílio-creche e o auxílio-babá ou o reembolso destes gastos. No exemplo dado pela autora sobre as melhores empresas para trabalhar – avaliadas no *ranking* da consultoria *Great Place to Work* (pesquisa em que os próprios funcionários avaliam suas empresas) –, essas empresas oferecem benefícios como auxílio financeiro de cerca de até um salário-mínimo e meio para despesas com creche ou babá, benefícios de auxílio-creche estendidos até os 5 anos de idade da criança, cestas básicas para as mães (ibid.).

As mulheres já apresentavam grande desvantagem nos indicadores de participação no mercado de trabalho, situação que ficou ainda mais exposta na pandemia, com a diferença em relação aos homens de aproximadamente 20 pontos percentuais a menos de mulheres com algum tipo de trabalho remunerado no país (Costa, Barbosa e Hecksher, 2021).

Em 30 anos, o Brasil não registrava participação tão baixa de mulheres no mercado de trabalho, quanto os dados apresentados acima (Think Eva, 2021). De acordo com Dorna (2021), muitos pesquisadores se dedicaram a mensurar os impactos econômicos, sociais e emocionais da pandemia que, embora tenham atingido diferentes classes, raças, gêneros e idades, não afetaram a todos da mesma forma, denotando uma série de disparidades sociais. A desigualdade de gênero demonstra que, afinal, as pandemias têm implicações diferentes para mulheres e homens.

Durante a crise da pandemia de Covid-19, o grupo mais afetado foi o de mães de crianças pequenas. A quantidade de responsabilidades que se acumularam com a vinda da pandemia (trabalho, cuidados com os filhos e tarefas domésticas), somada ao desamparo social, levou muitas mulheres ao desemprego. Para as que conseguiram se manter empregadas, acumula-se a exaustão, o medo e a saúde mental fragilizada (Think Eva, 2021).

As tensões relativas à incumbência simultânea às mulheres de responsabilidades profissionais e familiares são anteriores à pandemia. No entanto, o isolamento social intensificou o trabalho produtivo e reprodutivo e tornou menos acessíveis redes de apoio ofertadas às mães. A impossibilidade de levar os filhos para creches ou obter apoio de alguma forma, em geral, de outras mulheres, influenciam a possibilidade e a qualidade da dedicação aos seus trabalhos remunerados (Dorna, 2021).

A saúde mental foi impactada de forma significativa. Uma pesquisa realizada pela Universidade de Valência revelou que 86% das mães entrevistadas ficaram mais tristes, apáticas e desmotivadas durante a pandemia. Para quase 84%, o sentimento de sobrecarga para cuidar dos filhos durante o período aumentou consideravelmente (Think Eva, 2021).

Os resultados da pesquisa feita por Dorna (2021) revelam os principais desafios de gerenciar a maternidade na quarentena. Das participantes que afirmaram residir com seus companheiros, 51% delas declaram-se insatisfeitas com a divisão das tarefas de cuidado da casa e filhos, gerando sobrecarga. Entre as maiores queixas apontadas, destacam-se: acompanhar tarefas escolares, gerir conflitos entre o trabalho produtivo e reprodutivo, sobrecarga e exaustão por conciliarem uma quantidade desproporcional de trabalho doméstico com o trabalho remunerado e a carga mental com relação ao cuidado da casa e dos filhos. Se já eram sobrecarregadas, com o início e decorrer da pandemia, essas mulheres sofreram ainda mais. As iniciativas das organizações que possuem mulheres e mães em seus quadros de empregados impactam diretamente na sobrevivência delas no mercado de trabalho.

Ademais, há de se considerar nessa questão também as crianças, pois estudos citados por Brentani et al. (2014) demonstram que o investimento para o desenvolvimento e aprendizagem durante a primeira infância traz retorno maior para a sociedade do que qualquer outra etapa da vida do

indivíduo. Por exemplo: melhor desempenho em testes cognitivos; maior propensão em concluir os estudos (até a educação universitária) e, em consequência, maior rendimento no trabalho; menor índice de violência e criminalidade durante a adolescência e vida adulta. Para isso, a qualidade da creche representa fator determinante. Espaços bons, com profissionais qualificados, atentos e responsivos às necessidades da criança, currículos apropriados e estruturados, representam benefícios para o desenvolvimento infantil e, em contrapartida, creches de má qualidade podem ocasionar prejuízos no desenvolvimento da criança (ibid.).

Então, para uma sociedade mais desenvolvida, o esforço deve ser voltado para mulheres e crianças, preferencialmente o mais cedo possível, de modo que políticas públicas e privadas precisam desenvolver políticas e ações para que as crianças tenham o estímulo correto e na hora certa.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa retratada neste estudo foi resultado de uma investigação que tinha por objetivo analisar as respostas do público-alvo – mulheres que são mães, com filhos de até 5 anos de idade completos – para que os resultados focassem, principalmente, mães de crianças na primeira infância. Para participar da pesquisa, essas mães deveriam ter um vínculo formal empregatício (público ou privado) para que as percepções acerca das organizações nas quais trabalhavam pudessem ser exploradas.

Quanto à natureza da pesquisa, foi do tipo aplicada. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de pesquisa tem o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática a problemas específicos. Quanto aos objetivos, a metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória para que fosse possível proporcionar maior familiaridade com o problema estudado e construir hipóteses (ibid.). Referente aos procedimentos, para a coleta de dados foi utilizada uma *survey*, tipo de investigação científica aplicado para a obtenção de dados ou informações sobre as características ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado como público-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (ibid.).

O questionário foi veiculado por meio de um provedor gratuito de pesquisas on-line (Google Forms®), enviado inicialmente, para pessoas do nosso conhecimento nas redes sociais. Após terem respondido ao questionário, era solicitado a elas que o repassassem para seus conhecidos, produzindo o que se conhece por técnica Bola de Neve em pesquisas. Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência, ou seja, a partir desse tipo específico de amostragem, não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa (Vinuto, 2014).

Para a realização de uma amostra bola de neve, é necessário que haja um intermediário inicial (também denominado de semente) que localiza ou aponta algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa ser realizada. Segundo Bockorni e Gomes (2021), a técnica Bola de Neve é mais indicada para pesquisas com grupos em que haja possibilidade de encontrar diversas sementes que sejam capazes de indicar membros em seu círculo social ou outras sementes com contatos mais diversificados no grupo. Esta forma de pesquisa é ideal para pesquisas sobre temas de âmbito privado ou com populações de difícil acesso, pois a aceitação para participar da pesquisa é maior, já que são indicados por alguém conhecido (Dewes, 2013 apud Bockorni e Gomes, 2021).

No entanto, para os objetivos deste estudo, as limitações de uma amostra pequena, não estatística e não generalizável, embora presentes, não invalidam o trabalho. Conseguimos obter 74 respostas ao questionário consideradas válidas, isto é, que atenderam todas as premissas (mães com filhos até 5 anos e trabalhando).

## 4 RESULTADOS

A Tabela 1 mostra a distribuição do perfil demográfico das respondentes. Importante ressaltar que foram convidadas a responderem às questões demográficas de acordo com suas percepções e os resultados podem ou não refletir a realidade.

**Tabela 1** Perfil demográfico das respondentes

<b>Quantidade de filhos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Um filho(a)	51	69%
Dois filhos(as)	20	27%
Três filhos(as)	3	4%
<b>Idade dos filhos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 0 a 1 ano de idade	14	19%
De +1 a 2 anos de idade	16	22%
De +2 a 3 anos de idade	15	20%
De +3 a 4 anos de idade	15	20%
De +4 a 5 anos de idade	14	19%
<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ensino Médio Completo	4	5%
Ensino Superior Incompleto	3	4%
Ensino Superior Completo	21	28%
Pós-graduação Completa	46	62%
<b>Classe social</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Classe A	16	22%
Classe B	38	51%
Classe C	17	23%
Classe D	3	4%
<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Analista	12	16
Assistente/Auxiliares	9	12
Consultora/Especialista	16	22
Liderança (Gerente, coordenadora, supervisora)	29	39
Operação	2	3
Outro	6	8

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Perguntou-se para as respondentes se, após se tornarem mães, a empresa ofereceu benefícios diferentes, de acordo com a condição materna (por exemplo, horário flexível, creche, plano de saúde diferenciado, menor jornada de trabalho etc.). A Tabela 2 revela que a maioria das mães não obteve acesso a benefícios diferenciados pela empresa na qual trabalha.

Foi constatado que 53% das respondentes discordam, de alguma forma, de terem recebido benefícios diferenciados; enquanto 43% afirmam que as empresas ofereceram algum tipo de benefício diferenciado.

Perguntou-se para as respondentes se, após se tornarem mães, a empresa ofereceu benefícios diferentes, de acordo com a condição materna (por exemplo, horário flexível, creche, plano de saúde diferenciado, menor jornada de trabalho etc.). A Tabela 2 revela que a maioria das mães não obteve acesso a benefícios diferenciados pela empresa na qual trabalha. Foi constatado que 53% das respondentes discordam, de alguma forma, de terem recebido benefícios diferenciados; enquanto 43% afirmam que as empresas ofereceram algum tipo de benefício diferenciado.

**Tabela 2** Depois que me tornei mãe, a empresa ofereceu benefícios diferentes, de acordo com minha condição materna (ex.: horário flexível, creche, plano de saúde diferenciado, menor jornada etc.)

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
39,2%	13,5%	4,1%	25,7%	17,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esse resultado indica que a maior parte das empresas do universo apresentado ainda não possui políticas de apoio ou inclusão às mulheres que decidem ser mães ou que são mães e retornam da licença-maternidade. A Tabela 3 mostra que aproximadamente 57%, ou seja, a grande maioria das mulheres considerou, de alguma forma, deixar seu emprego para assumir o cuidado total de seu bebê.

**Tabela 3** Depois que me tornei mãe, considerei deixar o emprego

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
29,7%	9,5%	4,1%	25,7%	31,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na tabela 4, podemos verificar os resultados consolidados pelos totais favorável e desfavorável e estratificados por grupo de cargos e faixa social, demografias que trouxeram informações relevantes para análise.

**Tabela 4** Resultados estratificados pelas demografias de faixa social e grupo de cargos, consolidados por total favorável e total desfavorável

Faixa Social			Grupo de Cargo		
	Faixa Social	%		%	
Total Favorável	Classe A	21%	Total Favorável	Analista	19%
	Classe B	62%		Assistentes/Auxiliares	2%
	Classe C	14%		Consultora/Especialista	19%
	Classe D	2%		Liderança (Gerente, coordenadora, supervisora)	45%
Total Desfavorável	Classe A	24%	Total Desfavorável	Operação	5%
	Classe B	31%		Outro	10%
	Classe C	38%		Analista	14%
	Classe D	7%		Assistentes/Auxiliares	28%
				Consultora/Especialista	24%
				Liderança (Gerente, coordenadora, supervisora)	28%
				Outro	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na tabela 4, percebe-se diferença significativa no comportamento de respostas pelas demografias de faixa social e grupo de cargo. Para as mulheres que consideram pertencer à faixa social de classe B, 62% delas cogitaram, de alguma forma, deixar seus empregos, seguidas por mulheres das classes A e C, com 21% e 14%, respectivamente. Em relação às mulheres que não cogitaram deixar seus empregos, as respostas foram distribuídas de forma mais proporcional. É importante ressaltar que as respondentes que se consideram classe D foram minoria – tendo, portanto, poucas respostas desse público. Já para o grupo de cargos, observa-se que a maior parte das mulheres que cogitaram deixar seus empregos estão no grupo de liderança, representado por 45% delas. Para os demais agrupamentos de cargos, o resultado seguiu equilibrado.

Nos resultados obtidos para a questão de mudança de carreira, mostrados na Tabela 5, pode-se observar que, para o grupo entrevistado, essa decisão não foi tomada pela grande maioria das respondentes.

**Tabela 5** Depois que me tornei mãe, mudei de carreira como forma de conciliar trabalho e maternidade

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
59,5%	1,4%	6,8%	13,5%	18,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Mais de 60% afirmaram que não mudaram (ou não cogitaram mudar) de carreira após a maternidade. As respostas, estratificadas pelas demografias, tiveram equilíbrio em relação às opções, portanto, uma análise detalhada não se justifica. Na tabela 6, pode-se perceber que, nesta questão, o índice de respondentes que se posicionaram de forma neutra foi elevado: mais de 39% das mães não sabem se recomendariam a empresa na qual trabalham para mulheres que são ou que pensam em se tornarem mães, indicando um dado interessante para a pesquisa.

**Tabela 6** Indicaria a empresa em que trabalho para mulheres que são ou pretendem ser mães

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
12,2%	9,5%	39,2%	16,2%	23,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outro dado significativo foi que cerca de 39% das respondentes concordam, ou concordam parcialmente, que indicariam as empresas nas quais trabalham para outras mães, e 21,7% afirmam que não indicariam a empresa na qual trabalham para outras mulheres em igual situação. Este resultado pode sugerir que há dúvidas em relação a como a empresa na qual as respondentes trabalham se posicionam em relação às mulheres que

querem ter filhos, ou que já os tiveram, e que dependem de algum benefício ou flexibilidade por parte da empresa para que consigam conciliar o trabalho e a maternidade.

O processo de cruzamento entre os dados da questão 4 (eu indicaria a empresa em que trabalho para mulheres que são ou pretendem ser mães) e os resultados da questão 1 (depois que me tornei mãe, a empresa ofereceu benefícios diferentes, de acordo com minha condição materna), pode obter interessantes relações. Ao analisar as respostas das duas questões, estratificadas por total favorável, total desfavorável e neutros, tem-se a Tabela 7.

**Tabela 7** Cruzamento dos resultados das questões 4 e 1, estratificado por total favorável, total desfavorável e neutros

Q.4) Eu indicaria a empresa em que trabalho para mulheres que são, ou pretendem ser, mães.	Q.1) Depois que me tornei mãe, a empresa ofereceu benefícios diferentes, de acordo com minha condição materna.	Contagem de Respondente
<b>Neutro</b>		<b>n=29</b>
	Total Favorável	34%
	Total Desfavorável	62%
	Neutro	3%
<b>Total Favorável</b>		<b>n=29</b>
	Total Favorável	69%
	Total Desfavorável	28%
	Neutro	3%
<b>Total Desfavorável</b>		<b>n=16</b>
	Total Favorável	13%
	Total Desfavorável	81%
	Neutro	6%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para as respondentes que se posicionaram de forma neutra na questão 4, 62% delas discordam que a empresa ofereceu algum tipo de benefício relacionado à condição materna. Em relação às que indicariam a empresa em que trabalham para outras mulheres que querem ser ou que já são mães, 69% delas afirmaram que receberam benefícios específicos relacionados à maternidade. Entre as respondentes que não indicariam a empresa na qual trabalham, 81% delas afirmaram que não foram oferecidos benefícios

relacionados à maternidade. Ou seja, os benefícios diferenciados e exclusivos para a condição materna podem ser fatores influenciadores para a decisão de indicar, ou não, a empresa em que trabalham para mulheres que são ou pretendem ser mães.

Essa indicação pode ser influenciada por outros fatores, não somente os benefícios diferenciados, porém, a pesquisa aponta uma relevante hipótese sobre a relação entre benefícios *versus* motivação para indicar a empresa a outras pessoas. A Tabela 8 mostra que mais de 51% das respondentes da pesquisa concordam, de alguma forma, com a afirmação de que ter filhos é um fator de impedimento da progressão de carreira para as mulheres.

**Tabela 8** Ter filhos é fator de impedimento para uma mulher progredir no mercado de trabalho

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
21,6%	16,2%	10,8%	31,1%	20,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 9, temos como resultado, a grande maioria das respondentes relatando que sentem dificuldade em conciliar a maternidade e seus trabalhos. Para 74% das mulheres que responderam à pesquisa, essa dificuldade de conciliação existe de alguma forma. A análise detalhada para essa questão, feita a seguir com o cruzamento entre esta questão e a próxima, que relaciona a falta de apoio da empresa em relação às mães.

**Tabela 9** Sinto dificuldade em conciliar maternidade e trabalho

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
9,5%	6,8%	9,5%	44,6%	29,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 10 mostra que, para 73% das respondentes, existe a percepção de que há falta de apoio para as funcionárias e mães, sendo que 50% se posicionaram no ponto extremo da escala, ou seja, o posicionamento é enfático de que as empresas falham ao providenciar algum apoio às mães.

**Tabela 10** Sinto falta de apoio da empresa às funcionárias mães

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
13,5%	8,1%	5,4%	23%	50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na tabela 11, foi feito o cruzamento entre as respostas da questão 7 (sinto falta de apoio da empresa às funcionárias mães), com as da questão 6 (sinto dificuldade em conciliar maternidade e trabalho).

**Tabela 11** Cruzamento dos resultados das questões 7 e 6, estratificadas por total favorável, total desfavorável e neutros

Q.7) Sinto falta de apoio da empresa às funcionárias mães.	Q.6) Sinto dificuldade em conciliar maternidade e trabalho	Contagem de Respondente
<b>Neutro</b>		<b>n=54</b>
	Total Favorável	83%
	Total Desfavorável	9%
	Neutro	7%
<b>Total Favorável</b>		<b>n=16</b>
	Total Favorável	56%
	Total Desfavorável	38%
	Neutro	6%
<b>Total Desfavorável</b>		<b>n=4</b>
	Total Favorável	25%
	Total Desfavorável	25%
	Neutro	50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Pode-se verificar que, quando o comportamento de respostas é favorável à questão 7, ou seja, existe a concordância com a falta de apoio da empresa, 83% também concordam que sentem dificuldade em conciliar a maternidade e o trabalho. Com as informações obtidas na Tabela 4, quando

as mães vivenciam a falta de apoio das empresas em que trabalham, a tendência de respostas para a dificuldade em conciliar a maternidade e o trabalho é notavelmente maior. Estes resultados sugerem que, quando existe sólida rede de apoio ofertada às mães pelas empresas, a carga emocional e de trabalho que essas mulheres percebem ficam menores, já que o suporte de pelo menos um lado dessa rede já está garantido.

Na Tabela 12, pode-se perceber há certo equilíbrio entre as respondentes que se posicionaram de acordo e em desacordo com a situação de terem dificuldade em encontrar um local adequado para deixarem seu filho/a. Verifica-se que 47% das respondentes responderam que encontraram alguma dificuldade para encontrar um local adequado para deixar seu filho/a, enquanto 42% responderam que não encontraram dificuldades em encontrar esse local adequado para deixar seu filho/a no retorno ao trabalho. As respostas para esta questão, estratificadas pelas demografias, tiveram equilíbrio em relação às opções, portanto, uma análise detalhada não se justifica.

**Tabela 12** Sinto/senti dificuldade em encontrar um local adequado para deixar meu filho/a durante a jornada de trabalho

<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo</b>
32,4%	9,5%	10,8%	16,2%	31,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 13 demonstra que a grande maioria das respondentes (mais de 93%) afirmou que a empresa em que trabalham não oferece, como benefício, creche corporativa no mesmo local ou próximo do trabalho.

**Tabela 13** A empresa em que trabalho disponibiliza creche corporativa (no mesmo local ou próximo do trabalho)

<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo</b>
90,5%	3%	1%	3%	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 14 mostra que cerca de 85% das respondentes acreditam que seria benéfico, de alguma forma, o acesso à creche no mesmo local ou próximo do trabalho, indicando ser este um benefício que seria muito apreciado.

**Tabela 14** Seria benéfico se a empresa em que trabalho disponibilizasse, como benefício, acesso à creche no mesmo local de trabalho

Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
5,4%	5,4%	4,1%	6,8%	78,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com relação à amamentação e alimentação, as respondentes relatam a dificuldade para encontrar um local adequado para a ordenha no local de trabalho (quando existe), interromper a amamentação do bebê para o retorno ao trabalho, introdução alimentar, entre outros desafios, conforme respostas transcritas abaixo:

*Deixar meu filho em casa aos cuidados de outra pessoa e continuar a amamentação (no trabalho não havia um lugar adequado para retirar o leite e manter refrigerado). (Respondente 19)*

*Saber com quem deixar minha filha, ainda mais numa situação de pandemia; minha bebê só se alimenta de leite materno e essa pressão de saber se o estoque que fiz é o suficiente é muitas vezes frustrante. No âmbito profissional, por vezes tive minha recolocação ameaçada, é todo dia uma tortura diferente. (Respondente 72)*

Os comentários sobre encontrar um local adequado para deixar os filhos remetem aos desafios de conciliar horários, confiança nas pessoas que irão cuidar da criança e existência de rede de apoio que possa ajudar no momento de retorno ao trabalho.

*Encontrar um local adequado em que eu pudesse deixar o meu filho com o coração em paz. (Respondente 12)*

*Saudade do filho e a preocupação em como estaria tão pequenino longe de mim. (Respondente 9)*

*Encontrar escola com período compatível com a minha jornada. Creche impossível.* (Respondente 56)

A carga emocional que as mães vivenciam é pesada. Pode-se observar, por meio dos comentários, como foi difícil a readaptação para a rotina de trabalho. Muitas das respondentes sentiram-se divididas entre a maternidade e o trabalho, conciliação nem sempre feita de uma forma tranquila:

*Equilibrar a carga e demandas de trabalho versus a sobrecarga psicológica, emocional e física de ser mãe. Noites sem dormir para cuidar do bebê e no dia seguinte ter cobrança de performar como se nada tivesse acontecido.* (Respondente 44)

*Deixar os filhos (sentimento de abandono, mesmo que por algumas horas), sentimento de não-pertencimento ao ambiente de trabalho.* (Respondente 21)

*Tive dificuldades para conciliar cuidados da casa, criança e manter o ritmo do trabalho.* (Respondente 4)

Comentários relacionados ao momento de pandemia também surgiram, revelando preocupação e dúvidas sobre como lidar com tantas mudanças e ainda dar conta da maternidade e do trabalho:

*Tempo produtivo no home office, falta de acolhimento inclusive de mães da equipe, exigências desproporcionais às condições em que estamos vivendo.* (Respondente 17)

*Principalmente depois dessa realidade de pandemia, deixar meus filhos muito tempo na escola devido minha jornada de trabalho. Sinto falta de estar com eles.* (Respondente 47)

*No meu caso, as escolas estavam completamente fechadas por causa da pandemia quando deveria retornar ao trabalho, não foi uma opção parar e sim necessidade. Além disso, considerando oferta e demanda as babás estavam cobrando preços exorbitantes.* (Respondente 68)

A maioria das sugestões fornecidas pelas respondentes foram com relação à disponibilidade de creches no local de trabalho ou nas proximidades, evidenciando que este é um desafio presente para as mães que precisam buscar um local para deixar seus filhos enquanto trabalham.

Além das sugestões referentes a creches, outras também foram citadas: disponibilização de salas para amamentação (ou para fazer a retirada do leite materno), flexibilidade para redução da carga de trabalho, possibilidade de *home office* e licença-maternidade e paternidade estendidas. Alguns comentários retratam as dificuldades que as respondentes encontram em seu dia a dia:

*Ter um local adequado para ordenha de leite. Tive que ordenhar muitas vezes em salas de reunião, salas de gerência ou mesmo banheiro. (Respondente 3)*

*Ser mais flexível com as mães que atuam na empresa. Plano de saúde essencial, ajuda de custo no transporte para creche/escola. (Respondente 4)*

*Auxílio relacionado a creche/babá, espaço para lactantes, possibilidade de convívio com as crianças em algum período, rodas de conversa, acolhimento e acompanhamento psicológico. (Respondente 17)*

*Disponibilizar creche no ambiente de trabalho para que esta transição ocorra de maneira mais suave. (Respondente 21)*

*Licença-paternidade maior, auxílio-creche ou babá. (Respondente 29)*

As respostas obtidas pelas perguntas abertas corroboram os resultados encontrados na seção quantitativa da pesquisa e trouxeram exemplos reais para que fosse possível identificar quais são os reais problemas enfrentados por essas mulheres no retorno ao trabalho e no dia a dia na empresa.

Benefícios específicos, creches, flexibilidade de horários, local adequado para amamentação/ordenha estão entre os principais desafios mencionados, que podem ser vistos, também, quando observamos os resultados das questões relacionadas ao apoio da organização à profissional que materna, à dificuldade em conciliar as jornadas e à impossibilidade de encontrar local adequado para deixar os filhos.

## 5 CONCLUSÕES

Ainda que este trabalho tenha contado com número reduzido de respondentes, sendo uma clara limitação do estudo, as informações que surgiram das análises dos resultados, tanto das questões quantitativas como qualitativas, são importantes para que empresas estudem as opções e tracem planos de ação em conjunto com a área de gestão de pessoas com o objetivo de acolherem essas profissionais e pensarem em propostas de pacotes de benefícios mais atraentes. Após a licença-maternidade terminar, as profissionais encontram inúmeros desafios, que vão desde interromper precocemente o aleitamento materno, não ter um local adequado no ambiente de trabalho para ordenha do leite, dificuldades em ter onde deixar o bebê durante a jornada de trabalho, inexistência ou pouca rede de apoio.

Foi constatado que a grande maioria das mulheres entrevistada não consegue conciliar a maternidade com o trabalho e percebe que as empresas falham ao não oferecer apoio a elas nesse momento tão delicado. Uma das informações interessantes, analisada no decorrer da pesquisa, aponta o quanto benefícios corporativos diferenciados para essas profissionais têm impacto direto na maneira como veem a empresa e na probabilidade de indicá-la para outras mulheres que se encontram na mesma situação.

Outra informação relevante foi de que a grande maioria das respondentes acredita que seria benéfico ter como benefício corporativo o acesso à creche no mesmo local do trabalho ou próximo dele. Sabe-se que muitas empresas não possuem condições para terem a própria creche corporativa, ou até mesmo não tem em seu quadro de empregados a quantidade suficiente de profissionais com filhos que justifique a construção ou a disposição de creche própria. Porém, é uma realidade que organizações dividem andares em edifícios corporativos com inúmeras outras empresas, afinal, hoje fala-se muito em colaboração e trabalho em conjunto em prol de um objetivo maior.

A proposta de utilização de espaços vazios em grandes prédios corporativos para organizar creche corporativa compartilhada, com empresas que estejam alocadas no mesmo edifício ou sejam vizinhas, é válida para disponibilizar esse benefício tão importante, tanto para as mães como para os pais

de bebês e crianças pequenas. Por que não? A continuidade deste estudo se faz necessária, visto que é um tema de extrema relevância e que impacta diariamente milhares de mulheres em seus cotidianos.

Por fim, sugere-se realizar outros estudos, por pesquisas com número maior de respondentes, com cortes demográficos que abordem questões sociais, étnico-raciais, culturais, não tratadas neste trabalho, para que seja possível obter maior riqueza de informações para os achados, inclusive para que as empresas tenham sustentação para propor benefícios mais alinhados às necessidades e expectativas das profissionais que são mães.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Glauco (2018). Paulistano demora quase 3 horas por dia no trânsito, e 88% dos pedestres se sentem inseguros, diz pesquisa. *GI SP*, 18 set. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/09/18/paulistano-demora-quase-3-horas-por-dia-no-transito-e-88-dos-pedestres-se-sentem-inseguros-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 1 set. 2020.
- BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva e GOMES, Almira Ferraz (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*, v. 22, n. 1, jun. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>>. Acesso em: 9 jul. 2021.
- BRASIL (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 5 out. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2021.
- BRASIL (2015). *Saúde da criança: aleitamento materno e alimentação complementar*. 2 ed. Brasília, Ministério da Saúde.
- BRASIL (2017). Decreto-Lei no 5.452/1943. In: *Consolidação das Leis do Trabalho e Normas Correlatas*. Brasília, Senado Federal, pp. 1-189. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_correlatas\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2021.
- BRENTANI, Alexandra Valéria Maria et al. (2014). *O impacto do desenvolvimento da primeira infância sobre a aprendizagem*. São Paulo, Núcleo Ciência Pela Vida. Disponível em: <<https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/biblioteca/o-impacto-do-desenvolvimento-na-pi-sobre-a-aprendizagem/?s=impacto,desenvolvimento,primeira,infn%C3%A2ncia,voc%C3%AA>>. Acesso em: 19 set. 2020.

- CARMO, Jacqueline (2020). Mulheres no mercado de trabalho: panorama da década. *Carreira e Sucesso*, Chato, 4 mar. Disponível em: <[https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/o-mercado-de-trabalho/mulheres-no-mercado-de-trabalho-panorama-da-decada/?utm\\_source=b2c-social&utm\\_medium=facebook\\_social-media&utm\\_campaign=mf\\_carreira-sucesso&utm\\_content=panorama-mulher-no-mercado](https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/o-mercado-de-trabalho/mulheres-no-mercado-de-trabalho-panorama-da-decada/?utm_source=b2c-social&utm_medium=facebook_social-media&utm_campaign=mf_carreira-sucesso&utm_content=panorama-mulher-no-mercado)>. Acesso em: 2 set. 2020.
- COSTA, Joana Simões; BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda e HECKSHER, Marcos (2021). *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*. Disponível em: <[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10186/1/bmt\\_69\\_mercdetrabalho.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10186/1/bmt_69_mercdetrabalho.pdf)> Acesso em: 17 dez. 2022.
- DORNA, Lívia Borges Hoffmann (2021). O trabalho doméstico não remunerado de mães na pandemia da COVID-19: mudanças e permanências. *Laboreal*, v. 17, n. 1, 26 maio. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4000/laboreal.17860>>. Acesso em: 15 ago. 2021.
- FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (2021). Amamentar com segurança durante a pandemia de covid-19: como nutrir o bebê seguindo as orientações de especialistas. Como nutrir o bebê seguindo as orientações de especialistas , Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/amamentar-com-seguranca-durante-pandemia-de-covid-19>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre, UFRGS.
- GREAT PLACE TO WORK (2021). Licença-maternidade: boas práticas para adotar após o retorno de funcionárias. *GPTW*, 15 jan. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/licenca-maternidade/>>. Acesso em: 22 ago. 2021.
- OLIVEIRA, Anna (2019). 5 boas práticas que apoiam a primeira infância. *GPTW*, 10 maio. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/great-practices/boas-praticas-para-primeira-infancia/>>. Acesso em: 12 set. 2021.
- PRIORE, Mary del (1988). *A mulher na história do Brasil*. São Paulo, Contexto.
- PROBST, Elisiana Renata (2015). A evolução da mulher no mercado de trabalho. *RH Portal*, 2 set. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- RICH, Mandy (2022). Amamentar com segurança durante a pandemia de covid-19: como nutrir o bebê seguindo as orientações de especialistas. *Unicef*, 29 jul. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/amamentar-com-seguranca-durante-pandemia-de-covid-19>>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- THINK EVA (2021). *#Mães na pandemia: a invisibilidade e sobrecarga do trabalho materno em meio à crise global*. São Paulo, Think Eva Consultoria de Inovação Social. Disponível em: <<https://thinkeva.com.br/pesquisas/>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

- VINUTO, Juliana (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. *Temáticas*. Campinas, v. 22, n. 44, 30 dez. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>>. Acesso em: 1 jul. 2021.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (2017). *Guideline: protecting, promoting, and supporting breastfeeding in facilities providing maternity and newborn services*. Geneva, Switzerland, Department of Nutrition for Health and Development. Disponível em: <<https://apps.who.int/iris/handle/10665/259386>>. Acesso em: 29 ago. 2021.

# Impactos das desigualdades de gênero sobre o trabalho de mulheres em cargos de liderança

Ana Beatriz Milagres<sup>1</sup>  
Elisabeth Juliska Rago<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo é o resultado da pesquisa de Iniciação Científica intitulada *Cargos de liderança: como as questões de gênero impactam o trabalho das mulheres*, realizada no período de 2020-2021. Buscou-se compreender as causas da baixa representatividade feminina, em particular, de mulheres com ensino superior em cargos de liderança. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) de 2021, mesmo sendo as mulheres a maioria da população em idade para trabalhar, os homens predominam entre as pessoas ocupadas, sobretudo em cargos superiores e de maior responsabilidade. As desigualdades de classe, raça e gênero estão vinculadas à nossa história econômica, social, política e cultural, refletindo fortemente no mercado de trabalho. Realizamos entrevistas individualizadas, com questões semiabertas, com mulheres em cargos de liderança e confrontamos os dados obtidos com relatórios oficiais disponíveis para leitura nas mídias sociais. O artigo segue a linha de pesquisa da sociologia feminista, centrada no conceito de relações de gênero e trabalho. As mulheres

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

lidam com as desigualdades fora do ambiente de trabalho, assumem as atividades domésticas e o cuidado de pessoas e, muitas vezes, no ambiente de trabalho, sofrem discriminações e assédios moral e sexual.

Palavras-chave: mulheres; relações de gênero; trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa vinculada ao eixo temático gênero e trabalho, com foco dirigido a uma problemática específica envolvendo mulheres escolarizadas em cargos de liderança em empresas brasileiras. A pergunta inicial da pesquisa teve como objetivo verificar como as questões de gênero impactam o trabalho de mulheres com ensino superior atuando no meio corporativo brasileiro. Apesar do engajamento de mulheres na educação, nas universidades e no mercado de trabalho, as estatísticas mostram que os postos de liderança são ocupados, majoritariamente, por homens, abrangendo mais de 60% dos cargos gerenciais, contra 37,4% de mulheres (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2019).

No atual ciclo de acumulação flexível (Harvey, 1993), exige-se maior qualificação profissional das/os trabalhadoras em decorrência das mudanças na organização do trabalho e das necessidades próprias do mundo do trabalho capitalista. Por outro lado, as mulheres continuam enfrentando o desafio de uma divisão desigual do trabalho doméstico ou reprodutivo que afeta a vida profissional, ora a permanência e até mesmo desistência do trabalho.

Outra questão que devemos ressaltar é que as mulheres atingiram um

*[...] nível educacional mais elevado que o homem, o que, na evolução para uma sociedade do conhecimento, torna-se uma vantagem muito significativa; mas a remuneração tende a reproduzir as desigualdades tradicionais, o que frequentemente significa mais responsabilidades sem o salário correspondente. (Dowbor, 2003, p. 11)*

Os fundamentos que estabelecem uma linha divisória entre as atividades femininas e as masculinas são históricos e culturais. Os estudos que negam a historicidade do gênero/raça/etnia partem de princípios regidos por leis naturais, a-históricas, ou seja, isentas de interesses. Várias autoras

feministas ressaltam a necessidade de superação dos aspectos metodológicos de trabalhos científicos que não consideram as relações sociais de sexo/gênero dos atores sociais.

A categoria gênero é um dos elementos constitutivos das relações sociais hierárquicas, por esta razão deve estar articulada a outras vulnerabilidades de raça, de classe, de orientação sexual para dar inteligibilidade ao objeto da pesquisa. As múltiplas formas de opressão que atingem diferentes grupos de mulheres são estruturais e moldam a cultura brasileira desde a colonização, sendo que as suas mazelas ainda ecoam em pleno século XXI. Pela importância que as vozes de mulheres reais, “de carne e osso”, podem trazer às pesquisas exploratórias, recorreremos às metodologias qualitativas, que nos mostraram a percepção, as subjetividades de quem ocupa um cargo de responsabilidade no mercado profissional.

Apesar da conquista crescente de cargos de maior influência e prestígio, a participação do gênero feminino em cargos de liderança ainda é baixa quando comparada à dos homens, não somente por fatores econômicos. Vale ressaltar que o IBGE divulgou – pela primeira vez – um levantamento sobre estatísticas de gênero, em 2018, com base em 38 indicadores estipulados pela Organização das Nações Unidas (ONU), contribuindo, desta maneira, para maior visibilidade e legitimação do campo de pesquisas de gênero.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos pontos centrais desta pesquisa baseia-se no conceito de relações de gênero e raça no contexto da sociedade capitalista brasileira, cuja formação econômica, social e política foi marcada pelo patriarcado e pelo racismo e, conseqüentemente, pela intolerância, pela violência, pelo sexismo e por muitas outras formas de discriminação. Do ponto de vista do conhecimento, buscamos uma aproximação do tema com base na conceituação definida como interseccionalidade, teoria que ilumina a tarefa de construção da pesquisa no interior das complexas e contraditórias relações de gênero, classe, raça/etnia, orientação sexual, já que considera essas dimensões como inseparáveis e indissociáveis umas das outras.

De acordo com Crenshaw (2002, p. 177):

A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Inspiradas nos argumentos desenvolvidos por Crenshaw, indagamos se mulheres que conquistaram postos elevados nas empresas e que não atuam na implantação da mudança cultural em relação às outras mulheres, seja no desenvolvimento de políticas internas de contratação, nos parâmetros de inclusão, de qualificação perdem a chance de encontrar meios para o empoderamento de todas as mulheres, independentemente da cor de sua pele. Por outro lado, mulheres advogadas, médicas, psicólogas, arquitetas, professoras, pesquisadoras, homens que rechaçam o patriarcado, com seu ativismo podem inserir nos direitos humanos, ditos “universais”, os direitos humanos do gênero feminino.

Além do que foi explicitado, o conceito de divisão sexual do trabalho foi pautado pela pesquisa devido à importância fundamental que esta dimensão assume na vida das mulheres. O trabalho remunerado (produtivo) e o não remunerado (reprodutivo) são aqui entendidos como inseparáveis para analisar as experiências de vida de mulheres que ocupam cargos de liderança.

### 3 A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

Não é nosso objetivo aprofundar a discussão sobre o conceito de divisão sexual do trabalho, já que transcenderia os limites deste artigo, porém, vale ressaltar que a problemática é relevante no sentido de que atinge diretamente a vida de mulheres, profissionais ou não. As tarefas domésticas e de cuidados de crianças e de idosos pesam desfavoravelmente às mulheres.

A divisão sexual do trabalho não impacta, ao que tudo indica, na vida e na profissão dos homens. O tema vem sendo estudado por muitas/os estudiosas/os ligados à sociologia do trabalho, à economia, à história, à demografia. Como não poderia deixar de ser, há divergências na interpretação do tema, no entanto, “[...] o ponto de convergência das construções teóricas de certas correntes de pesquisa referem-se ao conceito de ‘relação de forças’ existentes, ou seja, às relações de poder que se estabelecem entre homens e mulheres” (Hirata e Kergoat, 2003, p. 121).

Caberia levantar alguns tópicos para reflexão e desenvolvimento de pesquisas futuras, as quais dependerão de amplo levantamento empírico para verificar a pluralidade dos empregos e as mudanças que vem ocorrendo no interior das famílias brasileiras.

Hirata e Kergoat constituem nomes significativos na abordagem do conceito de divisão sexual do trabalho. Elas manifestam-se contrárias aos estudos que defendem a “complementaridade” ou “a conciliação dos papéis” em detrimento de uma linha da sociologia em termos de relações sociais de antagonismo. As autoras escrevem:

A divisão do trabalho entre homens e mulheres é em primeiro lugar a imputação aos homens do trabalho produtivo – e a dispensa do trabalho doméstico – e a atribuição do trabalho doméstico às mulheres, ao passo que são cada vez mais numerosas na nossa sociedade salarial [na França] as mulheres a querer entrar e se manter no mercado de trabalho. (Ibid., p. 113)

Em suma, enfatiza-se a competência masculina. Desse modo, o acesso aos cargos de poder, no ambiente executivo, fica reservado aos homens, contribuindo, dessa maneira, para a manutenção da hegemonia masculina.

Evidentemente, os movimentos sociais, as contribuições dos feminismos, dos Fóruns de Organizações não Governamentais (ONGs) e Conferências Internacionais da ONU têm contribuído, decisivamente, para o avanço na mobilização de forças para lutar pelos direitos humanos das mulheres. Além disso, “A maior participação da mulher no mercado

profissional e a maior liberalização dos costumes provocaram uma reviravolta nos domínios anteriormente masculinos, especialmente nos locais de trabalho” (Freitas, 1996, pp. 4-9).

## 4 ANALISANDO OS RESULTADOS DA PESQUISA

Desde os anos 1980, verifica-se uma ampla discussão, ainda em vigor, sobre cultura no âmbito das organizações, trazendo consequências ora positivas, ora negativas para as trabalhadoras/es. Barbosa (2009) chama atenção para os “critérios subjacentes” a estas análises culturais. Precisamos desmistificar que o “[...] universo tido como estruturado e gerenciado a partir de critérios estritamente objetivos e racionais, no sentido econômico do termo e, ontologicamente desenraizado do social”, na verdade, expressa valores de dominação (Barbosa, 2009, p. 2). É interessante observar que, aqui, reside uma questão muitas vezes invisível quanto ao tema de gênero e raça/etnia.

Os estudos organizacionais interpretam os comportamentos femininos com base em valores, representações sociais e estereótipos de gênero como a emotividade, a sensibilidade, a adaptabilidade. Sabe-se que estas diferenças têm conotação de inferioridade, pois, na prática, mantêm os obstáculos para a ascensão de mulheres aos cargos decisórios. Luiza, Olívia e Alicia, três das nossas entrevistadas, fazem referência a estereótipos de gênero e raça ao se referirem ao processo de seleção no setor bancário e publicitário. Assim se expressa Luiza: “*Quando vou procurar trabalho, têm perguntas do tipo ‘você é casada?’ ou ‘você tem, ou pretende ter filhos’*”. Alicia diz: “*Já me perguntaram se eu tinha namorado porque precisaria ficar até mais tarde no trabalho e ele poderia ficar bravo*”. Esses tipos de perguntas não têm ligação direta com o desempenho profissional e são direcionadas a determinado grupo social, no caso desta pesquisa, às mulheres. Olívia é afrodescendente, tendo sofrido discriminação racial durante o processo seletivo e quando já atuava como contratada em uma organização.

Mesmo sendo o maior grupo demográfico do país, 28%, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra Contínua (PNAD) de 2019, as mulheres negras têm piores condições de trabalho. Em relação ao nível de escolaridade,

quanto maior o nível, maior a desigualdade – principalmente entre a mulher negra e o homem branco. Quando as brasileiras negras conquistaram o ensino superior completo, tiveram rendimento médio de 125,8%; já os homens brancos tiveram o equivalente a 289,3%. No mercado de trabalho, a taxa de participação das mulheres negras é 47,7% – a menor entre os outros grupos (mulheres brancas, homens brancos e homens negros), levando em conta as condições de desocupação, subocupação e subutilização, que contam com mulheres negras como maioria. Quando restrita a cargos de diretores/gerentes e profissionais das ciências, a desigualdade aumenta. Homens brancos ocupam 333,56% dos cargos de diretores/gerentes e 326,3% profissionais de ciências, praticamente triplicando a porcentagem do rendimento médio da população em relação às mulheres negras (140,9% e 139,6% respectivamente).

Retomando a fala de Olívia, ela afirma:

*“Não dá para falar que ‘ela foi discriminada por ser mulher’, e sim ‘ela foi discriminada por ser uma mulher negra’, não é apenas uma questão, ela sempre vem atrelada. É diferente da mulher branca que é excluída em determinados segmentos da sociedade, seja no âmbito do trabalho e na relação familiar, porque é mulher, mas, quando você tem o critério racial também, não é fácil você dividir, está muito interligado. No critério racial, as discriminações são até maiores [do que o gênero].”*

Olívia levanta uma importante reflexão que reforça nossa análise baseada na interseccionalidade de classe, gênero e raça. Trata-se da situação socioeconômica das mulheres, principalmente as negras, no país:

Aqui no Brasil não te dão a oportunidade de enfrentar e demonstrar seu poder, aqui eles ‘cortam’ você pelo econômico, mantêm determinados grupos sociais, como por exemplo, mulheres e pessoas negras, onde eles querem que esses grupos estejam. Isso ocorre com todas as mulheres, e em maior grau com a mulher negra.

Alicia, também compartilha do mesmo sentimento: “*Na minha experiência, quando a gente é mulher, mesmo quando a gente chega lá, a gente não chega ainda*”.

Importa assinalar o que Crenshaw (2022, p. 176) chama de “discriminação interseccional”, afirmando que é

[...] difícil de ser identificada em contextos em que forças econômicas, culturais e sociais silenciosamente moldam o pano de fundo de forma a colocar as mulheres em uma posição onde acabam sendo afetadas por outros sistemas de subordinação. Por ser comum, a ponto de parecer um fato da vida, natural ou pelo menos imutável, esse pano de fundo (estrutural) é, muitas vezes invisível.

As mulheres negras sofrem com muito mais intensidade os impactos do racismo, da exploração e da dominação, o que reflete nos problemas enfrentados por elas no mercado de trabalho, na educação, na saúde e na habitação. As desigualdades de oportunidades atingem as mulheres racialmente discriminadas, lembrando ainda que elas enfrentam dificuldades de acesso a uma educação de qualidade, tema que precisa ser aprofundado por outras pesquisas.

Quanto aos obstáculos e desafios do dia a dia enfrentados pelas mulheres em cargos de maior responsabilidade, algumas expressões definem bem os sentimentos que afloraram nas entrevistas: “teto de vidro”, definido como a “[...] existência discriminatória, comumente artificial e invisível, que impede as mulheres de crescerem verticalmente nas empresas, ocasionando sua sub-representação nos cargos de liderança.” (Mendes e Garcia, 2019, p. 101). A expressão “labirinto de cristal” mostra bem a

[...] realidade das mulheres trabalhadoras, cujo caminho pode ser tortuoso, contendo desafios de diversos graus de dificuldade e que muitas vezes se mostram intransponíveis, fazendo com que elas tenham de recuar e refazer suas escolhas, seguindo por um novo trajeto para que consigam avançar. (Ibid., p. 102)

## 4.1 Assédios e preconceitos no ambiente de trabalho

Há também outro aspecto que assombra o cotidiano de muitas mulheres no espaço do trabalho: o assédio moral e o assédio sexual. Segundo Freitas (2001)

[...] conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho. (p.10)

Nesse sentido, a violência dos assédios sexual ou moral tem preocupado as organizações, na medida em que afeta a saúde mental de quem for submetido/a essa violência. Diferente dos conflitos que podem ocorrer no ambiente de trabalho, o assédio moral, que pode atingir homens e mulheres, coloca a vítima em “[...] estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período”. Diferente de uma “cantada”, que tem a ver com uma tentativa amorosa, o assédio sexual, segundo Freitas, é “[...] uma questão eminentemente organizacional, já que necessita de uma estrutura de poder para sustentar-se e ameaçar o outro” (ibid., p. 10).

## 4.2 Dupla jornada

Em 2019, as mulheres trabalharam quase o dobro do tempo que os homens em relação a afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas (21,4 horas para mulheres; 11 horas para homens). Ou seja, além do trabalho formal diariamente, no seu “tempo livre”, ainda são sobrecarregadas, na maioria dos casos, com atividades domésticas e/ou cuidado de outras pessoas.

Luiza traz um relato que transmite exatamente essa situação:

*Na minha casa, por exemplo, fui casada por 16 anos e as tarefas domésticas eram, praticamente, sob minha responsabilidade. Eu fico fora de casa trabalhando por 9 horas e quando chego em casa, tenho no mínimo mais umas 3 horas de trabalho doméstico e sempre foi assim, nunca teve essa divisão.*

A sociedade prescreve que a mulher é mais apta para essas atividades, que, portanto, devem ficar sob sua responsabilidade. É uma questão transmitida de geração em geração, por isso a importância de reconstrução de valores e novos princípios para combater discriminações de gênero cotidianas.

A dupla jornada é uma das razões do porquê a participação das mulheres no mercado de trabalho é a menor em 30 anos, com apenas 45,8%, segundo o Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), e da grande diferença de horas dedicadas a afazeres domésticos/cuidado de pessoas entre homens e mulheres ocupados. Em média, as mulheres dedicaram 8,1 horas a mais às atividades de afazeres e/ou cuidados que os homens ocupados (Instituto..., 2021).

### 4.3 Tripla jornada

Em relação a essa dificuldade, como já comentamos, as mulheres enfrentam esses obstáculos muito antes de realmente terem seus filhos. Seja nas entrevistas de empregos, seja nas empresas que não possuem estrutura e compreensão para lidar com os momentos de gravidez das funcionárias.

Das mulheres entrevistadas, Alicia é a única que não é mãe. Diz: *“Eu não planejo a maternidade, acho que é muito por conta disso, por saber toda a carga que isso exerce sobre a mulher, se minha vida já é difícil hoje, teria mais esse gerador de desigualdade”*.

Por meio de pesquisas, podemos perceber que aumentou o número de mulheres que se tornaram mães depois dos 40 anos (Instituto..., 2021) e o método de congelamento de óvulos. As mulheres, já cientes das dificuldades que irão enfrentar no ambiente de trabalho, optam por focar na carreira profissional no momento e, depois, com melhor estabilidade, terem seus filhos.

Levantamento feito pela socióloga Louise Marie Routh em 2007, citado em um estudo da *Crescer* (Oshima, 2019), revelou que 36% das mulheres asseguraram ter passado por interrupção na evolução de suas carreiras após a gravidez, enquanto colegas que não possuíam filhos tiveram um caminho de desenvolvimento e promoções. Beatriz, uma das mulheres entrevistadas que é mãe, compartilha:

*A maternidade me trouxe angústias de querer acompanhar a infância de meus filhos e precisar sair para trabalhar, aos poucos passei a considerar que para eles estava tudo bem, o que me possibilitou progredir na carreira e vencer todos os obstáculos.*

Ainda em relação ao estudo da *Crescer*, 94% das mulheres que participaram da pesquisa relataram ter dificuldades para conciliar a carreira com a maternidade e 64% descrevem ter tido a carreira prejudicada pela maternidade. Luiza relata:

[...] quando fui mãe pela primeira vez eu perdi algumas oportunidades, e na segunda eu deixei de aceitar alguns cargos porque seria mãe novamente. Acho que isso influencia muito, não como um obstáculo, mas atrasou de certa forma a carreira, porque para as empresas, infelizmente, não é vista como algo natural, ou de forma tranquila.

Olivia compartilha: “*A maternidade é totalmente um empecilho. Se a mulher tiver a idade de 30 e poucos anos, em um cargo eletivo da empresa, com chances de a mulher engravidar, ali acaba toda a possibilidade de continuidade nos cargos eletivos*”. Também divide uma opinião importante:

*Vejo que a única forma de trazer um equilíbrio é o homem participando também dessa maternidade, através da licença paternidade. Com o homem compartilhando, acho que iria diminuir essa discriminação contra a mulher.*

A questão da licença-paternidade, assim como a licença-maternidade, é um benefício garantido pela Constituição Federal, porém oferece de 120 a 180 dias para as mulheres e de 5 a 20 dias para os homens, dependendo de diversos acordos individuais e coletivos com a empresa. Essa diferença de dias só aumenta a desigualdade de gênero, pois deixa apenas com as mulheres o cuidado e tarefas relacionadas ao filho. Com uma lei eficiente e uma empresa que faz questão que os pais também tenham direito a esse tempo com seus filhos, cria um ambiente de trabalho bem agradável e ajuda os pais a dividirem as tarefas e responsabilidades entre si, além de participarem, juntos, dos primeiros meses de seus filhos.

## 4.4 Pandemia de Covid-19

Todas as desigualdades que mostramos neste artigo se intensificaram e se agravaram devido a pandemia de Covid-19. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) realizada pelo IBGE mostra que 7 milhões de mulheres deixaram o mercado de trabalho no início da pandemia, no mês de março, sendo 2 milhões a mais do que o número de homens no mesmo cenário. Isso ocorreu por conta de, principalmente, dois fatores: os cargos ocupados por mulheres e a sobrecarga de trabalhos realizados por elas. Como já assinalado, as mulheres, devido às características impostas pela sociedade, têm maior representatividade em ocupações informais, que foram os setores mais afetados pelo isolamento e distanciamento social. Além disso, com a pandemia, as empresas adotaram o *home office* e as escolas também adotaram o sistema on-line. Novamente, pesou sobre os ombros femininos o acúmulo de sobrecarga de trabalho.

As mulheres entrevistadas trazem reflexões importantes e necessárias sobre o assunto. Olivia diz: *“Muitas mulheres estão desempregadas e muitas são chefes de família, então precisam ir para o trabalho informal. [...] As mulheres são os grupos mais afetados, dentro de casa, no mercado de trabalho, entre outros”*. Luiza relata que, como mãe, *“[...] tem o trabalho de casa e ainda trabalha fora, essas tarefas se misturam muito quando se faz o home office e isso impacta bastante no desempenho e resultado”*. Alicia acrescenta:

Uma diferença que eu vejo é que eu fiquei o ano inteiro de pandemia trabalhando dia e noite, com o trabalho formal e o trabalho de casa. O homem tem toda uma rede de apoio, como, por exemplo, a mulher e a empregada fazerem as tarefas domésticas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressaltamos que o objetivo desta pesquisa foi entender e analisar as principais causas e problemas ligados à baixa participação de mulheres escolarizadas em postos de liderança em organizações. A preocupação em entender as dificuldades e desafios com os quais se deparam no dia a dia,

no mercado de trabalho brasileiro, levou-nos ao tema da divisão sexual do trabalho, às desigualdades de gênero, à sobrecarga de trabalho que esse grupo social acumula. Além disso, procuramos mostrar o impacto do assédio sexual e do assédio moral, que, apesar de não ser algo novo, continua fazendo vítimas no interior das organizações. As entrevistas individuais realizadas foram fundamentais para o entendimento da experiência de mulheres altamente qualificadas em seus respectivos trabalhos, a partir da perspectiva da interseccionalidade de classe, de gênero e de raça. Por fim, acreditamos que o avanço na educação e a presença feminina no mercado de trabalho formal – em cargos antes inacessíveis a elas – representam um passo adiante na luta das mulheres.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia (coord.) (2009). *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo, Atlas.
- BRASIL (2001). Código Penal. Lei n. 10.224 de 15 de maio. Altera o Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 1, 16 maio. Disponível em: < <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=10224&ano=2001&ato=367g3YE5kMNpWT802>>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- CRENSHAW, Kimberlé (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 10, n. 1.
- DOWBOR, Ladislaw. (2003). “Prefácio à edição brasileira”. In: MARUANI, Margaret e HIRATA, Helena (orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. Tradução de Clevis Rapkiewicz. São Paulo, Senac.
- FREITAS, Maria Ester de (1996). Assédio sexual: a proposta perversa. *RAE Light*. São Paulo, v. 3, n. 3.
- FREITAS, Maria Ester de (2001). Assédio moral e assédio sexual: o poder perverso nas organizações. *ERA – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n. 2 abr./jun.
- HARVEY, David (1993). *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo, Edições Loyola.

- HIRATA, Helena e KERGOAT, Danièle (2003). “A divisão sexual do trabalho revisitada”. In: MARUANI, Margaret e HIRATA, Helena (orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. Tradução de Clevi Rapkiewicz. São Paulo, Senac.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2019). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2 ed. Rio de Janeiro, IBGE. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2020). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: outras formas de trabalho*. Rio de Janeiro, IBGE. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101722\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101722_informativo.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2021). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: primeiro trimestre de 2021*. 27 maio. Rio de Janeiro, IBGE. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2021\\_1tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2021_1tri.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2021.
- MENDES, Andrea Peres e GARCIA, Carla Cristina (2019). “O labirinto de cristal: mulheres e carreiras nas organizações contemporâneas”. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise e AGUERRE, Pedro. *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo, Senac, v. 3, pp. 95-110.
- OSHIMA, Flávia Yuri (2019). 94% das mulheres sentem dificuldades para conciliar maternidade e carreira. *Crescer*, 26 dez. Disponível em: <<https://revistacrescer.globo.com/Familia/Maes-e-Trabalho/noticia/2019/12/94-das-mulheres-sentem-dificuldades-para-conciliar-maternidade-e-carreira.html>>. Acesso em: 5 ago. 2021.
- PERCEPTION INSTITUTE (2016). *The science of equality, volume 2: the effects of gender roles, implicit bias, and stereotype threat on the lives of women and girls*. Disponível em: <<https://perception.org/wp-content/uploads/2016/10/Science-of-Equality-Vol-2.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2022.

# O futuro do trabalho: impactos das inovações tecnológicas nas profissões do futuro

José Augusto Kherlakian<sup>1</sup>  
Myrt Thânia de Souza Cruz<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente capítulo tem por objetivo mostrar uma relação entre Indústria 4.0, ou 4ª Revolução Industrial, e o mundo do trabalho, compartilhando visões de diferentes autores, visando entender a forma como as profissões estão sendo ou serão afetadas pelas novas tecnologias num futuro breve. Como estratégia metodológica optou-se pelo uso da revisão sistemática da bibliografia especializada com uso de autores relevantes na área. Além da revisão bibliográfica, foram realizados estudos com especialistas na área para tentar cobrir uma gama de informações e prospecções sobre o futuro. A 4ª Revolução Industrial é caracterizada, principalmente, pelo uso da inteligência artificial para automatizar tarefas e desenvolver número maior de demanda, consumindo menos tempo e recursos. Foi possível concluir que as tecnologias irão impactar de maneira radical diversas áreas, como contabilidade, medicina, direito, engenharias, *design*, administração, demandando dos profissionais o desenvolvimento de novas *hard*, *soft* e *power skills* voltadas para as áreas de tecnologia em convergência com o hibridismo ser humano/máquina.

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

Palavras-chave: futuro do trabalho; Indústria 4.0; inteligência artificial no trabalho; hibridismo ser humano/máquina.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo John McCarthy (McCarthy et al. 1955), inteligência artificial (IA) é a ciência que estuda a maneira de adaptar, em máquinas, capacidades cognitivas do ser humano, tais como: pensar, andar, falar. Segundo o autor, a mente humana funciona de maneira similar aos computadores e, deste modo, seria possível fazer programas que consigam substituir o trabalho humano. Essas mudanças de produção foram denominadas como Indústria 4.0, ou 4ª Revolução Industrial, caracterizada pela substituição do homem por manufaturas avançadas ou fábricas inteligentes. Os principais impactos ocorrerão na força do trabalho, com a necessidade de as pessoas adquirirem novas competências para saberem lidar com as novas tecnologias e estarem com qualificações necessárias para garantir empregabilidade no futuro. Se, por um lado, essas novas tecnologias proporcionarão aumento na economia mundial, combatendo problemas cotidianos como fome, doenças e educação, por outro, alguns empregos e cargos não serão mais necessários, porque vai ocorrer substituição por máquinas e equipamentos que realizam a tarefa de modo mais acelerado e eficiente que o ser humano. Uma vantagem interessante a se destacar é que esses avanços tecnológicos irão diminuir, de maneira bem significativa, a quantidade de acidentes para trabalhos com risco maior à saúde do trabalhador. Outro desafio será como compartilhar riquezas, já que essas tecnologias tendem a gerá-las, porém concentrá-las empregando menos funcionários. Em 1967, entre as dez empresas mais valiosas dos Estados Unidos, a única empresa de tecnologia que estava presente era a IBM. Hoje, as cinco primeiras são empresas de tecnologia cujos valores são quatro vezes maiores que os das outras cinco. Em um estudo realizado em 2017, constatou-se que 80% das empresas começariam a investir em inteligência artificial nos próximos anos (Investimento..., 2017). É fato que, como as transformações digitais irão afetar o modo como trabalhamos nas organizações, cargos como o de secretária e assistente tendem

a ser substituídos por máquinas e *softwares* inteligentes. Com esses avanços, cria-se a necessidade de haver uma drástica mudança na formação do profissional, uma vez que o trabalhador não pode enfrentar os avanços das tecnologias, que devem se tornar aliadas para realizar serviços de modo mais rápido e produtivo.

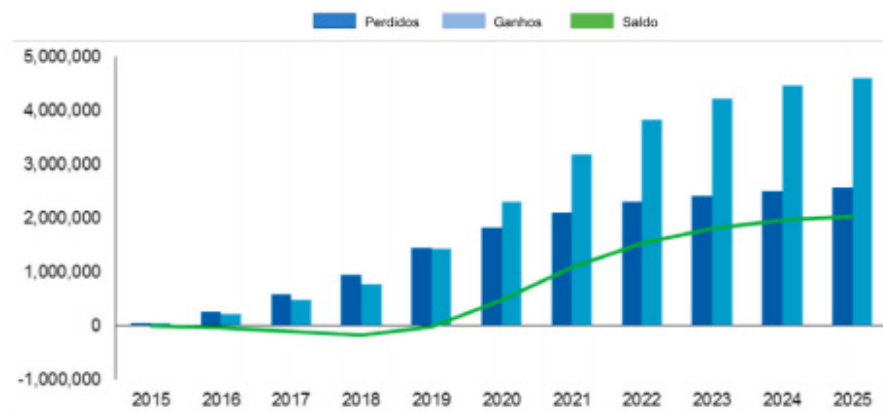
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A 1ª Revolução Industrial é conhecida pela transição do trabalho manual para o trabalho executado por máquinas a vapor, desencadeando diversos filmes, entre eles, *Tempos modernos*, de Charlie Chaplin, que mostrou as condições e os vários problemas que os trabalhadores tinham na época. Já na 2ª Revolução Industrial, surge o conceito de produção em massa com as linhas de montagem de Henry Ford e o conceito da divisão do trabalho, enquanto na 3ª Revolução Industrial é o momento em que se usou a eletrônica e a Tecnologia da Informação (TI) para modernizar as indústrias com o início da automação da produção (Bitkom et al., 2016). Desde o início da 1ª Revolução Industrial, as indústrias sempre buscaram novas formas para melhorar seu desempenho. Esta busca impulsionou o surgimento de novas tecnologias em várias áreas relacionadas à produção (Sugayama e Negrelli, 2015). Com esses avanços, houve o que é chamado de 4ª Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, caracterizada pelo momento em que a internet e um conjunto de tecnologias começam a tornar os sistemas de produção mais eficientes e produtivos, com inovações tecnológicas e o uso da IA para a realização de tarefas complexas produzindo bens e/ou serviços de melhor qualidade (Bahrin et al., 2016).

Indústria 4.0 é a transformação abrangente de toda a esfera da produção industrial através da fusão da tecnologia digital e da internet com a indústria convencional (Merkel, 2015). O termo Indústria 4.0 se originou por causa de um projeto do governo alemão com foco em tecnologia, utilizado pela primeira vez durante a Feira de Hannover em 2011. A Indústria 4.0 veio com a finalidade de revolucionar a forma de trabalhar, então, ao invés de competir com os avanços da tecnologia, o trabalhador precisa

se tornar aliado dela e evoluir de forma gradual com base nesses avanços tecnológicos. Existem cinco princípios da Indústria 4.0: 1) capacidade de operação em tempo real, relacionada à capacidade de tratar dados de forma instantânea, possibilitando a tomada de decisão em tempo real; 2) virtualização, que permite rastrear e monitorar todos os processos da operação por meio de sensores espalhados no processo; 3) descentralização, que diz respeito ao fato de que a tomada de decisão começa a ser realizada por sistema cyber-físico, de acordo com a necessidade de produção em tempo real; 4) orientação a serviços, com utilização de *softwares* com foco em serviços; 5) modularidade, com a produção compatível com a demanda, acoplamento e desacoplamento de módulos na produção. Isso possibilita maior flexibilidade no desenvolver das tarefas, “[...] pois nossa descoberta dos meios de economizar o uso do trabalho ultrapassa o ritmo no qual podemos encontrar novos usos para o trabalho”. (Keynes, 1931). Naquela época, esta frase de John Maynard Keynes foi considerada absurda, mas e hoje? Já vemos computadores e aplicativos substituindo vários postos de trabalho.

**Figura 1** Impacto das tecnologias de IA nos empregos do mundo até 2025 (em milhões)



Fonte: Gartner, 2017b. Adaptado por Graglia e Lazzarereschi (2018).

A tendência é que a IA gere grande impacto na economia e, em curto prazo, deve diminuir a quantidade de empregos; mas, em longo prazo, devem surgir novas oportunidades de empregos. Conforme apresentado pelo sociólogo Manuel Castells (2015, p. 38), “[...] em todos os momentos de grandes mudanças tecnológicas, pessoas, empresas e instituições sentem a profundidade das mudanças, mas costumam ser derrotados por elas por pura ignorância de seus efeitos”. O profissional precisa se preparar para enfrentar essas mudanças, não podendo ser derrotado por sua ignorância. A IA chega ao mercado visando diminuir as barreiras entre homem e máquina, sendo necessário passar por uma adaptação para fazer com o que os seres humanos e as revoluções digitais achem maneiras complementares de atuação. As pessoas que estão vivenciando este início de revolução se encontram em um momento de mudanças da forma de viver, trabalhar e se relacionar (Schwab, 2017).

O impacto das inovações tecnológicas acontecerá em diversas áreas, não sendo muito específica em uma ou outra área. Muitas profissões estão sendo automatizadas, como cargos de advogados, analistas financeiros, contadores, corretores de seguros, bibliotecários. Um artigo muito interessante sobre o assunto – *Economic possibilities for our grandchildren*<sup>3</sup> (Keynes, 1931) – retrata, em 1931, como o mundo estaria em 2030 em termos de riqueza e empregos por conta dos ganhos de produtividade trazidos pelas inovações tecnológicas. Grandes pesquisadores, cientistas e especialistas em IA, tais como Stephen Hawking, Elon Musk e Bill Gates, acreditavam que o avanço exponencial da IA significaria um grande risco para a raça humana. Seguindo o texto do cientista e escritor Vernor Vinge (1993), a possibilidade de os avanços da IA em algum momento superarem a inteligência humana foi nomeada como “singularidade tecnológica”. Se os sistemas socioeconômicos vigentes não se adequarem para essa nova realidade, então, metade do mundo ficará desempregada em 2050 (Glenn et al., 2015).

Para o futuro, as empresas irão estabelecer redes globais que incorporarão suas máquinas, sistemas de armazenagem e instalações de produção na

3. Tradução: *Possibilidades econômicas para nossos netos.*

forma de sistemas ciberfísicos (CPS). Durante a fabricação, esses sistemas compreenderão máquinas inteligentes, sistemas de armazenagem, instalações que conseguirão realizar trocas de informações de forma autônoma. Como esses avanços desencadeiam uma série de melhorias de *performance* industrial em termos de produção e fornecimento de materiais, agregando melhor desempenho à cadeia de valor e ciclo de vida do produto, as fábricas inteligentes já estão começando a se adaptar a essa nova forma de produzir (Kagermann, 2017). Em um país que apresenta altos índices de desemprego, são muitas as oportunidades para cargos voltados à tecnologia, o que mostra a necessidade de mudanças na forma do aprendizado para que os novos profissionais se adaptem aos requisitos que o mercado deve começar a exigir nos próximos anos.

Outro ponto importante a destacar é o fato de a IA poder causar impactos no relacionamento entre as pessoas. Quanto mais acesso à informação se tem, menos atenção se dá a atividades diárias. Existe uma tendência de a conexão humana se transformar na era digital. Um estudo de 2010 da Universidade de Michigan revela 40% de declínio da empatia entre estudantes universitários.

Os avanços da Indústria 4.0 aconteceram devido às novas formas de interação entre homem-máquina, ao uso da realidade aumentada e sistemas interativos, à robótica avançada, à prototipagem rápida com a impressão tridimensional, à capacidade de interpretação e análise de dados e seu armazenamento em nuvem (Gilchrist, 2016).

As transformações da nova era industrial estão mudando a sociedade com os avanços tecnológicos. O Boston Consulting Group (BCG) listou os nove pilares da Indústria 4.0: 1) big data e data analytics: referente à capacidade de coletar, organizar e analisar grandes quantidades de dados otimizando a qualidade, economizando energia e melhorando seu desempenho; 2) robôs autônomos: têm como função realizar trabalhos de forma inteligente, cooperativa e autônoma, não precisando de supervisão humana. Esses robôs promovem redução de custo e aumento da capacidade de produção. 3) simulação: capacidade de simulação de máquinas, produtos, processos e pessoas dentro da operação; 4) integração de sistemas (horizontais e verticais): diz a respeito à integração de sistemas tanto dentro (engenharia,

produção, serviços etc.) como fora da operação (empresas, fornecedores, distribuidores e clientes); 5) cibersegurança (*cyber security*): está ligada à capacidade de proteger dados e sistemas contra ameaças cibernéticas; 6) Internet das Coisas (IoT): no contexto da 4ª Revolução Industrial, todas as coisas são inteligentes e estão conectadas à internet; a Internet das coisas são todos os sensores conectados à internet que fazem parte do nosso dia a dia, aumentando a capacidade de coletar e analisar dados em tempo real; 7) computação em nuvem (*cloud computing*): utilizada por muitas organizações atualmente, consegue aumentar a capacidade e a velocidade dos processamentos de dados, fazendo integração e economia de *hardware* no sistema com o maior número de dados possíveis. 8) manufatura aditiva: também chamada de impressora 3D, é utilizada para a produção de pequenos lotes de peças customizadas, diminuindo altos custos de personalização, fabricação e transporte. 9) realidade aumentada: aumenta a capacidade de informações com a integração entre o mundo físico e o virtual; tecnologia utilizada para o aprimoramento nas aplicações de medicina e educação, também identifica problemas na produção.

Entre os setores agrícolas impactados com os avanços tecnológicos, o primeiro que iremos citar é o do agronegócio, que envolve uma cadeia de atividades – incluindo a produção agrícola – e caracteriza-se pelo cultivo de algodão, soja, milho, cana-de-açúcar e uma série de outros produtos. Paralelamente à agricultura, existe a pecuária – criação de gado de corte para a produção de carne ou gado leiteiro para o fornecimento de leite. Além disso, há várias outras atividades que fazem parte do agronegócio, como a piscicultura (criação de peixes) e a horticultura, que foca na produção de hortaliças. O agronegócio é de extrema importância para o mundo, pois dele vem a produção de alimentos e diversas matérias-primas. Trata-se de uma atividade antiga, existindo desde os primórdios da civilização; com o passar do tempo, diversas tecnologias o revolucionaram, fazendo com que produzisse muito mais e conseguisse vencer barreiras naturais como os solos inférteis, onde se produz muito mais, em áreas menores, ocasionando diminuição do desmatamento, melhorando a qualidade dos alimentos. A tecnologia fez – e faz – mudanças na mentalidade dos produtores. Acabou com a ideia de gigantismo de propriedades rurais, possibilitando pequenas

fazendas que, às vezes, dão mais retorno do que as grandes, com produção de melhor qualidade. A tecnologia deu luz/energia para os produtores intensificarem sua produção e terem maior retorno.

O agronegócio tem diversas áreas de atuação – como agricultura, pecuária, apicultura – e duas culturas: uma relacionada à produção de grãos e outra à produção de carne, a pecuária de corte, atividades que têm colocado o Brasil em cenário de destaque no mundo. O país teve uma produção de grãos de 250 milhões de toneladas na safra 2020, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab); na pecuária, possui o maior rebanho do mundo, com cerca de 222 milhões de animais, segundo 25 dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), tornando-se um dos maiores exportadores de carne do mundo (Conab, 2020).

Tanto a agricultura como a pecuária tiveram grande avanço tecnológico atualmente, o que resultou em grande avanço da produção. Existem diversos sistemas/produtos que ajudam a otimizar a produção de grãos: sementes de melhor qualidade e mais resistentes a pragas, sementes que germinam em solos poucos férteis, maquinários com altíssima tecnologia que conseguem otimizar colheitas. Máquinas ligadas a satélites fazem com que seja possível mapear a área exata da colheita, o tipo de solo em que ela atua, estimando o tempo total da colheita antes de ser finalizada. Com uso de satélites na agricultura obtemos muito mais controle de produção, tendo cada vez mais dados para tomar as melhores decisões. Satélites são capazes de mapear áreas infestadas por pragas (como lagartas), possibilitando ao produtor tomar a melhor decisão de como agir. O uso de drones na agricultura está crescendo, pois conseguem diagnosticar plantas fazendo análises por fotos, mostrando suas condições e do que precisam. A pecuária que consiste na criação de gado para os frigoríficos teve inovações tecnológicas depois da agricultura; o agricultor aceitou e utilizou mais as inovações do que o pecuarista. Nesses últimos anos, a pecuária obteve grandes inovações, sementes, produtos de nutrição; cada vez mais esse setor se desenvolve graças à tecnologia e à ciência. Além disso, desenvolvimentos na área da genética fazem com que o gado seja cada vez mais precoce (engorda em menor tempo; no caso das fêmeas,

o cio acontece mais rapidamente); novas tecnologias conseguem diagnosticar potenciais touros, gêmeas que serão grandes matrizes, obtendo melhores resultados para o setor.

As empresas estão sendo afetadas pelas mudanças na economia e na forma de se trabalhar com as transformações digitais que impactam tanto no trabalhador como na estrutura organizacional da empresa. A IA pode aumentar a produtividade das organizações eliminando cargos de porte médio e baixo nível, porém criando outras posições nas empresas. Mas também pode trazer desemprego, pois, geralmente, essas tecnologias substituem pessoas, agravando esta situação. Existem algumas habilidades essenciais que dificilmente serão ocupadas por inteligência e/ou sistemas especializados, tais como: a habilidade de percepção ligada ao entendimento de sistemas complexos; a manipulação, principalmente em sistemas irregulares; a criatividade – capacidade artística de criar algo – e a capacidade de inovação para desafios fora do contexto normal; a inteligência social, envolvendo a combinação de habilidades de negociação, persuasão, empatia e cuidado com o outro (Frey e Osborne, 2013).

É possível notar que as habilidades estão ligadas à capacidade do ser humano de buscar soluções fora do padrão para determinado problema. Os avanços tecnológicos proporcionam que uma série de tarefas não rotineiras sejam automatizadas, substituindo trabalhadores com baixa especialização para as próximas décadas. Entre funções que podem desaparecer, tem-se o operador de *telemarketing* (99% de chance de desaparecer); já o assistente social tem apenas 0,3% de probabilidade de substituição (Brynjolfsson e McAfee, 2011).

Os robôs já começam a ser usados para limpeza, testes laboratoriais, atendimentos telefônicos e por meio de chat bot, para dirimir dúvidas dos consumidores de operadoras de serviços, lojas e fábricas, o que mostra que esses avanços acabam afetando diferentes áreas. Um exemplo é o que ocorre na China, onde robôs são usados para ajudarem na desinfecção de hospitais. O setor de varejo, uma das fontes mais empregadoras, também está começando a investir em IA para melhorar a experiência do consumidor, automatizando processos e tarefas.

## Transformações x Empregos

TRANSFORMAÇÃO	REDUÇÃO DE EMPREGOS	CRIAÇÃO DE EMPREGOS
Utilização do Big Data no controle de qualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialistas em controle de qualidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analistas de dados industriais</li></ul>
Utilização de robôs, veículos autônomos e impressoras 3D nas linhas de produção	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operação de produção, montagem e embalagem</li><li>• Pessoal de logística</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenadores de robôs</li><li>• Engenheiros e especialistas em pesquisa e desenvolvimento</li></ul>
Redes de suprimentos e linhas de produção autônomas e inteligentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialistas em planejamento de produção</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialistas em modelagem e interpretação de dados</li></ul>
Manutenção preditiva automatizada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicos de manutenção tradicionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analistas de dados, sistemas e TI</li></ul>

Fonte: Tessarini Junior e Saltorato (2017).

Segundo Edwards e Ramirez (2016), o trabalhador vai precisar de “reciclagem” semelhante às que aconteceram nas outras três revoluções industriais. Na 4ª Revolução Industrial, será necessário aprimoramento em relação às tecnologias e às mudanças organizacionais que provocam.

É importante que as faculdades se adaptem de acordo com as inovações para formar futuros profissionais. Atualmente, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) é pioneira entre os centros de ensino superior do Brasil em oferecer cursos de jogos digitais, ciência de dados e IA na graduação.

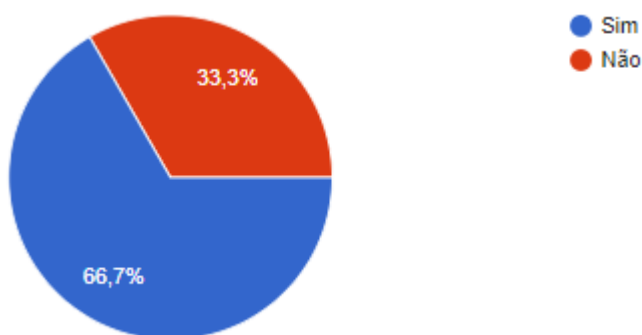
## 3 METODOLOGIA

Este estudo investigou os impactos das inovações tecnológicas nas profissões do futuro. Para isto, além da revisão sistemática da bibliografia especializada, realizou-se uma pesquisa de campo cujo objetivo foi reunir profissões que já tiveram experiências em áreas ligadas à tecnologia para que pudessem avaliar a pergunta central da pesquisa. Foram reunidos profissionais de diferentes perfis – desde graduandos em reta final da faculdade com experiências na área em questão até profissionais com pós-graduações

e muitos anos de experiência. Foi traçado este perfil para entender as visões de profissionais de diferentes gerações e conseguir entender a diferença de pensamentos e previsões para os avanços tecnológicos.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Você acredita que com os avanços tecnológicos vai diminuir a quantidade de empregos?



Fonte: Pesquisa de autoria própria.

Um ponto bastante debatido é se os avanços tecnológicos vão diminuir a quantidade de empregos no futuro. Há argumentos que defendem os dois pontos de vista. É bem verdade que, devido aos avanços tecnológicos, devem ser exigidas novas funções nas organizações, porém, outras devem perder a importância.

Sendo assim, a pergunta que fica é: os avanços tecnológicos irão criar mais cargos nas organizações do que tirar? De acordo com os entrevistados, eles devem diminuir a quantidade de empregos.

Quais profissões você acredita que serão mais afetadas com os avanços tecnológicos? Segundo os dados aportados pelos respondentes da pesquisa, as profissões que serão impactadas pelos avanços tecnológicos são: recepcionistas, bibliotecários, assistentes jurídicos, vendedores, motoristas, consultores financeiros, advogados, corretores de seguros e contadores.

Também foi questionado quais cargos poderão sofrer os maiores impactos com o avanço da Indústria 4.0. Entre as 16 funções, o cargo de recepcionista foi o mais votado, seguido dos bibliotecários.

Para a questão sobre quais são as barreiras para a implementação dessas novas tecnologias, as principais barreiras foram: alto custo; medo, por parte das instituições, de se adequar e melhorar seus processos em face de competição e de novas tecnologias; miopia e falta de visão estratégica por parte do governo federal, que não investe da devida forma nesta área; falta de conhecimento da onda tecnológica; falta de educação nas escolas, levando à escassez de profissionais adequados para assumirem tais funções.

Para a pergunta sobre quais competências serão requeridas para os novos profissionais na Indústria 4.0, entre as principais habilidades abordadas destaca-se que deverão ter grande capacidade analítica e visão de negócio. Além disso, também será necessário que o profissional se adapte e compreenda as novas tecnologias de forma rápida. Outro ponto bastante importante é o aprimoramento das *Hard* (conhecimento sobre tecnologias e suas aplicações) e *Soft Skills* (empatia, modelagem e solução de problemas complexos, criatividade, inovação, pensamento ágil, multidisciplinaridade). O profissional deverá entender como estes sistemas funcionam para poder tirar maior proveito deles, aumentando sua eficiência e eficácia perante as organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permeou pontos teóricos e práticos sobre o futuro do trabalho com os avanços da Indústria 4.0, colocando de forma contextualizada o que constituiu essa revolução desde seus primórdios até os dias atuais. A Revolução Industrial, no século XIX, modificou não apenas a maneira de produzir e consumir, mas também a forma de trabalhar. Para melhorar a capacidade de produção em massa Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, em 1914, criou um sistema que tinha como objetivo a produção em massa. Ford implementou uma linha de montagem que conseguia padronizar processos com custos menores. Uma das suas características

era que todos os funcionários tinham funções pré-definidas e, para fazê-las funcionarem, era preciso que todos as executassem da melhor forma. Com o passar do tempo, percebeu-se que as revoluções sempre serviram para impulsionar grandes mudanças. Hoje estamos vivenciando a chamada 4ª Revolução Industrial, na qual as tecnologias e a IA começam a surgir e encontrar um lugar nas organizações, necessitando que os profissionais se atualizem e consigam usá-las em seu favor, aumentando sua eficiência e alcançando melhores resultados.

A implementação das inovações tecnológicas vão causar grandes impactos na população e, por isso, é necessário que as pessoas se aperfeiçoem e estejam aptas para lidar com eles quando o momento chegar. Essas mudanças poderão acarretar, em curto prazo, o desemprego – porém, em longo prazo, deverá ocorrer a criação de novos tipos de trabalho mais valorizadas pelas organizações. Portanto, é necessária uma mudança por parte do governo, aumentando investimentos, objetivando capacitar a população para lidar com essas tecnologias. É evidente que as mudanças tecnológicas e a busca por conhecimento seguem crescendo, uma vez que é da natureza do ser humano tentar se superar e, agora, máquinas e *softwares* inteligentes estão chegando nas organizações, algo que há vinte anos nem se imaginava. A tecnologia e as inovações do homem sempre estiveram interligadas, como acontece, por exemplo, em produtos embarcados, isto é, quando um sistema se encontra embutido em outro. Um exemplo desse tipo de produto é a câmera de ré para manobrar o carro, onde temos a junção de uma câmera com o carro, desenvolvendo nova função para estes produtos. Ao longo do estudo, concluiu-se que as tecnologias vêm para ajudar o trabalhador em seu modo de trabalhar – e não substituí-lo. É verdade que alguns cargos serão substituídos por tecnologias, porém deverá haver a criação de novas funções. Assim, há grande necessidade de mão de obra qualificada, o que hoje não temos, infelizmente, talvez por falta de visão estratégica do governo, falta de visão futurística ou até mesmo não acreditando que as inovações tecnológicas irão acontecer. Uma reestruturação do processo de formação profissional é necessária e, para isto, devemos começar pela educação, a formação dos profissionais precisará sofrer modificações, dando-se mais atenção a habilidades voltadas ao manuseio das tecnologias.

A quantidade de tecnologias disruptivas que começaram a surgir são os principais diferenciais deste novo momento (IoT, realidade aumentada, visão computacional, IA, Blockchain, Edge e computação em nuvem) e vem impactando todos os setores de diferentes formas. Como levantado na pesquisa, a Indústria 4.0 deve impactar médicos, motoristas, banqueiros, agricultores, funcionários de *fast foods*. Em momento de pandemia, as tecnologias foram capazes de modificar rapidamente a forma de se trabalhar, mostrando que é possível trabalhar em *home office*.

Os novos profissionais deverão possuir grande capacidade analítica para resolução de problemas, saber se portar e se adaptar ante novas tecnologias. Como característica diferenciadora da 4ª Revolução Industrial, destacam-se novas empresas que não geram empregos, novas tecnologias que favorecem a substituição do trabalho humano, a compactação das cadeias produtivas, corporações maiores com menor número de concorrentes, velocidade acelerada de transformação, impacto nos três setores da economia e novas oportunidades, não exclusivas (Graglia e Lazzarereschi, 2018).

## REFERÊNCIAS

- AIRES, Regina Wundrack do Amaral e MOREIRA, Fernanda Kempner (2018). Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E ESCOLAS DE GOVERNO, 1, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, UFSC, pp. 224-247. Disponível em: <<http://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/49/17>>. Acesso em: 1 abr. 2020.
- AUED, Bernardete Wrublewski (1997). Profissões no passado profissões no futuro. *Revista de Ciências Humanas*, v. 15, n. 22. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/23450/21120>>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- BAHRIN, Mohd Aiman Kamarul et al. (2016). Industry 4.0: A review on industrial automation and robotic. *Jurnal teknologi*, v. 78, n. 6-13.
- BCG. BOSTON CONSULTING GROUP. Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. BCG Perspectives, 2015.
- BITKOM, E. V.; VDMA, V.; ZVEI, V. (2016). Implementation strategy industrie 4.0. *Berlin, Germany*, v. 1010.

- BRASIL (2020a). Painel Coronavírus. *Coronavírus Brasil*, Ministério da Saúde. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 16 out. 2020.
- BRASIL (2020b). *Safra 2019-2020: produção de grãos deve bater recorde de 253,7 milhões de toneladas*. 11 ago. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/agricultura-e-pecuaria/2020/08/producao-de-graso-deve-bater-recorde-de-253-7-milhoes-de-toneladas#:~:text=Produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20gr%C3%A3os%20deve%20bater%20recorde%20de%20253%2C7%20milh%C3%B5es%20de%20toneladas,-N%C3%BAmero%20representa%20um&text=A%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20gr%C3%A3os%20da,a%20produ%C3%A7%C3%A3o%20da%20safra%20passada>>. Acesso em: 23 set. 2020.
- BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew (2011). The big data boom is the innovation story of our time. *The Atlantic*, v. 21, p. 30.
- CASTELLS, Manuel (2015). *A comunicação na era digital. O poder da comunicação*. São Paulo, Paz e Terra.
- CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. Série Histórica da Capacidade Estática. (2020). Produção de grãos. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/ultimas-noticias/4684-producao-de-graos-e-estimada-em-272-5-milhoes-de-toneladas-com-clima-favoravel-para-as-culturas-de-2-safra>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- DAU, Gabriela (2020). Jornal contábil. Startups criam soluções para PMEs prejudicadas pela pandemia. *Rede Jornal Contábil*, 23 jun. Disponível em: <<http://www.jornalcontabil.com.br/startups-criam-solucoes-para-pmes-prejudicadas-pela-pandemia/>>. Acesso em: 22 ago. 2020.
- DE LIMA, Alison Gustavo; PINTO, Giuliano Scombatti (2019). Indústria 4.0: um novo paradigma para a indústria. *Revista Interface Tecnológica*, v. 16, n. 2, pp. 299-311.
- EMBRAPA (2015). Disponível em: <<https://www.embrapa.br/>>. Acesso em: 23 set. 2020.
- FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael (2013). *The future of employment*.
- GLENN, Jerome C. et al. (2015). *State of the Future*. Washington, DC, Millennium Project.
- GILCHRIST, Alasdair (2016). *Industry 4.0: the industrial internet of things*. Apress.
- GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; LAZZARESCHI, Noêmia (2018). A indústria 4.0 e o futuro do trabalho: tensões e perspectivas. *Revista Brasileira de Sociologia-RBS*, v. 6, n. 14.
- GRAZIANO, Xico (2020). Tecnologia alavanca produção de carne bovina no Brasil. *Beefpoint*, 1 jul. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/tecnologia-alavanca-producao-de-carne-bovina-no-brasil-destaca-xico-graziano/>>. Acesso em: 27 out. 2020.

- INVESTIMENTO em inteligência artificial chega a 80% das empresas (2017). *TI Inside Online*. 7 nov. Disponível em: <<https://tiinside.com.br/07/11/2017/investimento-em-inteligencia-artificial-chega-80-das-empresas/>>. Acesso em: 16 abr. 2020.
- JELEAZCOV, Christian; LOPES, Armando e CERRI, Giovanni Guido (2019). *Medicina 4.0: um brinde à saúde na era da Inteligência Artificial*. [Entrevista cedida a] CALEGARI, Ana Paula Katz. *DWIIH São Paulo*. Disponível em: <<https://www.dwiih-saopaulo.org/pt/2019/05/06/medicina-4-0-um-brinde-a-saude-na-era-da-inteligencia-artificial/>>. Acesso em: 24 set 2020.
- KAGERMANN, Henning (2017). Chancen von Industrie 4.0 nutzen. *Handbuch Industrie 4.0 Bd. 4: Allgemeine Grundlagen*, pp. 237-248.
- KEYNES, John Maynard (1931). The pure theory of money. A reply to Dr. Hayek. *Economica*, n. 34, pp. 387-397.
- KRESCH, Daniela (2019). O segredo da fertilidade em Israel. *Plant Project*, ed. 14, 2 abr. Disponível em: <<http://plantproject.com.br/novo/2019/04/fronteira-14-o-segredo-da-fertilidade-em-israel/>>. Acesso em: 27 out. 2020.
- LAVAGNOLI, Silvia (2018). Indústria 4.0: evolução ou revolução? *Oppencadd*, 13 ago. Disponível em: <<https://opencadd.com.br/9-pilares-da-industria-4-0/>>. Acesso em: 4 maio 2020.
- MACHADO, Luiz Alberto e JÚNIOR, Paulo Galvão (2018). A Quarta Revolução Industrial em pleno século XXI. *Espaço democrático*, 2 out. Disponível em: <<https://espacodemocratico.org.br/artigos/a-quarta-revolucao-industrial-em-ple-no-seculo-xxi/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.
- MAGNUS, Tiago (2022). Inteligência artificial e o mercado de trabalho: qual será o futuro dos nossos empregos? *Sólides*, Desenvolvimento, 30 set. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/inteligencia-artificial-e-o-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 18 abr. 2020.
- MAPA prevê crescimento na produção de grãos na próxima década (2020). *Agroclima PRO*. 29 jul. Disponível em: <<https://agroclima.climatempo.com.br/noticia/2020/07/29/mapa-preve-crescimento-na-producao-de-graos-na-proxima-decada-4948>>. Acesso em: 27 out. 2020.
- MARANHÃO, Romero de Albuquerque (2020). As ações do ministério da ciência, tecnologia, inovações e telecomunicações no combate ao novo coronavírus. 2020. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/boca/article/view/6439>>. Acesso em: 22 ago. 2020.
- MCCARTHY, John et al. (1955). A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence. *AI Magazine*, v. 27, n. 4, pp. 12-14.
- MERKEL, Angela (2015): “Rede von Bundeskanzlerin Merkel anl. des Jahrestreffens 2015 des World Economic Forum am 22. Januar 2015”. Disponível em: <https://www.bundeskanzlerin.de/Content/DE/Rede/2015/01/2015-01-22-merkel-wef.html>. Acesso em: 16 maio 2016.

- PENA, Rodolfo F. Alves. O que é agronegócio? *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-agronegocio.htm>>. Acesso em: 14 de out. 2020.
- POR QUE ISRAEL é referência em tecnologias capazes de resolver problemas globais (2020). *Forbes*, Agro, 11 abr. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2020/04/por-que-israel-e-referencia-em-tecnologias-capazes-de-resolver-problemas-globais/>>. Acesso em: 27 out. 2020.
- PROFISSÕES em mudança: impacto da transformação digital nas ocupações administrativa (2019). *Revista Gestão Sociedade*. Disponível em: <[https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14728/1/RevistaGestaoSociedade\\_RH2019\\_ImpactoTransfDigital\\_carreira\\_AA.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14728/1/RevistaGestaoSociedade_RH2019_ImpactoTransfDigital_carreira_AA.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2020.
- SANTOS, Beatrice P. et al. (2018). Indústria 4.0: desafios e oportunidades. *Revista Produção e Desenvolvimento*, v. 4, n. 1. Disponível em: <<https://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedesarrollo/article/view/e316/193>>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- SCHWAB, Klaus (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- SILVEIRA, Cristiano Bertulucci (2016). O que é Indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo. 2018. *Citisystems*, Sorocaba, fev. Disponível em: ><https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>>. Acesso em: 20 maio 2020.
- SUGAYAMA, Ricardo; NEGRELLI, Evaldir (2015). *Connected vehicle on the way of Industry 4.0*. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/veiculo-conectado-na-rota-da-industria-4-0-23722>. Acesso em: 20 jun. 2018).
- TEIXEIRA, João (2019). *O que é inteligência artificial*. E-Galáxia. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oDSZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=inteligencia+artificial+&ots=5FnyMbVvQ-&sig=Ez8w\\_TBHOzpAwk2So1ovoB5gxDs#v=onepage&q=inteligencia%20artificial&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oDSZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=inteligencia+artificial+&ots=5FnyMbVvQ-&sig=Ez8w_TBHOzpAwk2So1ovoB5gxDs#v=onepage&q=inteligencia%20artificial&f=false)>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- TESSARINI JUNIOR, Geraldo e SALTORATO, Patrícia (2017). Impactos da Indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online*, v. 18, n. 2. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/2967/1678>>. Acesso em: 28 abr. 2020.
- VEIGA, Rui António de Carvalho e PIRES, Cristina Cadete (2018). Impacto da inteligência artificial nos locais de trabalho. *International Journal on Working Conditions*, n. 16. Disponível em: <[http://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.16\\_Veiga&Pires\\_67.79.pdf](http://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.16_Veiga&Pires_67.79.pdf)>. Acesso em: 8 mar. 2020.
- VINGE, Vernor (1993). “Technological singularity”. In: VISION-21 *Symposium sponsored*. Nasa Lewis Research Center and the Ohio Aerospace Institute, pp. 30-31.



# Responsabilidade social corporativa e cidadania ativa: abrangendo a diversidade social nas estratégias de ação das organizações

Victoria Almeida Maximo<sup>1</sup>  
Pedro Aguerre<sup>2</sup>

### RESUMO

O artigo procura estudar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) observando a dimensão cidadã presente nas estratégias das organizações empresariais, apoiando o desenvolvimento da diversidade social no território brasileiro. A pesquisa observa como as transformações do pensamento sobre a RSC puderam impactar concretamente a sociedade, fortemente influenciada, mais recentemente, pelos referenciais trazidos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O artigo analisa as práticas que promovem o desenvolvimento social, exemplifica organizações que procuram se estabelecer como socialmente responsáveis em seus territórios de atuação ou em situação de vulnerabilidade social, assim como verifica ações relevantes em suas estruturas internas. Assim, explicita a problemática mais ampla encontrada no contexto geral da sociedade, revelada por estatísticas que desvelam a grande desigualdade social existente no

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

Brasil, e a extensão das discriminações de gênero, raça, orientação sexual, idade – que são tidas, atualmente, como inadmissíveis e destoantes ética e moralmente em relação à atuação das organizações.

Palavras-chave: RSC; cidadania ativa; organizações privadas; objetivos de desenvolvimento sustentável; diversidade social; território brasileiro; desigualdade social.

## 1 INTRODUÇÃO

Busca-se discutir e responder como fomentar a economia brasileira por meio das empresas e da RSC, tomando como propósito a falta de inclusão de maiorias sociais – como mulheres e negros – e minorias, como pessoas com deficiência e LGBTQIA+, encontradas em todas as regiões brasileiras, visando à ampla inclusão social desses segmentos sociais minorizados em relação a oportunidades e benefícios sociais. Procura-se, também, estudar a RSC correlacionada às inúmeras demandas encontradas nos territórios de maior vulnerabilidade social, com preocupação maior da equidade social.

Entende-se, preliminarmente, que a análise da dimensão social do trabalho e da relação que os homens estabelecem entre si para sua reprodução em determinado modo de produção é importante para compreender a gênese e a reprodução da desigualdade social, posto que é a partir do trabalho que se produz riqueza social e se impulsiona a humanidade a patamares superiores de sociabilidade, como relata Figueiredo (2013). O surgimento do excedente na produção, a partir de meados do século XVII, determinou novas relações interpessoais, que passaram a se assentar na exploração do homem pelo homem, ou seja, o trabalho humano passou a ser “lucrativo” para determinado grupo social, em detrimento da exploração do outro, suscitando a necessidade de mecanismos de redistribuição e de garantia da dignidade humana a todos.

A julgar pelos dados dos censos demográficos, o Brasil seguiu uma trajetória muito diferente daquela dos países desenvolvidos. Embora nossa desigualdade seja muito alta ao longo de todo o processo republicano, desde o início do século XX, devido, em parte, ao prolongado escravismo e à exclusão da população afrodescendente do desenvolvimento social e

econômico, houve muitas idas e vindas, coincidindo com os grandes ciclos políticos do país, encontrando-se momentos de expressivo desenvolvimento social, educacional e econômico, mas que não foram, certamente, suficientes para alterar estruturalmente a grande desigualdade social que ainda se faz presente no país e que observou grande piora nos últimos anos.

Contudo, com o passar de décadas da construção democrática, identifica-se nova mentalidade no que diz respeito à responsabilidade social, que necessita estar cada vez mais enraizada no âmbito da estrutura política de um país com recursos naturais e riqueza econômica tão significativas. A rigor, constata-se que as desigualdades existentes prejudicam a possibilidade de sustentabilidade devido à gritante desigualdade social e de oportunidades. Portanto, são necessários renovados esforços da administração pública bem como instrumentos legais que estimulem o setor privado a participar da inserção e inclusão de pessoas pertencentes a grupos marginalizados, enfrentando as diferenças sociais, econômicas e permitindo, assim, promover maior coesão social (Freitas, 2016).

Adicionalmente, observa-se a ampliação das vulnerabilidades sociais, dificultando a inclusão econômica e o enfrentamento do racismo estrutural, da discriminação de gênero e a necessidade de maior diversidade social nos espaços e funções de alto prestígio social. As estratégias de ação empresarial em relação à diversidade acabam, muitas vezes, sendo tratadas de maneira individualizada, quando, na verdade, refletem complexos problemas estruturais. Desta forma, pretende-se avançar no conhecimento de propostas que promovam a efetividade da RSC, orientada pelos compromissos e metas expressos pelos ODS para que, paulatinamente, a sociedade brasileira possa evoluir de forma mais equilibrada e abrangente.

Por fim, este artigo pretende descrever soluções para o desenvolvimento de ações afirmativas no âmbito das relatadas desigualdades, incorporando aspectos econômicos e sociais. A pesquisa qualitativa e a análise bibliográfica permitiram compreender melhor iniciativas e tendências, mostrando que a diversidade deixa de ser reivindicação social para transformar-se em valor sociopolítico enriquecedor, que reconhece a igualdade de direitos e as diferenças na sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa tem como referencial teórico-metodológico um levantamento bibliográfico dos conceitos de RSC e de cidadania ativa nos novos padrões de desenvolvimento econômico e social do território brasileiro no período atual, inseridos no contexto da busca da equidade.

A desigualdade social é uma questão presente na própria estrutura do sistema capitalista. Logo, é concretizada a partir do domínio do homem sobre a natureza, com a produção do excedente, a mais-valia, como apresentou Marx (1977), indicando que estas condições seriam reproduzidas e transformadas no decorrer dos anos e séculos de predomínio do sistema capitalista. Isso acontece, de acordo com o autor, porque o excedente produzido coletivamente passa a ser apropriado por uma minoria da sociedade (ibid.). Assim, historicamente, a desigualdade social, em todas suas vertentes, foi se consolidando em paralelo ao desenvolvimento econômico e tecnológico, mantendo opressões de gênero, de raça/cor.

Para alguns autores, a RSC deveria ser limitada ao atendimento das necessidades dos trabalhadores das organizações. Entretanto, defende-se aqui o que Melo Neto e Froes (1999) buscaram ao contemplar todas as dimensões em apenas uma definição, afirmando que a RSC é aquela em que as empresas respeitam compromissos com empregados, acionistas e outros *stakeholders* e que exercem gestão ética, transparente e responsável de seus negócios. Portanto, o que se procura é o comprometimento permanente dos empresários e das organizações em adotar comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (ibid., p. 116). Estas questões se fazem ainda mais presentes com a recente emergência do Environmental, Social and Governance (ESG)<sup>3</sup>, indicando os compromissos das organizações com a equidade social e atuação ética e sustentável.

3. Compromisso com o meio ambiente, realidade social e governança.

Em 2001, na cidade de Bruxelas, na Bélgica, a Comissão das Comunidades Europeias elaborou o *Livro Verde*, que registra o objetivo da Comissão de promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Antes disso, temos o marco da teoria dos *stakeholders* de Edward Freeman, em 1984, abrangendo o tema apesar de ser considerado estratégico (Frizon, Eugénio e Falcão, 2022). As questões ligadas ao ambiente, nomeadamente da responsabilidade das organizações, cresceram substancialmente dentro delas, na comunidade acadêmica, nos órgãos reguladores, em associações profissionais (ibid.). No *Livro Verde*, há um aprofundamento relevante sobre o que são as ações de responsabilidade social; ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais.

No Brasil, a preocupação com a discussão e a implementação acerca do conceito de RSC pelas empresas, seguindo as recomendações internacionais, datam da década de 1990, quando se observa, por parte do empresariado brasileiro, uma mudança na visão e na forma de sua intervenção social na realidade, rediscutindo e redefinindo o seu papel no processo de desenvolvimento e apostando na visão da empresa como agente de mudança social (Mathis, 2012).

Apesar de observarmos o enraizamento desse pensamento, é preciso identificar os avanços obtidos, bem como demonstrar os benefícios de colocar o social e a sustentabilidade em destaque, para além da dimensão de corresponsabilidade, da sobrevivência coletiva, do planeta e de atuação que descarte os benefícios que os negócios podem obter com tais ações. De acordo com Costa (2018), isso está enraizado na perspectiva das corporações e como regra a este pensamento, seria injusto julgar empresas que não se adaptaram às pautas relevantes da sociedade, como as abordadas neste artigo.

Ao abordar, especificamente, o tratamento da diversidade social e da redução de desigualdades definido pela Organização das Nações Unidas (ONU) e incorporado nos ODS, remete-se à importância da RSC no âmbito da Agenda 2030, que deve orientar os esforços de governos, sociedade civil e organizações para a sustentabilidade socioambiental.

Os ODS são divididos em cinco áreas consideradas como de importância crucial para a humanidade: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria.

Consistem em direcionamentos éticos para a sustentabilidade planetária, para a agenda socioambiental, indicando para governos, empresas e sociedade a direção das transformações sociais requeridas na contemporaneidade e as responsabilidades de todos os atores sociais para processos de transformação positivos em quaisquer territórios de vida da população, seja rural ou urbana.

Este artigo põe em destaque cinco objetivos, dada a sua importância sobre estratégias sociais, particularizando a diversidade: 1) ODS 4 (assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos); 2) ODS 5 (alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas); 3) ODS 8 (promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos); 4) ODS 10 (reduzir a desigualdade nos países e entre eles); 5) ODS 16 (promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis). Evidentemente, no caso brasileiro, o ODS 1 – erradicação da pobreza – é fundamental e está na raiz das mazelas históricas que se ampliaram enormemente nos últimos anos.

Segundo Régio (2022), a falta de esforços para promover políticas e práticas que apoiem as pautas da inclusão e da diversidade por parte das organizações no Brasil gera desvantagem em mercados competitivos, na medida em que deixa de atrair os melhores talentos e de buscar resultados sustentáveis, que melhorem perspectivas futuras, observando valores cada vez mais disseminados mundialmente.

Ao observar o contexto interno brasileiro, percebe-se que ainda são poucas as empresas nacionais que inserem a diversidade na pauta de suas agendas estratégicas. Estudo com 170 empresas, realizado pelo Hay Group no Brasil, identificou que apenas 5% das empresas buscam saber como seus funcionários percebem o ambiente de diversidade no dia a dia (Hay Group Brasil, 2015). Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de que, cada vez mais, as empresas observem práticas de responsabilidade social, atendendo às exigências de um mercado que está, progressivamente, mais atento às expectativas da sociedade.

Contudo, faz-se necessário qualificar o tipo de visão de sustentabilidade que as corporações defendem, analisar quais são os resultados efetivos que sustentam o discurso da RSC. Então, torna-se necessário avaliar se, de fato, as ações de RSC colaboram para a construção de condições de desenvolvimento socialmente sustentável; se, em realidades periféricas, suas ações e programas se traduzem ou não na diminuição das desigualdades sociais das comunidades afetadas por seus projetos.

Pode-se supor que esta correlação ainda seja incipiente e que a atuação em rede, envolvendo diferentes atores sociais nas situações em que operam estratégias de RSC, enfrente muita resistência. Ao se falar de caminhos a percorrer no processo de RSC, na perspectiva de inclusão, equidade e diversidade, o contexto histórico recente revela o atraso relativo do Brasil no contexto global, por exemplo, no que diz respeito à equidade étnico-racial e presença de mulheres e negros em posições de maior prestígio e incidência.

### 3 METODOLOGIA

Para desenvolver as dimensões da responsabilidade social corporativa, foram abordados artigos científicos que propiciaram a análise dos parâmetros dos pactos globais aplicados à realidade social atual, como os ODSs e o importante referencial dos Princípios Orientadores da ONU para as empresas e Direitos Humanos (Poedh), como metodologias orientadoras das práticas de intervenção na realidade social e de avaliação e monitoramento das ações, sempre na perspectiva da dignidade humana e do estímulo à cidadania ativa por parte das organizações que atuam em solo brasileiro.

Na medida em que os índices brasileiros de desigualdade e carências da população estão no topo do *ranking* dos maiores do mundo, revelando a falta de inclusão das camadas mais fragilizadas economicamente, as organizações privadas têm ampliada sua importância como provedoras de soluções – seja individualmente, seja em sentido mais amplo –, quando compõem uma rede de atores sociais que, com movimentos sociais, estados, municípios e órgãos públicos (que são as instâncias responsáveis pelas políticas públicas de

saúde, educação, assistência social, entre outras), pode estabelecer sinergias e partilhas que gerem impacto positivo nos espaços periféricos de maior vulnerabilidade social.

A partir do estudo bibliográfico de artigos, buscou-se conceituar os princípios da RSC, demarcando o debate em torno do tema e das críticas a ele feitas. Foram buscados elementos para atualização dos significados de alguns programas e ações que valorizam as relações das organizações com a realidade social circundante e o enfrentamento de algumas relevantes vulnerabilidades sociais, dando destaque às organizações sociais encontradas no Brasil e seu papel indispensável, como atores abertos a parcerias, no sentido de colaborar em ações significativas, permitindo valiosas sinergias com as organizações privadas.

No entanto, a questão do aprofundamento do tema da inclusão da diversidade social brasileira e seus respectivos desdobramentos, apesar de sua relevância, não tem sido tão frequente na reflexão da RSC. Sendo assim, foram pesquisadas referências baseadas em pesquisas quantitativas e qualitativas com relevância acadêmica.

Utilizando o portal Scientific Electronic Library Online (SciELO) e seu buscador de artigos, com filtro Brasil, combinado por meio do operador booleano *AND*, foi possível chegar aos estudos (Tabela 1) que apresentaram resultados referentes ao objetivo desta pesquisa, auxiliando na definição das principais variáveis de interesse: a) RSC; b) cidadania ativa; c) diversidade social.

**Tabela 1** Resultados dos termos buscados

Base/Portal	Sintaxe final	Número de estudos identificados
SciELO	Responsabilidade Social Corporativa	97
	Cidadania Ativa	28
	Responsabilidade Social Corporativa AND diversidade social	4
	Responsabilidade Social Corporativa AND Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	2

Fonte: Elaboração própria.

Para este artigo foram selecionados os termos com resultados mais específicos, totalizando 131 conteúdos elegíveis. Em seguida, foi realizada a retirada dos estudos duplicados (seis artigos). Após a retirada, começou-se o rastreamento, revisando os títulos de forma a que contemplassem as variáveis pretendidas. Com isso, foram excluídos da revisão 91 artigos. Ao proceder a um novo rastreamento, por resumo, 15 artigos foram selecionados para realização de leitura integral e fichamentos. Ao terminar esta última etapa, apenas um artigo foi excluído, por não refletir o objetivo da pesquisa.

Em síntese, os 14 artigos escolhidos retratam, de maneira abrangente, a RSC e como suas ações e práticas influenciam a sociedade, auxiliando a compreensão da efetividade das estratégias de ação das organizações (Carvalho, 2013). Quando se trata de diversidade relacionada à RSC, há apenas um artigo, de Régio (2022), demonstrando a escassez ao investigar a junção entre RSC e equidade – seja no âmbito de gênero ou raça.

Na esfera das estratégias de ação das organizações, Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2002) incorporam, em sua pesquisa, meios para implementar a RSC com base em gestão estratégica. Porém, é importante enfatizar a falta de contribuições como essa nos artigos mais recentes; entre os 14 artigos selecionados, o de Domingos (2007) questiona a benevolência ou culpa ao instituir a RSC. Diante disso, compreende a validade das tentativas recentes de questionamento sobre a incorporação da RSC indicando a necessidade de mais iniciativas e resultados, assim como maior visibilidade delas.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Foram realizados, também, estudos dos mecanismos de atividades sociais de RSC em seis empresas de varejo no Brasil, dando relevo às suas práticas, especialmente quando apresentaram importância significativa para os destinatários de tais projetos. Especificamente, o propósito estava em pesquisar e estudar projetos desenvolvidos por organizações em parceria com organizações sociais nos territórios vulneráveis, por exemplo, atendendo mulheres vítimas de violência ou ações de estímulo a empreendimentos

solidários de geração de emprego e renda, dando atenção a pessoas com deficiência; em suma, abrangendo a diversidade e algumas vulnerabilidade sociais relevantes. Assim, verificamos, nas organizações selecionadas, a efetividade de alguns tipos de atuações concretas propiciadas pelo meio corporativo, nos territórios, que configuram iniciativas de RSC.

## 4.1 Empresas analisadas como socialmente responsáveis

### 4.1.1 Natura

Empresa de renome no Brasil, pela sua busca de associar sua marca ao desenvolvimento social e sustentável. Conta com programas de incentivos e vem colocando a RSC em suas políticas. Recentemente, ganhou o Prêmio WEPs<sup>4</sup>, na categoria Prata.

Começando pelo programa de estágio, em toda a entrevista on-line da organização o candidato realiza uma pesquisa de diversidade e é guiado, a cada etapa da seleção, pelo representante de RH com conteúdos de entretenimento relacionados à cultura negra (artistas, cantores, escritores e outros protagonistas negros/as). A coautora deste artigo traz esta vivência como experiência própria, uma vez que participou de processo seletivo com esse perfil nessa empresa.

Segundo o site da Natura<sup>5</sup>, por meio do Programa Amazônia, a empresa realiza a exploração de recursos naturais necessária a seus negócios, com enfoque intrinsecamente ligado aos 17 ODS. Ao estabelecer parcerias com as comunidades locais, a empresa prioriza sistemas de produção que reduzam impactos no ecossistema, favoreçam o desenvolvimento e a saúde da população, além da igualdade de gênero. Recentemente, o Movimento Natura consiste em apoiar a responsabilidade social das consultoras da

4. O prêmio WEPs é uma maneira de incentivar e reconhecer empresas que promovem a equidade de gênero e o empoderamento da mulher no Brasil.

5. Disponível em: <<https://acolher.movimentonatura.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

empresa. Muitas delas já trabalhavam com projetos sociais, então, abriram a porta para criação de uma plataforma para apoiar o público também, incentivando o seu voluntariado.

O Grupo Croma, consultoria especializada em *design* de inovação, publicou a segunda edição do estudo *Oldiversity*, que se propõe a apresentar como a longevidade e a diversidade estão impactando a relação do público com as marcas e as jornadas de compra e consumo. O levantamento também produz um *ranking* das dez marcas mais lembradas quando o quesito é diversidade.

A companhia realizou mais de 2 mil entrevistas on-line em todo o Brasil, entre 23 e 31/7/2020. A metodologia aplica cotas de idade, gênero, região geográfica, classe socioeconômica, além de cotas específicas para raça, orientação sexual e pessoas com deficiência (PCDs). Segundo o estudo, apesar de a maioria do público aceitar a diversidade (77%), isso não se transpõe para a realidade mais ampla da vida dos brasileiros: 71% dos entrevistados acreditam que os homens ganham mais que as mulheres; 64% acreditam que as empresas têm preconceito em contratar PCDs; 78% entendem que as empresas têm preconceito em contratar pessoas mais velhas; 23% reconhecem que já tiveram atitude racista.

A Natura foi eleita como a empresa mais *Oldiversity*, foi lembrada por 24% dos pesquisados, com resultado mais expressivo entre os LGBTQIA+. A empresa, assim, vem se consolidando no âmbito da RSC, dando exemplos e trazendo resultados relevantes para o Brasil todo.

#### 4.1.2 Instituto/Fundação C&A

De acordo com o Instituto C&A, a empresa criou o Prêmio Voluntariado. Realizado anualmente, procura reconhecer e compartilhar práticas criadas e desenvolvidas por seus voluntários durante todo o ano. A empresa construiu processos para que essa atuação seja consistente, com grande impacto social, ampliando a importante dimensão do voluntariado.

Segundo Penido (2017), na edição de 2014, voluntários produziram 1.221 ações, realizadas em 92 Organizações não governamentais (ONGs) em todo o país. O Instituto relata:

[...] em 2020 estamos realinhando nossas estratégias e buscamos um olhar ainda mais forte para o empreendedorismo. Ele tem como objetivo principal a prosperidade desses realizadores de moda de comunidades vulneráveis. Temos como foco conectá-los com a cliente C&A e/ou com toda a indústria têxtil. (Instituto C&A, s/d)

A C&A se posicionou em terceiro lugar no *ranking* do estudo *Oldiversity* e, recentemente, o Instituto fez uma atuação de fortalecimento das comunidades de Paraisópolis (SP), disponível para visualização no YouTube. Com caminhos a percorrer, a C&A tem projetos publicitários recorrentes, com seriedade no quesito da inclusão, e potencial em expandir seus posicionamentos e estratégias de ação em direção aos ODS.

#### 4.1.3 Pampili

A Pampili, uma das maiores marcas de calçados infantis, dá exemplo para outras empresas ao conscientizar e realizar ações afirmativas não apenas em um âmbito. Segundo matéria do Portal UOL, a empresa é parceira da ONG *Plan Internacional* no movimento Ser Menina, projeto que visa permitir que as meninas de todo o mundo possam estudar e se desenvolver sem qualquer tipo de discriminação e violência.

Também possui ações internas voltadas aos colaboradores e seus filhos, que se estendem para a comunidade. Atuam, por exemplo, nos Guardiões da Natureza, evento para a promoção de conscientização da defesa e proteção do meio ambiente, por meio do plantio de árvores, e no projeto Passaporte, um programa de conscientização e auxílio para a educação emocional de jovens. A empresa traz detalhadamente também a dimensão de gênero, afirmando que meninas podem ser protagonistas e exercer escolhas que transformem o mundo, posicionando-se a favor do que acreditam, a maneira como calçam os seus passos para escolhas profissionais autônomas, empoderando

as meninas através do seu desenvolvimento emocional e as estimulando, inclusive, na autonomia em relação a sua aparência externa, vestuário, e em relação à responsabilidade social e ambiental.

Em sintonia com os desafios dos tempos em que vivemos, criaram o canal “Mundo da Menina”, um portal de conteúdos que apresenta temas sobre tudo o que acontece no universo das garotas em tutoriais, clipes, bate-papos, *Do It Yourself* (DIYs). O canal conta com mais de 3 milhões de seguidores e conteúdos exclusivos semanalmente, que relatam o objetivo de constituir uma nação que contribui para tornar o mundo em um lugar melhor para ser uma menina. Em 2008, a empresa fundou o Instituto Terra do Rosa, com o objetivo de apoiar crianças e famílias de comunidade no município de Birigui, em São Paulo. Em parceria com a Associação pela Saúde Emocional de Crianças (Asec), desde 2010, a Pampili inseriu os programas Amigos do Ziggy, Amigos da Maçã e Passaporte nos projetos sociais Semente do Futuro e Florescer.

Maria Mestriner Colli, cofundadora da Nação Pampili e do Instituto Terra do Rosa, fez este depoimento<sup>6</sup>:

*O cuidado com as meninas do mundo começa por aquelas que estão ao nosso lado, na comunidade local. Acreditamos que podemos fazer a diferença no futuro das crianças, por isso fundamos o Instituto Terra do Rosa, que há anos organiza Projetos de Responsabilidade Social.*

Na perspectiva de Colli, cofundadora e idealizadora das principais estratégias de ação da Pampili, seu segmento suscita uma preocupação específica com as mulheres e se posiciona no enfrentamento da problemática envolvida com a falta de equidade e as vivências e dificuldades dessas mulheres.

#### 4.1.4 Johnson & Johnson (J&J)

Esta empresa multinacional realiza ações relevantes no âmbito da sustentabilidade, como o Programa Parceria na Comunidade, que surgiu da sua

6. Disponível em: <<https://pampili.com.br/pages/a-nacao-pampili>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

experiência na implantação do sistema de coleta e seletividade de resíduos de escritórios para atender objetivos do *Pollution Prevention Goals*, programa internacional de gestão ambiental da empresa. Além disso, possui o importante programa Criança Segura *Safe Kids* Brasil. Segundo a corporação<sup>7</sup>, por meio de texto divulgado em seu site, o objetivo do programa tem “[...] a visão de ‘salvar a vida de uma criança a cada dia’ [...], sendo a “primeira organização nacional dedicada exclusivamente à prevenção de lesões não intencionais em crianças e adolescentes até 14 anos”.

A empresa ainda investe em outros programas sociais, como uma parceria entre a organização e órgãos públicos para Habilitação Profissional de PCDs e o Programa Comunitário de Formação Profissional. Neste, assistidas por organizações sociais, a empresa se utiliza de matérias-primas não utilizadas pela fábrica para mulheres carentes cadastradas desenvolverem produtos de artesanato.

A J&J publicou o *You belong: diversity & inclusion impact review*, que demonstra como uma filosofia estratégica de diversidade e inclusão tem sido um importante direcionador de inovação e resultados impactantes de negócios desde sua fundação, há mais de 130 anos. Os diretores se posicionaram por meio do chefe de recursos humanos da JnJ (Dr Fasolo) dizendo que “[...] somente quando os nossos funcionários podem ser eles mesmos, verdadeiros e autênticos, é que eles podem desencadear soluções inovadoras para os problemas enfrentados no mundo” (*You Belong*, 2019). Neste relatório, os pontos de atenção em relação à diversidade em pesquisas clínicas levaram a uma mudança estratégica em sua abordagem, focando os esforços na orientação de comunidades diversificadas a respeito da importância de participar e contribuir para:

- diversidade em pesquisas clínicas: no estudo *Lotus*, atualmente em andamento para o enfrentamento do lúpus, 38% dos participantes são provenientes de grupos sub-representados;

7. Disponível em: <<https://www.jnjbrasil.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

- diversidade de fornecedores: a J&J gasta US\$ 1 bilhão, anualmente, para apoiar negócios pertencentes a mulheres e a minorias como parte da função da empresa no *Billion Dollar Roundtable*;
- cultivando comunidades inclusivas: mais de 20 mil funcionários da empresa estão envolvidos em um ou mais dos *300 Employee Resource Groups* (ERG), grupos de afinidades em todo o mundo, que “[...] conectam e potencializam as paixões dos funcionários na organização” (*You Belong*, 2019), fornecem ideias essenciais de Diversidade & Inclusão (D&Y) para os negócios e servem como ambientes de suporte para os 135 mil funcionários da empresa. Em 2019, o ERG para funcionários hispânicos e latinos da Organização Hispânica de Atores Latinos (Hola) ajudou a lançar uma das maiores campanhas de publicidade na Parada Hispânica da cidade de Nova York, alcançando 1 milhão de pessoas e distribuindo mais de 10 mil amostras de produtos.

A J&J é uma das multinacionais globais, que consegue mobilizar elevados montantes de recursos e, com isso, consolidar estratégias de ação em vários países, enfatizando as políticas interna e externa da empresa.

#### 4.1.5 General Eletric (GE)

A empresa possui o *GE Volunteers*, um programa global em que colaboradores de vários países se reúnem para atividades voluntárias. Essas ações acontecem em cidades onde a empresa tem fábrica ou escritório, no caso do Brasil, em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador e outros municípios. Outra iniciativa da empresa é um programa com objetivo de promover a igualdade de gênero, um dos pilares de responsabilidade social corporativa da GE. “Desde 1997, contamos com a iniciativa *Women’s Network* – organização mundial formada por 150 grupos em 43 países, liderada pelas funcionárias, com foco em oferecer suporte a milhares de mulheres que trabalham na empresa” (General Eletric, s/d).

A empresa publicou um relatório anual de diversidade, em 2020, que mostra dados contundentes, representativos da força de trabalho da GE, cobrindo duas dimensões da diversidade: gênero global e raça, bem como minorias étnicas dos Estados Unidos. De acordo com a organização, tais ênfases são como o início de uma jornada para melhorar a profundidade e a amplitude de dados de diversidade.

#### 4.1.6 Magazine Luiza

Eleita a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, sendo a primeira do mundo no setor do varejo a receber este reconhecimento, disponibiliza o relatório de sustentabilidade e fala sobre os programas sociais em que suas lojas e o *e-commerce* estão inseridos: “[...] a empresa investe constantemente no desenvolvimento humano e profissional de seus colaboradores e mantém uma política de valorização das pessoas (sendo eleita, há 14 anos consecutivos, como uma das melhores do país)” (Magazine Luiza, s/d).

No ano de 2020, a empresa inovou ao realizar um programa de *trainee* exclusivo para profissionais negros(as), demonstrando a importância, mais uma vez, de corrigir distorções históricas da sociedade. Hoje a empresa conta com o pioneirismo de ter uma presidente mulher e investe em ações focadas em mulheres, como o Canal da Mulher, no qual colaboradores podem denunciar casos de violência contra a mulher de forma anônima.

Desde 2013, a empresa põe em prática seu Programa de inclusão social, pautado em treinamentos, cursos internos e benefícios. Foram desenvolvidos cursos intensivos de Libras para as regionais e cursos abertos para as equipes, aproximando os funcionários ouvintes dos surdos. Além disso, uma série de sensibilizações foram realizadas para quebrar o que costuma ser a maior barreira para a acessibilidade: o comportamento das pessoas. Na implantação do programa, várias lojas passaram por reformas para ficarem com estruturas arquitetônicas acessíveis, possibilitando o deslocamento de funcionários e clientes com mobilidade reduzida.

Outra iniciativa importante é a participação da empresa na Rede Empresarial de Inclusão Social (Reis), que reúne um conjunto de empresas com a missão de promover a inclusão de PCDs no mercado de trabalho por meio da troca de conhecimentos e parcerias.

Atualmente, em um mundo cada vez mais voltado para o ambiente virtual, o Magazine Luiza aposta na inclusão digital como caminho para a acessibilidade. É sabido como a tecnologia tem o poder de criar oportunidades ao mesmo tempo em que supre uma necessidade cada vez maior da sociedade. Assim, considerando que muitos serviços e informações só podem ser acessados on-line, torna-se fundamental saber utilizar os aparelhos eletrônicos. Nessa direção, a empresa desenvolveu o aplicativo Lu Conecta, com dicas sobre utilização de celulares e computadores e atendimento 24 horas para dúvidas, ampliando o acesso das pessoas ao negócio e prestando um serviço de interesse geral.

A empresa destaca o princípio de promover a diversidade, o que corrobora políticas assertivas em busca de uma sociedade mais igualitária.

## 4.2 Caminhos para evolução da diversidade nas organizações

Rachel Moreno, ao escrever sobre sexismo para o levantamento de perfil do Instituto Ethos (2016), descreve que muitas mulheres entraram pela porta dos fundos no mundo do trabalho, precisando de esforço dobrado a fim de demonstrar sua capacidade em determinada oportunidade para suprir demandas de mão de obra em setor específico. Apesar de a lei reafirmar e incentivar ações de desenvolvimento da igualdade racial e programas de inclusão a PCDs, elas ainda são pontuais e isoladas (ibid.), revelando um caminho cada vez mais necessário e desbravador para as corporações, multinacionais ou não, que atuam no Brasil.

Nesse sentido, Prudêncio et al.(2020) considera que a existência de diversidade, como de gênero e idade, na composição da alta administração pode ser favorável ao empreendimento de políticas de RSC, uma vez que mais diversidade entre os membros nos estratos ocupacionais de maior incidência e prestígio permite que se tenha maior espectro de opiniões

para serem levadas em consideração, resultando em maior sensibilidade da gestão quanto às preferências, aspirações e preocupações do conjunto de *stakeholders*.

As empresas precisam ir além da caridade da ajuda e do assistencialismo aos territórios vulneráveis, amenizando as disparidades sociais, desenvolvendo estratégias alinhadas às necessidades sociais dos territórios em que venham a atuar. A própria definição de quais territórios, parcerias e interlocuções podem ser desenvolvidas precisa ser objeto de atenção, pois trata-se de variáveis decisivas para a efetividade de ações e para transformações mais ou menos duradouras e sustentáveis. Isto precisa estar enraizado no âmbito da política do mundo corporativo, já que, atualmente, o papel das organizações privadas no Brasil precisa ir além da geração de riqueza e empregos. Num contexto de fragilidade das políticas públicas e déficits sociais crescentes, as ações que determinadas empresas desenvolvem ganham grande relevância, seja para seus trabalhadores, seja para a sociedade (bairro, município e estado) onde estão inseridas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta da inclusão e a desigualdade social em quaisquer regiões do Brasil, país onde as populações são tratadas como minoria mesmo sendo a maior parte da população (mulheres, negros), são impeditivas para o desenvolvimento sustentável do país. É evidente que ainda há longo caminho a percorrer nas políticas públicas no caminho da equidade social. Da mesma forma, a característica de ser um dos países mais ricos do planeta sugere a importância da presença ativa do setor privado agindo de forma consistente, em linha com os ditames do ESG.

Este artigo traz a importância do conceito de RSC e como ele pode fomentar o alcance dos ODS, especialmente aqueles ligados à área social, a exemplo das organizações que procuram se estabelecer como socialmente responsáveis em seus territórios e suas estruturas internas. Há muitos exemplos e ações nas empresas pesquisadas (e em muitas outras) que precisam ser estudados e mais conhecidos. Isto não impede, no entanto, constatar que

ainda existem muitas limitações na aplicação do conceito de RSC por parte das organizações privadas para serem efetivas de forma mais abrangente em todas as regiões brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Osório e MEDEIROS, Janann (2013). Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. *Organizações e Sociedade*, v. 20, n. 64, mar.
- COSTA, Melissa Andrade (2018). Como avaliar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável? – desafios e possibilidades para a agenda global de avaliação. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, v. 3, n. 1, jul. Disponível em: <<https://doaj.org/article/1f5a1f2a1e4a4d9a8881f7ede39b555b>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- COUTINHO, Renata Buarque Goulart e MACEDO-SOARES, Teresia Diana L. v. A. de e SILVA, José Roberto Gomes da (2002). Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, dez.
- COUTINHO, Renata Buarque Goulart e MACEDO-SOARES, Teresia Diana L. v. A. de e SILVA, José Roberto Gomes da (2006). Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 5, out.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001). *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- DARDOT, Pierre e LAVAL, Christian (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo, Boitempo.
- DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa (2007). Responsabilidade social nas organizações de trabalho: benevolência ou culpa? *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 27, n. 1, mar.
- FIGUEIREDO, Joseane Gomes (2013). *Desigualdade social e capitalismo: os limites da igualdade sob a ordem burguesa*. Jornada Internacional de Políticas Públicas, Maranhão, IV, agosto.
- FREITAS, Maria Ester (2016). Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 4, n. 3, set./dez.
- FRIZON, Jucelia Appio; EUGÉNIO, Teresa e FALCÃO, Ana Sílvia (2022). Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis? *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 5.

- GALEGO-ÁLVAREZ, Isabel; FORMIGONI, Henrique e ANTUNES, Maria Thereza Pompa (2014). Corporate social responsibility practices at brazilian firms. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 1, fev.
- GENERAL ELETRIC (s/d). *GE Volunteers*. Disponível em: <<https://jobs.gecareers.com/global/en/ge-volunteers>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- HAY GROUP (2015). *Diversidade: inclusão ou estratégia?* Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- INIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant e ARAUJO, Rafaela Garcia (2017). Responsabilidade Social Corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. *Organizações e Sociedade*, v. 24, n. 80, mar.
- INSTITUTO C&A (s/d). *Faça parte! – Se você é associado ou associada da C&A Brasil, inscreva-se no Programa de Voluntariado!* Disponível em: <<https://www.instituto-cea.org.br/voluntariado>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- INSTITUTO ETHOS (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- MAGAZINE LUIZA (s/d). *Compromisso com a sociedade*. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/compromisso-com-a-sociedade/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- MARQUES, Rosa Maria et al. (2018). *Economia, que bicho é este?* São Paulo, Expressão popular.
- MARX, Karl (1977). *Prefácio à contribuição à crítica da economia política*. São Paulo, Edições Sociais, pp. 300-303. Originalmente publicado em alemão, 1859.
- MATHIS, Adriana de Azevedo e MATHIS, Armin (2012). Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades. *Revista Katálysis*, v. 15, n.1, jun.
- MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial*. 2 ed. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- MENDONÇA, J. Ricardo C. de e GONÇALVES, Julio Cesar de Santana (2004). Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência? *Organizações e Sociedade*, v. 11, n. 29, abr.
- OLDDIVERSITY (2020). *Impactos da longevidade e diversidade para marcas e negócios*. CROMA Group, Design Innovation. Disponível em: <[https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/189/2021/01/olddiversity2020\\_200120213327.pdf](https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/189/2021/01/olddiversity2020_200120213327.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2022.
- PAMPILI: <https://pampili.com.br/pages/a-nacao-pampili>. Acesso em: 20 jun. 2022

- PENIDO, Rosa (2017). *Quem são os maiores apoiadores de projetos sociais do Brasil?*. Blasting News. Disponível em: <https://br.blastingnews.com/brasil/2017/11/quem-sao-os-maiores-apoiadores-de-projetos-sociais-do-brasil-002196677.html>. Acesso em: 14 jun. de 2022.
- PRUDÊNCIO, Priscila et al. (2021). Effect of diversity in the board of directors and top management team on Corporate Social Responsibility. *BBR – Brazilian Business Review*, v. 18, n. 2, abr.
- RÉGIO, Beatriz de Araújo; ALENCAR, Rafael Vieira de e OLIVEIRA, Marcelle Colares (2022). A divulgação de práticas corporativas voltadas para a inclusão da população LGBTI. *Revista Direito GV*, v. 18, n. 2.
- SCHROEDER, Jocimari Tres e SCHROEDER, Ivanir (2004). Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. *RAE eletrônica*, v. 3, n. 1, jun.
- SOARES, Gianna Maria de Paula (2004). Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa!? *ERA-eletrônica*, v. 3, n. 2, dez.
- VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, jun.
- YOU BELONG (2019). Diversity & Inclusion Impact Review. Johnson & Johnson. Disponível em: <<https://www.jnj.com/johnson-johnson-releases-inaugural-you-belong-diversity-inclusion-impact-review>>. Acesso em: 22 jun. 2022.



# A adoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos para a geração de vantagens competitivas

Beatriz Ferreira da Silva<sup>1</sup>  
Gin Kwan Yue<sup>2</sup>

### RESUMO

O cenário atual mostra uma competição extremamente dinâmica e mutável, mudanças decorrentes de fatores externos, amplificadas pelo efeito da globalização, das necessidades e desejos dos clientes, que também mudam rapidamente. O conceito de sustentabilidade definido pela ONU em 1987 refere-se a um desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Nos últimos anos, empresas estão adotando práticas sustentáveis na expectativa de que este comportamento possa colaborar para que se tornem mais competitivas. Dessa forma, a gestão das operações das empresas, envolvendo todos os participantes da cadeia de suprimentos, objetiva a coordenação estratégica e sistemática de processos-chave de negócios em busca de contínuo aumento de vantagens competitivas. A pesquisa com três empresas do segmento industrial – Natura, Ambev e Klabin – e uma do segmento de varejo – Lojas Renner – mostrou a gestão estratégica voltada à sustentabilidade na cadeia de suprimentos em busca de vantagens competitivas. Palavras-chave: desenvolvimento sustentável; vantagem competitiva; cadeia de suprimentos sustentável; práticas sustentáveis.

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

# 1 INTRODUÇÃO

A construção histórica e social do homem desenrolou-se, desde o início da sua existência, observando atitudes e hábitos em relação à natureza. Sua forma de sobrevivência na natureza, a própria caça de animais – apontada por cientistas como alimentação baseada em carne, ou seja, proteica – aproximava o homem da natureza, pois dela dependia. Com o passar dos anos, sua evolução o aproximou mais da exploração de recursos naturais do que do uso daquilo que tinha necessidade de consumir para sua sobrevivência. A soma de vários anos agindo dessa maneira trouxe como resultado o desequilíbrio ambiental. O uso exagerado dos recursos pelo homem e pelas organizações acabou sendo responsável por grande parte dos problemas ambientais atuais. Desse modo, é necessário que ambos tenham atitudes mais conscientes e comportamentos mais sustentáveis para amenizar os efeitos danosos relacionados à crise ambiental e seguir ideais mais sustentáveis.

A Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em junho de 1972 em Estocolmo, Suécia, pode ser considerada um marco na história da cooperação internacional em questões ambientais (Nossa, Rodrigues e Nossa, 2017). Desde então, diversos eventos se sucederam para a discussão do desenvolvimento sustentável. A proposição de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), resultado da discussão da Cúpula de Desenvolvimento Sustentável na Assembleia Geral da ONU, em setembro de 2015, ficou conhecida como Agenda 2030.

O tema da sustentabilidade envolve ética, valores, poder e controle somados à reflexão sobre possíveis competências que possam começar a ser trabalhadas e melhoradas. Todos buscam se reposicionar sobre aspectos que não eram abrangidos nas pesquisas e nos estudos que abordam a gestão da empresa. O reconhecimento dos novos valores deve passar pelas áreas de operações, a qual entende para si o compromisso e responsabilidade de atender aos interesses organizacionais relacionados aos aspectos ligados às operações.

Para empresas sustentáveis, o gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos deve se preocupar com os fluxos de materiais e informações e

as dimensões para o desenvolvimento sustentável – econômico, ambiental e social. As cadeias sustentáveis devem produzir segundo estes novos critérios para garantir competitividade.

Diversas práticas são apontadas para se definir uma cadeia de suprimentos verde, como a logística reversa, a gestão ambiental interna, compras verdes, cooperação com os clientes (Jabbour et al., 2013). As organizações, no gerenciamento das operações, deverão procurar alternativas para “esverdear” sua cadeia de suprimentos tanto em atividades internas como em externas.

O problema central deste trabalho refere-se à questão: como as empresas podem usar práticas sustentáveis para gerar vantagens competitivas em seu mercado? O objetivo é compreender como a adoção de práticas sustentáveis nas operações da cadeia de suprimentos contribui para a geração de vantagens competitivas de uma organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A perspectiva da ONU e o desenvolvimento sustentável

A ONU, em setembro de 2015, propôs que seus países-membros assinassem a chamada Agenda 2030 – um plano de nível global com 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, com 169 metas – para que, até o ano de 2030, pudessem se desenvolver de maneira mais sustentável. Cada objetivo aborda um aspecto de relevância para a sociedade, sendo um deles relacionado com a necessidade de produção consciente e sustentável, preservando os recursos naturais e utilizando-os sem que haja grandes prejuízos no longo prazo.

Esses 17 objetivos da ONU possuem relação direta com a sustentabilidade, pois, na medida em que a sociedade se modifica e avança tecnologicamente, mecanismos de preservação, conscientização e produção sustentáveis são importantes para que sociedade e empresas se desenvolvam causando o mínimo impacto possível ao meio ambiente. O art. 1º da Resolução n. 001/86 do Conselho Nacional do Meio Ambiente – Conama (Brasil, 1986) define impacto ambiental como qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente causada por qualquer

forma de matéria ou energia resultante de atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos ambientais.

Para D'Agosto e Oliveira (2018), a sustentabilidade é um processo sistêmico que busca integrar, relacionar e equilibrar aspectos econômico-financeiros, ambientais e sociais a fim de manter a continuidade de determinado sistema por algum tempo.

## 2.2 Indicadores de sustentabilidade

Os indicadores de sustentabilidade buscam medir o quão engajada e sustentável é uma organização. Conforme D'Agosto e Oliveira (2018), os indicadores são representações matemáticas de um processo ou resultado, tendo, normalmente, uma meta associada, descrevendo de forma específica os atributos do sistema cujo desempenho se deseja avaliar.

Para Azevedo (2006), é importante analisar os indicadores de sustentabilidade a fim de identificar quais organizações possuem compromisso com o meio ambiente e o social, pois esta preocupação não é regra geral para todos os segmentos empresariais.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é operado pela B3 com apoio da ABC Associados; teve início em 2005, financiado pela *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, com desenho metodológico desenvolvido pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) e da B3. A missão desse índice é apoiar investidores na tomada de decisão de investimentos socialmente responsáveis e induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial.

O *Carbon Trust Standard* é uma certificação internacional que qualifica indústrias que buscam adquirir processos mais eficientes e reduzam o consumo de água e energia, tendo sido fundada em 2001, como uma empresa do Reino Unido que ajudava organizações a reduzirem emissões de carbono.

Trata-se de uma certificação importante para reduzir o impacto ambiental causado por organizações e deixar seus processos o mínimo invasivos possível ambientalmente.

A ISO 14001 é um selo que certifica o sistema de gestão ambiental de qualquer empresa, levando em consideração fatores como preservação do meio ambiente, uso consciente de recursos e proteção de florestas. Dessa forma, é uma certificação brasileira de extrema importância, oferecida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que contribui para que as empresas tenham posicionamentos mais sustentáveis e conscientes.

O *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) é uma certificação concebida e concedida pela organização não governamental (ONG) *United States Green Building Council*, cujo intuito é incentivar a transformação de projetos de obras e edificações para que suas ações tenham foco na sustentabilidade. Para obtê-la, é necessário cumprir os pré-requisitos que avaliam as ações de acordo com oito tipologias: 1) localização e transporte; 2) espaço sustentável; 3) eficiência do uso da água; 4) energia e atmosfera; 5) materiais e recursos; 6) qualidade ambiental interna; 7) inovação e processos; 8) créditos de prioridade regional.

As certificações buscam garantir que toda a cadeia de uma companhia seja pautada em atividades que visem diminuir danos causados ao ambiente e assegurar que essas ações serão mantidas ao longo do tempo a fim de permitir a sustentabilidade como valor principal e preocupação dessas corporações.

## 2.3 Sustentabilidade e operações na cadeia de suprimentos

Uma cadeia de suprimentos pode ser considerada como um conjunto de organizações voltadas para o atendimento das necessidades do cliente (Chopra e Meindl, 2015). Para Bowersox, Closs e Cooper (2014, p. 21): “[...] compreende empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégicos e melhorar a eficiência das operações”.

A cadeia de suprimentos comporta diversas atividades, desde a obtenção da matéria-prima até o momento em que o produto chega ao consumidor final. Essa cadeia, que envolve diversas organizações, permite que

o consumidor final faça uso do produto adquirido, ou seja, ela permite e viabiliza o acontecimento das estratégias e planejamento das várias empresas envolvidas. A relevância da cadeia de suprimentos está acompanhada de uma discussão que, nos últimos anos, ganhou ainda mais espaço: como manter viáveis as atividades empresariais sem comprometer o meio ambiente. Tal debate ganhou força e fez com que as organizações começassem a repensar toda a sua cadeia, de maneira a diminuir os impactos ambientais, bem como potencializá-la com essas novas estratégias sustentáveis.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) conceituam a gestão da cadeia de suprimentos como a gestão dos relacionamentos e fluxos entre a sequência de operações e processos que produzem valor na forma de produtos e serviços ao consumidor final. É uma abordagem holística de gestão por meio das fronteiras das empresas e dos processos.

Segundo Porter (1989, p. 2), “[...] a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. O autor define valor como quanto um comprador está disposto a pagar pelo bem ou serviço em função do benefício que avalia obter.

O conceito de cadeia de valor permite verificar que a cadeia de suprimentos traz um conjunto de atividades de operações e logísticas que pode ser compreendido como básico para a criação de vantagens competitivas. No caso de uma empresa de manufatura, diversas etapas da cadeia de suprimentos contribuem para agregação de valor: desde a obtenção das fontes de matérias-primas, passando por diversas etapas de fabricação até os processos de distribuição, que buscam atingir o consumidor final do produto.

Conforme Almeida (2002), para ser sustentável, uma empresa deve buscar ecoeficiência em todas as suas ações e decisões, procurando produzir mais e com melhor qualidade, gerando menos poluição e utilizando menos recursos naturais. Ou seja, entender que há limitação de recursos, que as tarefas executadas geram grandes consequências ambientais no curto e no longo prazo pode servir de motivação para que as organizações repensem suas estratégias, formas de produzir e façam das atividades sustentáveis uma forma de se diferenciarem e estarem à frente dos concorrentes.

A adoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos é uma forma de gerar competitividade em um cenário cuja tecnologia avança aceleradamente, o nível de exigência do consumidor aumenta e as organizações se esforçam para se diferenciar umas das outras e obter vantagens competitivas entre si. Adotar a preocupação ambiental não é só uma forma de reduzir custos e beneficiar o meio ambiente, mas também de manter uma empresa ativa no mercado, agregando valor para seus *stakeholders*. Para D'Agosto e Oliveira (2018), obtém-se vantagem competitiva no mercado sendo melhor do que o concorrente, garantindo relação positiva entre os benefícios oferecidos ao cliente e o custo de oferecê-los. Assim, é possível gerar vantagens competitivas por meio de estratégias sustentáveis e melhor gestão das cadeias produtivas.

### 3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar algumas das principais empresas reconhecidas por seu papel atuante a favor da sustentabilidade. Três empresas do segmento industrial, Natura, Ambev e Klabin, e uma empresa do segmento de varejo, Lojas Renner, foram escolhidas para este estudo. Todas são de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores do Brasil (BVB). As pesquisas foram baseadas nos relatórios de divulgação obrigatória aos *stakeholders*.

#### 3.1 Empresas pesquisadas

##### 3.1.1 Ambev

A Ambev é uma empresa brasileira, listada na bolsa de valores, que produz bebidas entre as quais estão cervejas, refrigerantes, chás, sucos e energéticos. Surgiu em 1999, por meio da união da Cervejaria Brahma e da Companhia Antártica.

É uma organização que possui o compromisso com a sustentabilidade, bem como com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentáveis estabelecidos pela ONU, os quais fazem parte de suas ações. Seus produtos são oriundos

de produtores agrícolas, fazendas, águas de lagos, rios, aquíferos e fontes de água mineral. Para garantir a qualidade do que oferece ao consumidor, os produtos passam por gestão de processos e segurança alimentar, e toda a sua cadeia é pautada na sustentabilidade.

O relatório anual de 2020 mostra que a Ambev possui compromisso sustentável e é adepta dos 17 ODS criados pela ONU a fim de que, até o ano de 2030, consiga impactar positivamente a sociedade em que está inserida. Algumas premiações reforçam o compromisso sustentável da Ambev:

- gestão saudável: está no *ranking* Destaque Gestão Saudável da *Great Place to Work* (GPTW);
- comprometida com ESG – está na lista de XP Investimentos, que reúne as 10 companhias com melhores desempenhos nos pilares Ambiental, Social e de Governança (*Environmental, social and Governance* – ESG).

A Ambev possui cadeia de valor pautada em oito pilares que dão forma a suas atividades e guiam ações para atingirem resultados satisfatórios em relação a objetivos sustentáveis.

O primeiro pilar são os produtores, uma vez que a Ambev faz uso de ingredientes de qualidade e oferece apoio a produtores locais e familiares. O segundo pilar é o programa Nossa Gente, que consiste na criatividade, colaboração e empatia que seus colaboradores dispõem na empresa. Fornecedores são o terceiro pilar e fazem parte da cadeia de valor da companhia, tendo em vista que a Ambev apoia o crescimento de seus fornecedores por meio da plataforma de empreendedorismo da empresa, que promove relacionamento das parcerias, inclusão e expansão dos negócios parceiros, inovação e desenvolvimento. O quarto pilar são as comunidades, pois a Ambev é parceira das comunidades onde atua e estimula os funcionários a compartilharem conhecimentos e experiências por meio do VOA, um programa de voluntariado em instituições de impacto social. Investimento social é o quinto pilar, pois a Ambev apoia projetos que levam educação, água potável e segurança alimentar a milhares de pessoas em todos os países onde atua. Os consumidores são o sexto pilar, já que há investimento na promoção de ações e campanhas que visam desestimular o uso nocivo de bebidas alcoólicas, trabalhando para

capacitar os consumidores e gerar mudança de comportamento por meio de normas sociais que fomentam o consumo responsável. Ecoeficiência caracteriza o sétimo pilar, uma vez que a Ambev possui o *Voyager Plant Optimization*, um processo padronizado de gestão voltado para a redução de impactos ambientais, promovendo menor consumo de água e energia, com menos emissões e resíduos. A conservação é o oitavo pilar, com base no Programa Bacias & Florestas, que atua na restauração e conservação de solo e florestas em áreas prioritárias para recarga de mananciais, preservação da qualidade e disponibilidade de água das bacias hidrográficas.

O processo produtivo da Ambev utiliza recursos naturais renováveis e não renováveis. A água é a principal matéria-prima de refrigerantes e cervejas com outros ingredientes industriais. A companhia investe na modernização e no aperfeiçoamento dos controles de processos na produção e compartilha as melhores práticas de gestão entre suas fábricas.

Todas as cervejarias, produtoras de refrigerantes e operações verticalizadas da companhia preparam, anualmente, um inventário de emissões de gases do efeito estufa (GEE) que é enviado ao Centro de Engenharia da Companhia para consolidação do inventário de emissões. O inventário é feito com base no padrão da ISO 14064<sup>3</sup>, e o inventário global consolidado é auditado pela KPMG.

No quesito lançamento de efluentes, a organização segue a legislação de cada Estado e país em que opera, respeitando a normatização estabelecida pela agência ambiental competente. Em relação à qualidade da água dos efluentes tratados, lançados nos rios, a empresa faz o acompanhamento antes e depois do lançamento para assegurar que a qualidade do rio se mantenha ou melhore.

A busca por maneiras de aumentar o material reciclado nas embalagens, com recuperação e reutilização de vidro, alumínio e PET, é um dos pilares

3. A ISO 14064 é uma certificação que faz parte da série de ISO 14000 relacionada à gestão ambiental. Ela fornece, às empresas, ferramentas que possibilitam monitorar as emissões de gases do efeito estufa.

de pesquisa da Ambev, sendo que uma de suas metas a serem cumpridas até 2025 é garantir que 100% dos produtos utilizem embalagens retornáveis ou feitas, majoritariamente, de material reciclado.

### 3.1.2 Klabin

A Klabin é a maior produtora e exportadora de papéis para embalagens do Brasil, além de ser referência na produção de celulose. É uma organização que possui compromisso sustentável, adepta de práticas que estão de acordo com os ODS estabelecidos pela ONU.

A empresa se encontra em primeiro lugar no setor de papel e celulose no Guia Exame de Sustentabilidade de 2019. No mesmo ano, obteve resultados importantes, como plantar 258 mil hectares de floresta, possuir 89,54% da matriz energética composta por fontes limpas e renováveis – como licor negro e biomassa – e reduzir em 10% resíduos perigosos.

O relatório anual de 2020 mostra que a Klabin possui ampla preocupação com a aplicação da sustentabilidade em sua cadeia de suprimentos e, para abordar novas práticas mais responsáveis na cadeia, está de acordo com os 17 ODS, criando metas próprias para contribuir com tais diretrizes, as quais denomina Objetivos Klabin para o Desenvolvimento Sustentável (Kods).

Desde 2006, faz parte do *Carbon Disclosure Project* (CDP), iniciativa mundial para facilitar o diálogo entre investidores e empresas que procuram minimizar os impactos ambientais dos negócios em face das mudanças climáticas. A companhia, pelo terceiro ano consecutivo, figurou o nível de liderança do CDP nas categorias gestão global de florestas, mudanças climáticas e recursos hídricos, sendo a única empresa brasileira classificada nas três categorias. Desde 2014, a Klabin faz parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores Brasileira (ISE B3), com o objetivo de atuar como indutora de boas práticas no meio empresarial. Pela quarta vez consecutiva, integra o *Environmental Paper Company Index*, realizado a cada dois anos pelo Fundo Mundial para a Natureza, cujo objetivo é analisar empresas que produzem papel e celulose.

A Klabin possui uma cadeia de valor bem definida e complexa, que comporta desde a extração da celulose até a transformação nos mais variados tipos de papel e distribuição para o mercado. A celulose é extraída das florestas plantadas de pinus e eucaliptos; cada tipo de celulose é transformado em um tipo de papel, que passa a ser comercializado.

A empresa desenvolveu um programa de resíduos sólidos em que promove diversas ações de apoio à coleta seletiva, incluindo o fornecimento de estruturas e equipamentos para auxiliar a formalização das associações e cooperativas, bem como capacitações e fortalecimento institucional para catadores de materiais recicláveis.

No aspecto redução de emissão de GEE, a companhia utiliza, em seus caminhões, um dispositivo que reduz a emissão dos gases, bem como procura utilizar as menores rotas para utilizar menos combustível e, conseqüentemente, diminuir a emissão.

As fontes de energia da companhia são, majoritariamente, renováveis, sendo 57% de licor negro; 32% de biomassa; 1% proveniente de outras fontes. A unidade Puma da companhia possui a certificação ISO 50001:2018<sup>4</sup>, atestando boas práticas na gestão de energia, além de passar por auditorias internas e externas para garantir qualidade no sistema de gestão.

A água é um insumo muito importante na produção de celulose, então, a Klabin busca otimizar os processos e melhorá-los continuamente de forma a priorizar a conservação desse recurso natural.

Quanto aos efluentes, a companhia busca sempre manter o descarte dentro das normas estabelecidas pelas autoridades locais. Em 2020, conseguiu reduzir em 3% o número de efluentes tratados lançados nos corpos receptores e concessionárias e em 43% o lançamento de efluentes em áreas caracterizadas com estresse hídrico (situação em que a procura de água por habitante é maior que a capacidade de oferta de um corpo hídrico). Dos efluentes, 100% são tratados nas estações de tratamento de efluentes antes de retornarem aos corpos hídricos, o que é verificado pelas auditorias internas e

4. A certificação ISO 5001 qualifica uma gestão energética eficiente nas empresas que a obtêm.

externas pelas quais a empresa passa. A Klabin previne a poluição por meio da redução dos impactos da geração de resíduos sólidos, sendo boa parte de suas unidades certificada com a ISO 14001.

No aspecto sustentabilidade, para avaliar se os parceiros estão de acordo com as práticas consideradas corretas, foi implementado o sistema Ecovadis para avaliar a cadeia dos fornecedores. A gestão de fornecedores garante que a companhia esteja sempre em conformidade com boas práticas ambientais.

### 3.1.3 Lojas Renner

A Renner atua no mercado de moda e *lifestyle*, possuindo diversas lojas no Brasil. Seu processo de internacionalização começou em 2017, com uma loja no Uruguai e, em 2019, uma na Argentina.

Um conceito pelo qual a Renner vem sendo amplamente reconhecida é o de logística reversa. Cada loja possui um ponto de EcoEstilo, onde o cliente pode deixar roupas que não servem mais ou das quais queira se desfazer. Elas são encaminhadas para um parceiro que faz a triagem e decide se irão para reciclagem (processo em que o fio é desfiado e transformado em outro, que pode dar origem a outra roupa) ou reutilização (processo em que são feitas doações ou novas vendas).

A companhia faz parte, pelo sétimo ano consecutivo, do ISE B3; há seis anos faz parte do *Dow Jones Sustainability Index*, sendo uma das nove brasileiras única varejista do país e uma das seis empresas do mundo do varejo de moda. Além disso, faz parte do índice ESG da B3 e S&P, bem como é a primeira colocada no Índice de Transparência da Moda – ITM Brasil 2020.

A organização está no Índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2 B3) pelo décimo ano consecutivo. Ela possui um programa de conformidade nacional e internacional que passa por processo de validação de terceira parte, que atesta ser o programa alinhado com as melhores práticas de gestão de cadeia e mitiga os riscos a que se propõe, garantindo a certificação da cadeia.

Além das auditorias para garantir a conformidade, são realizados monitoramentos do desempenho dos fornecedores de revenda das cadeias de malha, tecido plano, jeans/sarja, *lingerie*, linha praia, calçados, bijuterias e

acessórios por meio de uma avaliação mensal realizada com base no Índice de Desempenho Global de Fornecedores (IDGF). O IDGF avalia os fornecedores ativos e com entregas nos pilares de qualidade, logística, comercial e sustentabilidade, permitindo identificar aqueles que têm resultados mais críticos, que recebem advertências e devem apresentar planos de ação.

Um dos principais impactos ambientais da Renner é o consumo de energia das lojas. A companhia busca ter lojas cada vez mais ecoeficientes, com uso racional de energia e por meio da adoção de melhores práticas desde sua concepção e construção.

Em 2014, foi usada pela primeira vez na construção de uma loja as premissas do LEED que têm como objetivo promover e fomentar práticas de construções sustentáveis, com redução estimada de 15% a 18% no consumo de energia para iluminação. Atualmente, uma loja tem certificação LEED nível *silver*, além da sede e duas lojas com certificação nível *gold*. Há cinco anos, a empresa criou o Projeto de Gestão de Energia e Ativos, que promove a adoção de melhores tecnologias em iluminação e ar-condicionado e a ampliação do monitoramento remoto e da automação para ganhos de eficiência no consumo de energia das lojas.

A Renner atua de forma preventiva na cadeia de valor, visando eliminar possíveis substâncias químicas consideradas perigosas dos produtos. Pelas auditorias de conformidade, os fornecedores e seus contratados são avaliados em requisitos de gestão de químicos, que têm como obrigatório o controle de químicos por meio de inventário.

A gestão dos fornecedores se baseia nas práticas estabelecidas por referências internacionais, legitimadas e reconhecidas nas políticas da Renner, determinando condutas a serem observadas pelos fornecedores em suas operações referentes à proteção dos direitos humanos e trabalhistas, à promoção da ética, ao combate da corrupção e à preservação ambiental.

A Renner possui um código de conduta do fornecedor, um guia corporativo que tem por finalidade esclarecer e formalizar um conjunto de diretrizes que aponta o caminho que deseja trilhar com os fornecedores de produtos e serviços. A política de sustentabilidade apresenta o compromisso da Renner com o desenvolvimento sustentável, orientando a gestão,

os valores e o posicionamento da companhia e toda sua cadeia de valor e partes interessadas – dos produtores de matéria-prima aos atores envolvidos no pós-consumo.

No que se refere a logística reversa, por meio da desfibragem, roupas usadas ou novas, de sobras e resíduos têxteis, são cortadas, trituradas e beneficiadas, resultando em novos fios e novos tecidos. A Renner possui, também, um processo que origina tecidos por meio da transformação de garrafas PET em fios de poliéster via extrusão.

A empresa desenvolveu iniciativas para mitigar o impacto ambiental das embalagens dos produtos. Do total das embalagens usadas nas lojas, centros de distribuição (CDs) e *e-commerce* em 2020, 86% são de papel/papelão; 14%, de plástico. As embalagens, tanto nos CDs quanto nas lojas, são 100% certificadas pelo *Forest Stewardship Council* (FSC). Entre as embalagens plásticas, 42% são recicláveis. Para uso interno nas lojas durante as compras, desde 2018, há a implementação na Renner de sacolas com tecido gerado a partir de reciclagem têxtil.

Além das ações relacionadas às sacolas, desde 2011, a Renner oferece o serviço de logística reversa de embalagens de perfumaria e beleza para os clientes, o Ecoestilo, no qual embalagens e frascos de perfumaria e beleza podem ser descartados nos coletores Ecoestilo em todas as suas lojas, mesmo que não tenham sido adquiridos na Renner. Os resíduos coletados recebem destinação ambientalmente correta, evitando a contaminação do meio ambiente. Desde 2017, os clientes também podem descartar roupas – compradas nas lojas da Renner ou não – nos coletores Ecoestilo.

Na criação de suas coleções, a empresa usa a técnica de *upcycling* para evitar o desperdício de materiais potencialmente úteis, produzindo peças feitas com a reinserção criativa de matérias-primas que seriam descartadas no ciclo de produção. Em vez de desenvolver, do zero, novas estampas e fibras, usa o excedente de tecidos existentes para criar produtos e dar novos usos a materiais que não teriam mais lugar no mercado.

Dessa forma, percebe-se que a Renner se engaja em diferentes formas de logística reversa, que beneficiam não só o cliente como também a cadeia produtiva da companhia, que passa a ser mais sustentável e responsável.

### 3.1.4 Natura

A Natura é uma empresa de grande porte, listada na bolsa de valores brasileira, que possui mais de 6,9 mil colaboradores, operando, além do Brasil, em outros países como Argentina, Chile, Estados Unidos, México e França. Possui fábricas que estão localizadas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), um hub logístico central em Itupeva (SP) e outros 13 centros de distribuição. Conta também com centro de pesquisa e tecnologia, no qual procura desenvolver as melhores soluções aos seus clientes e ao meio ambiente.

Em seu relatório anual, mostra que razão de ser é criar e comercializar produtos que promovam o bem-estar/estar bem. O bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. E estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo. Isso contribui para sua visão que consiste em, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, ser uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo. Sendo assim, juntamente com Avon, The Body Shop e Aesop a Natura se consolida como Natura&Co, o quarto maior grupo do mundo dedicado exclusivamente ao setor de beleza.

A Natura é uma empresa conhecida mundialmente por suas ações em prol da sustentabilidade, como mostra sua posição no *ranking* que mede as empresas mais sustentáveis do mundo. Na pesquisa publicada pela Revista Forbes em 2019, ela se encontra na 15ª colocação do *ranking*, que contém as 100 empresas mais sustentáveis do mundo (Strauss, 2019). Vale ressaltar que, entre elas, apenas quatro são organizações brasileiras.

Desde 2016, a Natura mensura seus compromissos ambientais com a metodologia *Environmental Profit and Loss* (EP&L), que quantifica os custos e benefícios ambientais da cadeia de valor. No EP&L, são contabilizados em valores monetários as consequências dos impactos ambientais produzidos pela empresa e avaliados aspectos como consumo e qualidade de água, emissão de GEE.

O compromisso com ações que estimulam e estejam de acordo com os 17 ODS estabelecidos pela ONU, a implementação de ingredientes naturais e a utilização de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos, tal como o eficiente gerenciamento de recursos hídricos, fazem com que a empresa consiga atingir seus objetivos à medida que diminui impactos negativos na natureza.

Desde 2013, a Natura é a única empresa de produtos pessoais da América Latina que faz parte do índice *Dow Jones*. A empresa também faz parte do ISE B3 desde 2004. Desde 2010, a companhia faz parte do ICO2 B3 em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e avalia as ações das companhias que adotam práticas transparentes com relação às emissões de GEE.

Quanto a certificações de sustentabilidade, a Natura é uma empresa que busca obter o maior número delas a fim de que seus impactos positivos se estendam a diversas áreas sociais e ambientais. Possui a certificação de Empresa B desde 2014, iniciativa do movimento Sistema B que certifica as organizações que dão igual peso aos resultados econômicos e socioambientais. Vale ressaltar que a Natura foi recertificada em 2017 e 2020, neste como grupo Natura &Co.

As operações da Natura contam com as normatizações que atestam padrões de produção e gestão por meio da ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 em Cajamar; ISO 9001:2015 na Sede Administrativa Natura São Paulo (NASP) e no Hub de Itupeva; ISO 22716:2007 em Cajamar e no Ecoparque. Assim, percebe-se que é uma companhia com real preocupação socioambiental e voltada à sustentabilidade.

Em relação aos resíduos, os principais indicadores monitorados são: peso das embalagens, incorporação de material reciclado pós-consumo, reciclabilidade, uso de material de origem renovável e emissão de carbono. Essas informações alimentam os Inventários de Resíduos e de Carbono, auditados externamente. No ambiente interno, a geração de resíduos inclui matérias-primas para a fabricação de produtos e materiais de embalagem, caixas de papelão e *pallets* para armazenamento e transporte de produtos (nos centros de distribuição e durante transporte).

A Natura possui um programa de gestão de fornecedores estratégicos, o Qlicar, em que busca estimular a evolução da cadeia de fornecedores e reconhecer essa parceria. Participam do programa 241 fornecedores estratégicos localizados em toda a América Latina, grupo que representa 62% do faturamento total.

A logística reversa também é fator importante na cadeia da Natura para garantir as boas práticas. Um dos programas de logística reversa da organização é o programa das lojas conceito, em que, a cada cinco embalagens vazias das marcas Natura, The Body Shop, Avon ou Aesop, o consumidor ganha um produto. A TerraCycle é a parceira que recolhe as embalagens e dá sequência ao processo de reciclagem. Assim, é possível perceber que, além da ação sustentável desse programa de logística reversa, há a conversão em ações de impacto social positivo, beneficiando a sociedade e pessoas que necessitam de apoio. A Natura é uma empresa que consegue interligar seus objetivos e, à medida que reduz seus impactos ambientais, consegue causar impacto positivo na sociedade e ajudar comunidades e famílias necessitadas por meio de seus programas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas analisadas são de diferentes setores, de forma que cada uma possui expertise própria e cadeia bem definida.

A Ambev é uma empresa produtora de bebida que agrega valor aos seus produtos e operações por meio das boas práticas, da participação em indicadores renomados no quesito sustentabilidade e das ações sociais que realiza, aspecto que a torna uma empresa diferenciada, uma vez que possui metas relacionadas à sustentabilidade, ações sociais para ajudar outras empresas, famílias e colaboradores, além de buscar técnicas inovadoras para conseguir otimizar ainda mais o uso dos recursos e reduzir os impactos negativos no meio ambiente.

A moda responsável é o principal valor que a Renner busca praticar, visto que deseja conscientizar seus clientes sobre o consumo responsável, além de incorporar práticas na cadeia que evidenciam o quanto se preocupa

em manter a sustentabilidade nas operações. A Renner também é bastante reconhecida no que se refere ao compromisso sustentável, tendo objetivos e metas organizacionais que visam reduzir o uso de recursos e aumentar o nível de descarte correto de resíduos. O fato de ser uma empresa que se preocupa com a moda responsável e o consumo consciente é um diferencial, visto que não se importa apenas com a venda, mas também com o impacto que suas atitudes possuem para seus clientes e outros *stakeholders*. Com esse diferencial, a empresa busca vantagem em relação a outros competidores da mesma categoria.

A Klabin, por ser uma produtora e exportadora de papel e celulose, precisa sempre acompanhar o nível de impacto que causa no ambiente e utilizar estratégias para minimizar o máximo possível seus impactos. O fato de se preocupar com a qualidade da madeira, com o local de onde extrai matérias-primas e como pode reduzir os danos causados nas regiões, além da preocupação com os fornecedores, famílias e comunidades locais, é um diferencial que agrega mais valor aos produtos. Essa preocupação, ações e reconhecimentos de sustentabilidade podem gerar vantagens competitivas para o negócio.

A Natura é uma empresa de cosméticos e sua cadeia de suprimentos é pautada na sustentabilidade, uma vez que a companhia busca ajudar pequenos produtores, fornecedores e economias locais, além de promover ações na Amazônia para a preservação da floresta. Cada ação promovida pela organização tem o intuito de ajudar e desenvolver seus parceiros e colaboradores, além de agregar ainda mais valor às suas operações e ao seu produto, fator que lhe permite conseguir vantagens competitivas em relação a outras empresas do mesmo segmento. Por meio de ações diferenciadas, responsáveis e sustentáveis, consegue se diferenciar, aumentar o valor agregado do que oferece e obter vantagem em relação a outras companhias.

As empresas pesquisadas são de setores diferentes, mas a forma como agregam valor aos seus produtos é semelhante, preocupando-se com sua cadeia, com seus colaboradores, estabelecendo estratégias para tornar suas operações ainda mais sustentáveis e reduzir os impactos negativos, além de ações para alcançar objetivos e metas internas alinhados com os ODS da ONU.

Portanto, o fato de possuir ações sustentáveis na cadeia de suprimentos pode agregar valor ao produto e ao serviço oferecido, permitindo à organização a obtenção de vantagens competitivas em seu negócio a partir de pensamentos e práticas sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- AMBEV SUSTENTABILIDADE (2021). *Juntos por um mundo melhor*. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- AZEVEDO, A. L. V. (2006). Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*. Rio de Janeiro, v. 5, pp. 75-93.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. e COOPER, M. B. (2014). *Gestão logística de cadeia de suprimentos*. 4 ed. Porto Alegre, Bookman.
- BRASIL (1986). Resolução Conama nº 1, de 23 de janeiro. Define as situações e estabelece os requisitos e condições para desenvolvimento de Estudo de Impacto Ambiental – EIA e respectivo Relatório de Impacto Ambiental – RIMA. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, pp. 2548-2549, 17 fev.
- CHOPRA, S. e MEINDL, P. (2015). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- D'AGOSTO, M. e OLIVEIRA, C. (2018). *Logística sustentável: vencendo o desafio contemporâneo da cadeia de suprimentos*. São Paulo, GEN Atlas.
- DOW JONES (2021). *Sustainability World Index*. Disponível em: <<https://portugues.spindices.com/indices/equity/dow-jones-sustainability-world-index>>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (2021). Disponível em: <<http://iseb3.com.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2021.
- JABBOUR, A. B. L. S. et al. (2013). Esverdeando a cadeia de suprimentos: algumas evidências de empresas localizadas no Brasil. *Gestão da Produção*. São Carlos, v. 20, n. 4.
- KLABIN SUSTENTABILIDADE (2021). *Sustentabilidade: o que é e quais os principais desafios?* Disponível em: <<https://klabin.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- LOJAS RENNER SUSTENTABILIDADE (2021). *Moda responsável*. Disponível em: <<https://www.lojasrenner.com.br/lp/sustentabilidade>>. Acesso em: 1º mar. 2021.

- NAÇÕES UNIDAS BRASIL (2021). Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 27 ago. 2021.
- NATURA SUSTENTABILIDADE (2021). *Nossa aspiração não é ser a melhor empresa do mundo. É ser a melhor empresa de beleza para o mundo*. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- NOSSA, V.; RODRIGUES, V. R. S. e NOSSA, S. N. (2017). O que se tem pesquisado sobre Sustentabilidade Empresarial e sua Evidenciação? *REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1719/1288>. Acesso em: 12 mar. 2020.
- PORTER, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- RELATÓRIO ANUAL E ESG AMBEV (2020). Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/4b04ac-91-c1ea-e7ec-8b0d-7b212507651d?origin=1> >. Acesso em: 16 ago. 2021.
- RELATÓRIO ANUAL LOJAS RENNER (2021). *Compromisso em transformar*. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/0739b9a3-d304-2902-d6d6-35e61b25318e?origin=1>>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- RELATÓRIO ANUAL NATURA (2020). Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/85193346-4970-040b-2d96-b7362e4ef85e?origin=1>>. Acesso em: 18 jul. 2021.
- RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE KLABIN (2021). *Destaques do desempenho da companhia em 2021 rumo aos KODS*. Disponível em: <[https://rs.klabin.com.br/wp-content/uploads/2021/06/klabin-RS20-PT\\_web.pdf](https://rs.klabin.com.br/wp-content/uploads/2021/06/klabin-RS20-PT_web.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2021.
- SLACK, N.; BRANDON-JONES, A. e JONHSTON, R. (2018). *Administração de produção e operações*. 8 ed. São Paulo, Atlas.
- STRAUSS, K. (2019). Empresas mais sustentáveis do mundo em 2019. *Forbes*, 22 jan. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2019/01/as-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo-em-2019/>>. Acesso em: 22 mar. 2020

# O papel do *endomarketing* como estratégia de comunicação: influências do clima e da cultura organizacional

Beatriz Elena Otero Fernandez<sup>1</sup>

Crisomar Lobo de Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

Nos dias atuais, o mercado está altamente competitivo, com concorrência que exige das organizações e seus gestores o anseio por estratégias eficazes que gerem resultados positivos internamente e externamente. Este trabalho teve como objetivo apresentar o *endomarketing* como uma nova estratégia, uma ferramenta principal de gestão para alcançar crescimento organizacional e obter melhorias no ambiente interno, promovendo entre colaboradores ações com finalidade de interação com a empresa, ajudando na melhoria da qualidade de produtos e serviços oferecidos ao cliente. Para isso, foi realizada uma revisão teórica, conceituando o *endomarketing* e outras áreas de conhecimento envolvidas no seu processo de implantação e gestão desde o início, além de um estudo de caso, com 12 perguntas feitas a dois grandes líderes da empresa Pagar.me (Stone Co.) sobre

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

como foi o processo de implantação, se teve alguma mudança, como foi a reação interna. Como resultado do trabalho, percebe-se a importância do *endomarketing* junto ao *employer branding*, para gerar benefícios para empresas e funcionários. Palavras-chave: *endomarketing*; *marketing* interno; comunicação; colaboradores; clima e cultura organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização nessa nova era do conhecimento e informação nos faz pensar cada vez mais em que recursos devemos utilizar para ter boa tomada de decisão e ficar cada vez mais à frente de novos concorrentes. Com a globalização, vários recursos já foram criados e executados para que se tenha melhor engajamento e resultados em uma organização, mas nem sempre são eficazes e ajudam a chegar ao resultado esperado de conhecimento e informação.

Atualmente, o *endomarketing*, também visto como *marketing* interno, é uma nova estratégia que vem sendo utilizada por algumas empresas como forma de estímulo e reconhecimento dos funcionários, sendo como um canal direto de comunicação aos colaboradores, promovendo a ligação entre empresa e colaboradores, com o intuito de diminuir a distância entre as partes, tornando funcional uma sincronia, fazendo a integração dos objetivos da empresa.

Segundo pesquisas, uma empresa que tem entre 60% e 70% dos funcionários engajados possui média de 24% de taxa interna de retorno (TRI). Substituir uma pessoa, atualmente, custa entre 125% e 400% de um salário anual, ou seja, ter boa estratégia de *marketing* interno beneficia uma empresa de várias formas, além de ajudar a manter pessoas talentosas nas organizações, sendo possível reduzir gastos com recrutamento, treinamento, produtividade perdida e rotatividade.

Por conseguinte, visando ao cenário atual de mercado competitivo, em que sempre se procura nova e boa estratégia, é de extrema importância que as empresas desenvolvam o *endomarketing* e estimulem seus colaboradores mantendo-os motivados para que seus clientes tenham satisfação ao adquirir produtos e/ou serviços, gerando bons lucros. Além disso, é necessário

analisar os elementos comportamentais que agregam esse novo método de *marketing* interno, como: características do ambiente interno, influência do *endomarketing* na organização e quais são os principais fatores motivacionais e comportamentais que estimulam a implantação do *marketing* interno na cultura e no clima organizacional.

Para esta pesquisa, foi feito um estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa e investigação empírica que, além de responder às perguntas “como” e “por que” focando no contexto da vida real, também compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados. Para tanto, foi realizado um questionário de 12 questões semiestruturadas, com dois líderes de *hunter people* da Pagar.me, uma empresa Stone CO: Rodrigo Ferreira Rolim e Laura Correa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Marketing*

*Marketing* é a área de atuação na qual indivíduos conseguem explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades do mercado competitivo por meio de produtos ou serviços que possam despertar interesse e desejo nos consumidores. O intuito do *marketing* é criar valor e chamar atenção do cliente, gerando relacionamentos lucrativos para ambas as partes. Em seu livro *Administração de marketing*, Kotler (1967) enfatiza que o *marketing* não está sempre em constante mudança e evolução, seguindo o mercado competitivo, já que há um acompanhamento conforme as mudanças da sociedade.

O *marketing* atende as necessidades conforme o necessário. Com a tecnologia cada vez mais aumentando a velocidade dessas mudanças, consequentemente, o ritmo do *marketing* também está cada vez mais acelerado para acompanhar as novas necessidades. Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 4) o “[...] marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”.

## 2.2 Recursos Humanos (RH) e *marketing*

Atualmente, com o avanço do desenvolvimento tecnológico, as empresas vêm enfrentando um mercado cada vez mais competitivo, sendo de extrema importância contar com os talentos mais preparados e eficientes para a sobrevivência da organização. Desta maneira, é importante, da mesma forma que campanhas publicitárias atraem novos clientes, o uso de estratégias capazes de atrair profissionais, pois a ideia é fazer com que a empresa, segundo Dias (2022), seja capaz de oferecer melhores oportunidades de crescimento e excelentes condições de trabalho via *employer branding*.

De acordo com Chiavenato (2009), a área de RH contém estratégia, pois são criados laços fortes entre seus líderes e funcionários, sendo preciso utilizar todas as ferramentas disponíveis para engajar a equipe perante os projetos empresariais, visando à felicidade de seus profissionais no ambiente corporativo, promovendo melhor mapeamento do clima organizacional. Para isso, devem ser feitas ações que estimulem a participação da equipe interna com a empresa, disponibilizando treinamentos para desenvolver as habilidades dos funcionários, tornando-os cada vez mais motivados e preparados para encarar as atividades.

## 2.3 Clima e cultura organizacional

Para Chiavenato (1994), o clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Assim, o clima organizacional é um conceito dependente de um juízo de valor que pode variar muito de colaborador para colaborador. Além disso, tem influência sobre a produtividade, a motivação e o comportamento dos funcionários. Para Bennis (1996, p. 6), “[...] clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”.

Segundo artigo de Oliveira (2008), como o clima organizacional influencia tudo que tem relação com os colaboradores e interfere diretamente no ambiente de trabalho, quando esse conceito é bem estruturado, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas. Porém, quando o clima é conturbado, ocorre frustração em relação a necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. Para Gil (2001, p. 15):

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Fazendo uma análise sobre o clima organizacional, todos os líderes e profissionais de RH devem sempre estar atentos ao analisar o clima organizacional de sua empresa, buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando direta ou indiretamente os resultados dos colaboradores, tais como preocupações, desmotivação, sugestões, motivação – tudo que ajude, de alguma maneira, os indivíduos a ficarem mais motivados e gostarem do que fazem. A motivação, segundo Ferreira (1999), é um “[...] conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Na nova geração Y/Z, a maior riqueza de uma empresa é o seu contingente intelectual, seus colaboradores. O grande diferencial está na capacidade que ela tem de atrair, motivar e manter esta riqueza, este patrimônio interno para obter melhores resultados (Mattar e Ferraz, 2004). Toda organização possui cultura própria, que manifesta em muitas variáveis seus valores, costumes, tradições e simbologias; sem suas variáveis, as organizações se tornam frágeis às resoluções de problemas. De acordo com Martins (2002, pg.60), “a sociedade humana somente está apta a lidar com o elemento humano de comunidade na medida em que concebe cultura simultaneamente como algo intrinsecamente particular e necessariamente coletivo”. Assim, uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente

acatados e compartilhados de maneira ampla. Outra definição muito clara é apresentada por Schein (apud Freitas, 1991, p. 7), que afirma: “[...] a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.” Ou seja, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades.

## 2.4 A importância do *endomarketing*

O *endomarketing*, também conhecido como *marketing* interno, é um plano completo, uma modalidade do *marketing* que foca no público interno da empresa, nos seus colaboradores. Segundo Clemente (2018), o departamento de RH e *marketing*, junto à gestão, tem como foco aumentar o engajamento e a motivação das pessoas, organizando objetivos e plano de ação. Diferente do *marketing* tradicional, que foca apenas em se comunicar com o público final, o *endomarketing* tem contato com o público desejado, pois trabalha tendo muito contato com pessoas reais.

De acordo com Cerqueira (2002), o *endomarketing* são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comportamento de seus colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias para desenvolver o comprometimento dos colaboradores com o intuito de:

- consolidar a prática de valores estabelecidos como a base de uma nova cultura organizacional;
- manter um clima ideal de valorização e reconhecimento de pessoas;
- estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- melhorar o relacionamento interpessoal;
- estabelecer administração participativa;
- implantar ações gerenciais preventivas.

Bekin (2004, p. 3-4) define o sentido do *marketing* em *endomarketing* como:

[...] em Endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa “em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo”.

Para Kotler (2006, p. 4), “[...] o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” e, segundo Chiavenato (1997), o controle do *Turnover* junto à gestão de pessoas é necessário para o *endomarketing*, pois a instabilidade de pessoas entre uma organização, é definida pelo volume de colaboradores que ingressam e que saem da empresa. Ou seja, se a rotatividade de pessoal está sob o controle da organização e em volume pequeno, ela será saudável para a organização. Assim, as empresas conseguem administrar melhor informações propícias sobre os possíveis níveis de carreira, *feedback* adequado sobre seu potencial, oportunidades de autoavaliação válidas, compensações pelo autodesenvolvimento, oportunidades e programas de desenvolvimento.

A gestão de pessoas, também conhecida como Recursos Humanos (RH), tem como objetivo realizar processos básicos da sua função: atrair, atribuir, desenvolver, recompensar, fidelizar e monitorar pessoas (Chiavenato, 2009). Assim, ajuda na comunicação orientada aos objetivos gerais da empresa junto aos colaboradores, visando ao seu comprometimento com a organização, agregando qualidade e eficiência no processo produtivo e no produto final. As funções de Chiavenato são estas:

- processo de atração: analisar as necessidades de mão de obra, recrutamento, seleção e treinamento do indivíduo;
- processo de recompensas: recompensar os colaboradores por meio de metas e desempenho, plano de saúde etc., com o intuito de promover motivação e comprometimento com a produtividade da empresa;

- processo de monitoramento: eficiência no acompanhamento das atividades dos colaboradores, analisando e controlando resultados por meio de indicadores, sistemas específicos, auditorias, metas;
- processo de atribuição: atribuir indivíduos a funções e cargos, orientando e acompanhando-os no processo, moldando estrutura e clima organizacional;
- processo de desenvolvimento: ajudar no desenvolvimento do colaborador mediante treinamentos, capacitações e comunicação orientada aos objetivos gerais da empresa;
- processo de fidelização: deixar a empresa com ambiente confortável e favorável ao colaborador bem como a oferta de remuneração e recompensas, obtendo, assim, um clima organizacional que motive o indivíduo.

Conforme Castro (2013), o *endomarketing* é um elemento muito importante, atualmente, para qualquer processo de mudança e modernização nas organizações, pois se essa nova estratégia for bem elaborada e praticada corretamente por todos, o trabalho de *marketing* externo poderá obter resultados mais eficazes, sem muitos sacrifícios, tendo em vista que cada colaborador pode servir de multiplicador da boa imagem da empresa, promovendo uma divulgação positiva. Logo, os produtos oferecidos para quem valoriza este tipo de preocupação serão aceitos pelo público externo com mais confiança e facilidade. Bekim (2004, p. 42) dá um desfecho a esta questão da seguinte forma: “O sucesso da implantação do endomarketing depende de 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes”.

## 2.5 Aplicando as estratégias de *endomarketing*

Partindo das análises feitas anteriormente, para o desenvolvimento e a aplicação do *endomarketing*, é necessário estipular estratégias voltadas para o engajamento dos colaboradores, tendo como objetivo o envolvimento completo deles com a empresa. Essa visão promove valorização das equipes

e as compreende como organismo essencial para o desenvolvimento corporativo. Desse modo, é a partir da análise do ambiente interno da empresa, somada aos fatores externos, que serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização.

Simões (2001, pp. 18-19) cita alguns exemplos de objetivos que podem ser alcançados com a aplicação de um programa de *endomarketing*:

- integração entre todos os elementos da organização;
- encorajar e destacar continuamente os papéis dos empregados na organização;
- promover uma cultura de reconhecimento aos empregados, capaz de desenvolver valores orientados para a satisfação do cliente;
- selecionar e reter os melhores profissionais;
- incentivar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos;
- estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários;
- implementar uma administração participativa;
- identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos clientes;
- assegurar que os empregados obtenham informação contínua.

Já para Las Casas (1998) a implantação do *marketing* interno deve atender aos seguintes requisitos:

- pesquisa com os funcionários;
- estabelecimento de uma descrição do cargo e do perfil do candidato a funcionário;
- fomento de atrativos no emprego;
- programação de treinamento para todos os colaboradores.

A respeito dos líderes, gestores e da diretoria das organizações em relação ao programa, Grönroos (2003, p. 413) afirma:

[...] a questão mais importante do Endomarketing é o suporte da diretoria dado por cada gerente e supervisor. Estilo e métodos de gerenciamento são de extrema importância neste ponto. Os funcionários

parecem mais satisfeitos com seus trabalhos quando supervisores se concentram em resolver problemas para os clientes em vez de fazer cumprir regras e regulamentos existentes.

Por conseguinte, entende-se o quão necessária é a liderança e o comprometimento dos gestores para que conduzam a estratégia de *endomarketing* de forma que haja processos de troca entre empresa e funcionário capaz de estimular em ambos atitudes positivas e atingir com eficiência e eficácia os objetivos da organização.

Grönroos (2003, p. 419), afirma que:

O *endomarketing* bem-sucedido começa no recrutamento e contratação, o que, por sua vez, requer descrições de cargos adequadas [...]. Descrições de cargo, procedimentos de recrutamento, planejamento de carreira, salário, sistemas de bônus e programas de incentivo, bem como outras ferramentas da Gestão de Recursos Humanos, devem ser usados pela organização para perseguir metas de *endomarketing*. Ou seja, para que o *endomarketing* seja bem-sucedido, deve se preocupar com recrutamento, seleção, treinamento, motivação, comunicação e esforços para reter os melhores empregados. Uma vez contratados, os funcionários devem começar a participar de programas de treinamento que lhes forneçam uma visão geral da empresa e possibilitem a percepção da importância de seu papel dentro da organização, motivando-os a trabalhar e gerar bons resultados.

Bekin (1995, p. 69) caracteriza o *endomarketing* como um “[...] processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário”. Assim, quanto mais atenção e importância a empresa der à comunicação interna, maiores serão os benefícios na comunicação com o público externo. Segundo Dias (2008), a comunicação é uma atividade indispensável para o bom funcionamento de todos os processos organizacionais.

## 2.6 *Employer branding*

*Employer branding*, ou marca de empregador, segundo Dias (2022), é um conjunto de estratégias e ferramentas para gerar percepção positiva do mercado a respeito de sua empresa como local de trabalho, portanto, seria

um processo alinhado com os valores organizacionais e os objetivos de negócio, estruturado de forma abrangente, consistente e continuada que comunica, externa e internamente, os aspectos mais relevantes da identidade da organização.

O conceito de *employer branding* foi definido pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996 apud Mosley, 2007, p. 130), como: “O pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos e identificados pela empresa empregadora”. O papel principal do *employer branding* seria o de “[...] fornecer uma estrutura coerente para gestão para simplificar e priorizar o foco, aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, retenção e compromisso”.

O foco original do pensamento da marca do empregador era garantir que a mesma clareza e coerência fosse aplicada para definir e gerenciar a proposta da organização para os funcionários, como normalmente aplicada para definir e gerenciar a proposição da marca do cliente. O interesse por essa abordagem foi impulsionado pela crescente competição no mercado de trabalho pelo talento necessário para as empresas realizarem suas ambições corporativas. Com isso, complementa-se a citação feita por Collins (2001 apud Mosley, 2007, p. 130) na qual diz: “[...] você precisa colocar as pessoas certas no ônibus para cumprir sua intenção estratégica, primeiro você precisa garantir que fará seu ônibus atraente para as pessoas certas”.

No entanto, o foco principal de muitas organizações começou, recentemente, a evoluir para abordagem mais integrada, alinhando as promessas de recrutamento externo com a experiência do funcionário interno e o desenvolvimento da marca do empregador com a marca corporativa e do cliente (CiteSeerX, 2001).

Em cenário cada vez mais competitivo, de acordo com Bancaleiro (2021), as empresas estão adotando o *employer branding* como forma de manter os melhores colaboradores, crescer e tornar-se destaque entre os concorrentes com o objetivo de criar uma imagem de *great place to work* inovadora. Portanto, quando bem executado, os colaboradores veem a empresa como ótima opção para suas carreiras, uma oportunidade para o desenvolvimento de seu potencial produtivo e valorização profissional.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada uma pesquisa de campo sobre o *endomarketing* com 12 perguntas, em setembro de 2021, com dois grandes líderes da área de People (Recursos Humanos) na empresa Pagar.me (Stone CO.): Rodrigo Ferreira Rolim (líder 1) – Read de People Pagar.me; Laura Correa (líder 2) – Líder de *employer branding* Pagar.me.

Com relação à ajuda do *endomarketing* às áreas, segundo o líder 1, o *endomarketing*, junto ao *employer branding*, influencia ao final do dia todas as áreas, pois querendo ou não, são técnicas e estratégias tanto de *marketing* como de RH que visam melhorar o espaço de trabalho em geral; consequentemente, todas as áreas vão ser ajudadas, sendo esse o intuito da Pagar.me e seus líderes.

A líder 2 confirma o que foi dito e complementa que, por estarem com fluxo muito alto de contratação, o *endomarketing* no RH por estar mais perto da área de recrutamento e seleção, ou seja, entender a necessidade de trazer para o interior da organização indicadores de bem-estar, *performance*, ajuda muito na hora de saber se eles estão fazendo as coisas do jeito certo, se estão atraindo as pessoas, como estão os indicadores de *Turn over*. Ele impacta mais a área de RH, mas não quer dizer que não impacte outras; é uma área *cross* da empresa.

Na segunda questão relacionada aos trabalhos bem-feitos pelos funcionários, a líder 2 diz que cada área da empresa tem uma forma de reconhecer seus funcionários e seus trabalhos, assim como tem a forma de reconhecimento geral, rotinas como time de *People* e de comunicação/*endomarketing*. A principal rotina na Pagar.me são as Atividades da vida diária (AVDs), avaliação de todo mundo, que analisa conforme a cultura e resultados de quem performou bem e dá o reconhecimento financeiro ou não. Além disso tem o bate-papo, quando as pessoas falam sobre algum destaque da empresa, um espaço para que funcionários e convidados possam falar abertamente sobre determinado assunto de relevância. Colocou em pauta os chamados guardiões da cultura, pessoas que têm o selo da Pagar.me de cultura, mostradas para todos, interna e externamente dando-lhes esse reconhecimento não monetário. Em complemento, o líder 1 coloca que há um canal chamado

Pulses, um dos pilares da empresa, o pilar de justiça, um canal em que são feitas perguntas e os colaboradores respondem de maneira anônima. Além disso, querem desenvolver ações que ajudem no desenvolvimento dos funcionários, pagando cursos, tendo, assim, um reconhecimento em forma de educação.

Visto que a empresa é aberta a receber e reconhecer opiniões e contribuições de seus funcionários, o líder 1 explica que, para isso, há o pilar cultural, um dos cinco pilares que levam muito a sério na empresa, tudo que está envolvido nesse pilar e suas consequências. Ter franqueza e ser muito claro no que dizem é fundamental, o básico para qualquer funcionário, que recebe *feedbacks* e ajuda para um desenvolvimento interno, mobilizando as pessoas a crescerem, e os clientes também.

A líder 2 manteve uma linha de raciocínio igual, mas utilizando outros argumentos. Para ela, o canal da Pulses é o ponto positivo ou negativo da empresa/liderança (anônimo, para não expor as pessoas), o maior canal de recebimento de *feedbacks*, pois o mais importante é fazer essa comunicação fluir! Escrever depoimento é muito bom! “é bom ouvir quando fala mal”, pois é muito bom melhorar, eles sabem que não são uma empresa perfeita, ter esses canais é essencial, pois dar e receber *feedbacks* faz parte da cultura da Pagar.me e é uma forma de reconhecimento. Eles vêm bastante o *Glassdoor* e pesquisa de desligamento (quando alguém sai da empresa, a pessoa faz uma minientrevista e conta o que a fez sair); é muito rico isso para as áreas de pessoas e engajamento, já que reconhecem o que têm de melhorar e dão retorno para os colaboradores e não colaboradores.

Seguindo a lógica do questionário, na quarta questão, pode-se considerar que o clima de trabalho na empresa é bom. O líder 1 foca novamente no canal Pulses, local digital onde os funcionários falam abertamente como estão se sentido, podendo até colocar comentário no final de forma totalmente anônima. É um canal de pesquisa semanal de suma importância para o engajamento dos colaboradores. Atualmente, eles têm uma margem de 71% de engajamento dos funcionários da Pagar.me. De acordo com os resultados, o pessoal de *people* e *marketing* interno aplica as ações de *endomarketing* e *employer branding* e, com base em dados internos, a cultura, o clima organizacional está bom, mas sempre tem como melhorar, então,

eles olham bastante o pilar de justiça, que ajuda na estrutura das ações futuras. Para ele, o “*feito é melhor que perfeito, só não pode ser malfeito*”. Sendo breve em sua resposta, mas alinhado com o que foi dito anteriormente, a líder 2 completa, dizendo que como funcionária, se identifica muito com a cultura da empresa, e quem se identifica, eles veem como a pessoa que realmente quer estar lá e querem fazer acontecer! A Pagar.me, assim como a companhia Stone CO. prezam muito em fortalecer os 5 pilares da empresa, onde melhorias de processo têm que ter e ajudar no bem-estar das pessoas da empresa, pois é necessário bom clima organizacional para que novas pessoas entrem na empresa e indiquem outras pessoas e assim por diante.

Apontando que o trabalho em equipe é incentivado pela empresa, o líder 1 disserta sobre os pilares que existem na empresa, então ser franco para eles é de extrema importância, cliente no centro, e *Team Play!* Que no fim do dia é o porquê de eles fazerem o que fazem. Trabalhar em equipe não é só incentivado, faz parte dos principais pilares da cultura organizacional deles. “Quem quer ir longe, tem que ir acompanhado” quer ir rápido, então vai sozinho. – Lema – Entendem que o jogo deles, como empresa de meio de pagamentos é no longo prazo, se eles não trabalharem em equipe para entender as dores dos clientes, como que resolve, como dar *feedbacks*, não tem aonde chegar. Trabalhar em equipe para alcançar os objetivos, reconhecer os demais por conseguirem, criar relações construtivas e não aceitar pessoas se confrontando, pois, no fim do dia, mês, ano, vai ser preciso o apoio das pessoas.

Tendo em vista o mesmo raciocínio, a líder 2 também entende que aprende com todo mundo junto, é o *team play*, ela nunca havia trabalhado em uma empresa tão colaborativa como a Pagar.me, todo mundo se ajuda e, sem dúvidas, o menor problema deles, como empresa Pagar.me, é o trabalho em equipe, todos se ajudam, pois não é possível fazer o que eles fazem sozinhos.

No que diz respeito à possibilidade de crescimento de carreira, em curto ou médio prazo, de maneira clara, o líder 1 diz que sim, se as pessoas estão mandando bem no que estão fazendo, onde estão fazendo, as coisas acontecem muito rápido. Como a Pagar.me está crescendo muito rápido em pouco tempo, é normal que as pessoas que estão dentro se migrem,

dando a oportunidade de crescimento. É rápido, mas a ideia é ser cuidadoso e planejar as coisas com calma. A ideia é ajudar no plano de carreira, não são planos para 2 anos e sim para uns 6 meses desde o dia em que você entrou na empresa, pois você será o protagonista da sua história de acordo com as entregas que você for dando e se entrega resultado com a cultura também. A tendência da Pagar.me é crescer cada vez mais, então as pessoas crescem junto com o negócio, mas tudo tem ciclos! Complementando a ideia descrita, a líder 2 afirma também que a empresa dá muita oportunidade, a Pagar.me preza, antes de tudo, tentar não trazer tantas pessoas de fora, fazer processos internos, “Olhar para dentro, antes de jogar no mercado. Tentar esticar as pessoas internamente”.

Tendo em vista a sétima questão, o líder 1 afirma, claramente, que a empresa cumpre as promessas e benefícios feitos aos funcionários, dando nota mil para o setor de RH (People). Contou que, na empresa, eles têm ciclos; então, todas as movimentações funcionam por ciclo de avaliações e, um mês depois, eles fazem as movimentações, seja de promoção, mérito ou outra forma de reconhecimento. A líder 2 também afirma que a empresa cumpre suas promessas, pois há ciclos de avaliação das possibilidades de benefícios. Como exemplo, falou do reajuste no vale-alimentação que conseguiram aumentar, a empresa costuma ouvir e fazer! Mas eles priorizam o que é mais factível para o momento e tomam muito cuidado com as promessas para dar segurança ao que a empresa fala e cumpre, para não falar por falar. São mais cuidadosos em prometer, pois é difícil cumprir sempre.

Sobre o assunto *endomarketing*, para o líder 1, vem sendo aplicado de maneira correta e dando retorno, mas estão apenas começando, tendo em vista que a empresa está crescendo bastante, até porque juntaram-se várias empresas em uma só; antes, tinham a Pagar.me e a MundiPagg, agora está tudo dentro da Pagar.me e, além disso, tem a Stone CO., que agrega todas essas empresas e, agora, eles compraram a Linx. Então, internamente, há muitas iniciativas que ainda não colocaram em prática como, por exemplo, o Dia das Mães. Para eles, tudo ainda está no começo, mas a tendência é ser cada vez mais uma grande referência para o mercado. Confirmando o que foi colocado pelo líder 1, a líder 2 também diz que tem muito o que melhorar, estruturar melhor a empresa, público, entre outros.

Assim, estão em um momento de reestruturação da empresa para conseguir entender o que estão fazendo bem e o que precisam melhorar. Eles precisam escutar mais *feedbacks* e precisam da colaboração de todos os funcionários para isso, não depende só deles. Além disso, precisam ter uma visão mais clara das coisas, e pensar de forma mais estratégica. “*Tem muito o que fazer ainda*”.

Tendo em vista a nona questão, sobre a organização da empresa para aplicar o *endomarketing*, o líder 1 disserta que eles têm uma área dedicada para isso focada no perfil de pessoas, que foi atualmente dividido em quatro frentes: *people experience*, *business*, *performance* e *employer branding*. Eles separaram para cada um pelo seu perfil para melhorar as duas frentes do negócio. Sendo mais clara, a líder 2 explica que há um calendário interno em que são feitos estudos de *personas*, estudo de frente de conteúdo, visão da *Pulses*, ver o que precisam melhorar (AVD), abraçando, agora, o calendário de rede a rede, além de métricas de engajamento, seguidores, taxa de *click*, *feedback* mais qualitativo e o famoso bate-papo geral, algo ótimo para a empresa conseguir ter uma organização interna, de modo que os funcionários se sintam parte da cultura da empresa.

A respeito do *endomarketing* deixar a empresa mais em harmonia, para o líder 1, a criação de uma identidade da marca deixou a Pagar.me com mais senso de pertencimento. Como a Pagar.me fala muito ainda como se fosse Stone, ou MundiPagg, precisa reconhecer mais a empresa individual como Pagar.me, e não Stone CO. Criar algo totalmente novo e inovador, em que as pessoas se sintam bem e se sintam valorizadas. É a isso que eles visam e o *endomarketing* vem ajudando. Já a líder 2, ainda espera que a empresa realmente fique mais leve. A comunicação melhorou muito desde que ela entrou na empresa (há oito meses), usando canais de comunicação como *slack*, *Pulses*. As pessoas ficaram mais engajadas, começaram a se sentir mais como parte da empresa, só que eles querem que elas se sintam cada vez mais forte esse engajamento, do que já sentem e, para isso, há muito o que se fazer.

Em referência aos funcionários antes do *endomarketing*, o líder 1 afirma que eram muito fechados e se viam como Stone CO., e não como Pagar.me, porém agora com todos os projetos e estratégias internas para que sejam

reconhecidos e para que a Pagar.me seja reconhecida. Os funcionários estão mais abertos e comunicativos, sem medo de se expressarem e dar *feedbacks* para a empresa. Para a líder 2, quando entrou na empresa, o pessoal não se sentia tão engajado, não tinha tanta cultura na visão do pessoal, não tinha tanta abertura no time. Mas, agora, eles têm muitas práticas a serem exploradas da maneira melhor, e já melhorou de forma absurda a comunicação e o senso de pertencimento. A empresa cresceu muito desde que ela entrou; agora, precisa de outra estratégia e assim por diante! Sempre inovar, nunca ficar estagnado.

Para finalizar essa análise de dados, a última questão busca entender o que o *endomarketing* proporcionou para empresa e funcionários. O líder 1 diz que, quando se cria uma identidade, um senso de pertencimento, trabalha-se mais feliz, pois o funcionário irá se sentir parte do negócio, e isso acontece, pois eles têm um propósito claro! Eles querem ajudar a digitalização no Brasil, os valores e cultura da empresa, frisa mais ao funcionário o senso de pertencimento. Na Pagar.me, eles realmente fazem a diferença, pois a participação de todos gerou um crescimento coletivo, não individual, e isso é muito bom para eles, que tendem a crescer cada vez mais e, assim, conseguem ajudar milhões de clientes e funcionários. Complementando essa ideia, a líder 2 disserta que, se a pessoa conhecer a empresa e sua cultura, souber como ela tem benefício, segurança de como as coisas funcionam e, se não funcionarem, que tem abertura para falar o que não está bom, tudo isso irá proporcionar um bom atendimento interno, assim como proporcionam para os clientes externos. É tudo uma questão de troca, as estratégias internas vêm ajudando bastante a empresa a ter um olhar mais amoroso e comunicativo dos funcionários, então, de certo modo, proporciona algo de extrema relevância para a Pagar.me.

## 4 CONCLUSÃO

Visando ao que foi proposto no início deste trabalho, podemos entender que o *endomarketing* é uma estratégia interna que foi aplicada de maneira cautelosa e de acordo com o que vem sendo colocado na empresa Pagar.me.

O modo como as empresas aplicam essa estratégia é diferente, pois cada organização tem meios e estratégias totalmente pensadas para o que a empresa prega. Na Pagar.me, optaram por usar fatores de comunicação e inclusão. Ferramentas como *Slack*, *Pulses*, o bate-papo feito por membros da empresa ou por convidados relevantes no assunto a ser pautado, o reconhecimento de forma monetária ou não, além de projetos para que haja reconhecimento em forma de estudo, presentear o funcionário que se destacou na sua área ou que mostrou ser um guardião da cultura com um curso, uma bolsa de estudos é algo relevante para ele e para a empresa.

Vale ressaltar que os cinco pilares comentados na análise de dados são considerados um exemplo para muitos, pois movem a empresa e seus funcionários. Não é necessário ser o melhor em tudo, em todos os *Key Performance Indicator* (KPI'S) da área, mas, tendo cultura, dedicação, comprometimento e querer, realmente, estar lá e fazer a diferença, será reconhecido. Além disso, todas as áreas pensam em como ajudar sua equipe, então, *feedbacks* e reuniões como 1:1 (*one a one*) é extremamente relevante, uma boa forma de motivar os funcionários. Dependendo da área em que estão, ocorrem três reuniões por dia para ver o que foi feito durante o período da manhã, o que foi feito no período da tarde e o que poderá melhorar no dia seguinte. Assim, as pessoas sempre serão motivadas a melhorar, podendo também dar *feedbacks* de sua equipe a seu líder de forma aberta, se não estiverem satisfeitos com algo. A melhor forma de reconhecimento é o *feedback*, pois você fica sabendo se está indo bem ou não, sabendo o que precisa melhorar e desenvolver e o que está perfeito, servindo como exemplo para outras pessoas.

Com isso, pode-se afirmar que o fator motivacional surge dos processos realizados na empresa, ou seja, se a empresa realmente quer ajudar, se quer de fato ajudar o próximo para fazer com que todos cresçam juntos. De forma geral, a Pagar.me vem conseguindo colocar as práticas de *endomarketing* e *employer branding* de maneira perfeita, pois sabe que tem muito a melhorar, mas o que fez até hoje, comparado ao que era antes, é muito gratificante, tanto internamente quanto externamente, pois hoje é um dos melhores meios de pagamento on-line e considerada uma das melhores empresas para se trabalhar.

## REFERÊNCIAS

- AMBLER, T. e BARROW, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3.
- BANCALEIRO, José (2021). *Employer branding*. Disponível em: <[http://media.uma-design.com/000041/employer\\_branding.pdf](http://media.uma-design.com/000041/employer_branding.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2021.
- BEKIN, Saul Faingaus (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo, Makron Books.
- BEKIN, Saul Faingaus (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- BENNIS, Warren (1996). *A formação do líder*. São Paulo, Atlas.
- CALDAS, Miguel P. e WOOD JR., Thomaz (2007). *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. 2 ed. São Paulo, Atlas.
- CASTRO, Ranielle (2013). *Estratégias de endomarketing como ferramenta para o aumento da produtividade*. Trabalho de Conclusão de Curso – bacharelado em Administração. Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará. Disponível em: <[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/30077/1/2013\\_tcc\\_rmcastro.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/30077/1/2013_tcc_rmcastro.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2021.
- CERQUEIRA, W. (2002). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- CHIAVENATO, Idalberto (1994). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (1997). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). *Recursos humanos*. 7 ed. São Paulo, Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- CHURCHILL JR., Gilbert A. e PETER, J. Paul (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo, Saraiva.
- CITSEERX (2001). *Employer branding*. Disponível em: <<http://citseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.7195&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 25 out. 2021.
- CLEMENTE, Matheus (2018). O que é endomarketing? – entenda a importância para a satisfação dos colaboradores. *Rockcontent*, 30 set. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/endomarketing/>>. Acesso em: 3 maio 2021.
- COLLINS, Jim (2001). *Good to great*. Random House, London.
- DIAS, Guilherme (2022). Employer branding: o que é? 11 estratégias de como aplicar e exemplos de sucesso. *Gupy Blog*, 25 nov. Disponível em: <<https://www.gupy.io/employer-branding>>. Acesso em: 25 set. 2021.

- DIAS, José Geraldo Guarink (2008). *Endomarketing: instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial*. São Paulo, Livro Pronto.
- DURAU, Marcelo (2015). Marketing & Recursos Humanos. *RH Portal*, 2 set. <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/marketing-recursos-humanos/>>. Acesso em: 25 maio 2021.
- ESTRELA, Andreia (2007). *A convergência entre a gestão de recursos humanos e o marketing: fatores determinantes da comunicação organizacional influenciadores da satisfação do cliente interno*. Dissertação de mestrado em Marketing Relacional. Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Porto. Disponível em: <<https://iconline.ipleria.pt/handle/10400.8/2560>>.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (1999). *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3 ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- FREITAS, Maria Ester de (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo, Makron Books.
- GIL, Antonio (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, Atlas.
- GRÖNROOS, Christian (2003). *Marketing gerenciamento e serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- KOTLER, Philip (1967). *Marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo, Pearson Pratic Hall.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane (2006). *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (1988). *Administração de vendas*. 4 ed. São Paulo, Atlas.
- MARTINS, Estevão Chaves de Rezende (2002). *Relações internacionais: cultura e poder*. Brasília, Ibri.
- MATTAR, L. M. e FERRAZ, F. T. (2004). Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO, 2, Niterói. *Anais...* Niterói, Universidade Federal Fluminense.
- MOSLEY, Richard W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 15, n. 2.
- MOTTA, Suely. *Cultura organizacional*. Rio de Janeiro, Unigranrio.
- NEXT4 (2021). Marketing: tudo o que você precisa saber. *Resultados Digitais*, jul. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/especiais/marketing/>>. Acesso em: 3 maio 2021.
- OLIVEIRA, Juliana Sevilha G. de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa (2008). Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA.
- SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. (2001). *Endomarketing: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto*. Trabalho de Conclusão de Curso – bacharelado em Graduação em Administração. São Paulo, Universidade de São Paulo.

YIN, Robert K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. São Paulo, Bookman.

ZENKLUB (2021). *Endomarketing: engaje os seus colaboradores*. Disponível em: <[https://zenklub.com.br/blog/recursos-humanos/endomarketing/?utm\\_source=google&gclid=Cj0KCQjwsqmEBhDiARIsANV8H3YKk61A4ZbUY5nnyaba-7gRAUgq30K1seH0ciJu5YbRWjDAb9fs6l2QaAkQhEALw\\_wcB.](https://zenklub.com.br/blog/recursos-humanos/endomarketing/?utm_source=google&gclid=Cj0KCQjwsqmEBhDiARIsANV8H3YKk61A4ZbUY5nnyaba-7gRAUgq30K1seH0ciJu5YbRWjDAb9fs6l2QaAkQhEALw_wcB.)>. Acesso em: 27 abr. 2021.



# *Branding* associado à alimentação saudável: estudo de caso da marca Taeq

Maria Letícia Leite Prudêncio<sup>1</sup>  
Valdenise Leziér Martyniuk<sup>2</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa propõe investigar o gerenciamento de marcas próprias no varejo alimentar, mediante a análise do estudo de caso da marca Taeq, do Grupo Pão de Açúcar (GPA). Perante os fundamentos teóricos do *branding* e do varejo, foi constatado que ela está alinhada com as inovações do uso da estratégia, construindo, por meio das táticas de produtos, preços, pontos de venda e comunicação, forte conexão com seu público e conferindo diferenciação à organização. A marca inovou ao se colocar ante tendências socioculturais de saudabilidade na alimentação, tomando esse foco como parte de sua identidade e demonstrando constante atualização, constituindo-se como ótimo modelo de prática de gestão.

Palavras-chave: *branding*; *marketing*; saudabilidade; varejo alimentar; Taeq.

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento varejista é caracterizado pela concorrência acirrada e funcionamento dinâmico, pois, na sua operação diária, são realizadas as decisões de compra, seja em lojas físicas ou no *e-commerce*. O setor supermercadista, ao ofertar bens de consumo como alimentos e bebidas, itens de higiene e limpeza, constrói incessantemente estratégias e táticas competitivas para captação e fidelização de seus clientes.

As marcas próprias constituem estratégia importante que nasceram como sinônimo de produtos acessíveis, mas com o tempo evoluíram pela segmentação, de modo que os estabelecimentos passaram a ter várias delas, distinguidas por categorias de produtos, grau de diferenciação e de preço. Os varejistas tendem a aproximar as identidades de suas marcas próprias dos valores, crenças e hábitos dos consumidores, de forma a acompanhar as práticas mercadológicas dos produtos que nomeiam, conectando-se a atributos qualitativos que ultrapassam a noção de custo *versus* benefício.

A pesquisa aqui empreendida visa investigar e elucidar as melhores práticas para marcas próprias supermercadistas que se relacionam com tendências socioculturais com o objetivo de mostrar como a estratégia também agrega valor ao varejista. Para isso, o olhar se concentrará no varejo de produtos alimentícios, tendo em conta a preocupação com a saudabilidade vigente no ambiente contemporâneo, oportunidade captada pelos distribuidores para a atribuição de marcas próprias específicas dessa subcategoria. A alimentação adequada é imprescindível para a saúde humana, mas os hábitos alimentares não são formados unicamente por escolhas individuais e representam reflexos da cultura e da sociedade. A ideia da alimentação saudável vem, portanto, alinhada com a da beleza e da distinção social, sendo exemplo de prática de vida de um sujeito cosmopolita e atualizado.

Os fundamentos teóricos são dados por estudiosos do varejo para compreensão da evolução do modo de atuação dos intermediários e do *branding*, no que diz respeito aos procedimentos para a realização das promessas das marcas em atividades de comunicação e no ponto de venda. Os principais

autores que subsidiam os tópicos são David Aaker, Kevin Keller, Philip Kotler, Juracy Parente e Fauze Mattar, além de diversos pesquisadores que empreenderam estudos e escritos sobre os assuntos tratados.

Para a obtenção das respostas sobre as ações bem-sucedidas nessa direção, foi adotado o estudo de caso da Taeq, marca do GPA, pois contempla as características buscadas para atingir o objetivo central do estudo. A metodologia de investigação leva em conta a necessidade da coleta do maior número possível de informações em fontes diversas. A coleta de dados se deu de modo exploratório, envolvendo o acesso a materiais publicados pelo grupo sobre a Taeq em canais de comunicação próprios e pagos, menções em mídia orgânica, visita a pontos de venda e entrevista com profissional da área de *marketing* do varejista.

Tais dados são analisados tendo em conta, sobretudo, a articulação do *mix* de *marketing*, com vistas a demonstrar quais práticas da organização em torno da marca são dignas de nota como indicativas de sucesso, na conexão com as tendências comportamentais dos consumidores e com a identidade do grupo varejista, assim atuando na sustentação da própria competitividade diante da concorrência.

## 2 A EVOLUÇÃO DO VAREJO ATÉ O *BRANDING* PRATICADO SOBRE AS MARCAS PRÓPRIAS DO SEGMENTO ALIMENTAR

O varejo é caracterizado por Parente (2000, p. 22) como “[...] todas as atividades que englobam processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” e por Keller e Kotler (2012, p. 482) como “[...] todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Ladeira, Monteiro e Silva (2008, p. 184) elucidam:

[...] o sistema varejista é o intermediário do processo de distribuição, sendo responsável pelas articulações de ligação entre os produtores ou distribuidores e o consumidor final e possibilitando que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade.

As três definições se aproximam, com adição de detalhes que destacam o uso individual e o momento pontual de disponibilização do produto, no que salientam a importância de ir ao encontro do indivíduo compreendido em suas características sociodemográficas e comportamentais, aquelas em que os valores de conduta determinam ações.

De acordo com Mattar (2019), foi durante a década de 1970 que variados setores do varejo se expandiram, em especial as redes de lojas de eletrodomésticos, supermercados, de variedades e de departamentos, trazendo variados benefícios tanto para as empresas quanto para os consumidores. A presença de grandes nomes no setor traz consigo a maturidade do *marketing*, na direção da gestão do *branding*, isto é, tendo suas marcas tratadas como ativos a valorizar continuamente, como Aaker (1998) viria a sistematizar nos processos de construção e ampliação de *brand equity*.

A American Marketing Association (AMA) define marca como “[...] um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes.” (Keller e Kotler, 2012, p. 258).

Concordamos com Aaker (2012), ao considerar que o consumidor pode oferecer alguma resistência a mudar de atitude, uma vez que sua rotina se altera quanto aos produtos ou custos. . A fidelidade vem na esteira da lembrança que os consumidores possuem em relação às marcas. Esses pontos podem ser diferenciais em setores e segmentos nos quais a competição é acirrada, provendo para determinada empresa um diferencial competitivo duradouro e sustentável, posto que é difícil desconstruir a lealdade que se instaurou nessa relação.

Nas palavras de Bedendo (2019), são os gestores de produtos ou *marketing* que possuem a tarefa de gerenciar as experiências que a marca irá oferecer para os consumidores e, por isso, esses profissionais possuem atuação tática muito importante, já que precisam compreender os elementos da marca de modo a coordená-los, engendrando-os no *mix de marketing*. Os principais elementos identificadores das marcas são nome, logotipia e símbolos associados. Nas táticas de comunicação, atualmente, sobressaem as interações em ambiente digital e, nas lojas físicas, experiências

proporcionadas de maneiras lúdicas, além de ações promocionais e de *merchandising* (degustação, planograma, materiais de ponto de venda – PDV – em locais especiais de exposição e as embalagens, que estabelecem relação direta entre marca e consumidor diante da gôndola).

Os varejistas são o ponto de contato do consumidor final com as marcas das categorias de bens de consumo do cotidiano. Então, desenvolvem-se as relações de lembrança, hábito e fidelidade do comprador também ao ponto. A adoção de marcas próprias (ou exclusivas) foi um fator impulsionador do desempenho dos canais de distribuição. A Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (Abmapro, s/d) oferece a definição de marca própria como “[...] todo serviço ou produto, fabricado, beneficiado, processado, embalado para uma organização que detém o controle e distribuição da marca, a qual pode levar, ou não, o nome desta”.

A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020), segrega a evolução do varejo brasileiro em cinco ciclos. Em paralelo a esse desenvolvimento, é útil posicionar as etapas de desenvolvimento e transformações das marcas próprias:

[...] no Brasil, as Marcas Próprias tiveram início com os “produtos genéricos” nos anos 70. Essa foi chamada a 1ª Geração das Marcas Próprias. Não possuíam marca e eram comercializados pelo nome da categoria, sem qualquer diferenciação e preocupação com qualidade. Na década de 80, os varejistas e atacadistas começaram a estampar marca nos produtos, criando uma linha capaz de competir com as tradicionais, com produtos que começavam a ganhar identidade. Essa foi a 2ª Geração das Marcas Próprias, ainda sem grandes preocupações com qualidade e verdadeira construção de marca. (Abmapro, s/d)

Em função dessa origem, as marcas próprias ainda são ocasionalmente associadas aos preços mais baixos, mas a história se modificou, apresentando novas estratégias e possibilidades.

O primeiro ciclo do varejo, até 1993, foi caracterizado por fenômenos como inflação e parte da economia fechada, ou seja, com pouca competição e, conseqüentemente, poucas promoções, o que não possibilitava aos consumidores a realização de comparações de preços e afins. A partir dos anos 1990, com a abertura econômica se deu a entrada de novos produtos

e marcas, bem como organizações internacionais de varejo. No período, as marcas próprias, acompanhando o movimento, ajudaram a sustentar o setor sob a ótica instituída da boa relação custo *versus* benefício ofertado aos consumidores.

O segundo ciclo do varejo, de 1994 até 2002, registra sucessivas crises. Segundo a SBVC (2020, p. 17), “[...] esse ciclo foi marcado pelo início do comércio eletrônico e por movimentos de incorporação de tecnologia no varejo, além da sobrevalorização cambial, que motivou as empresas a abrir novas fontes de fornecimento”. Nessa etapa, as marcas próprias cresceram enormemente, varejistas globais trouxeram marcas próprias internacionais, ao passo que os consumidores passaram a exigir de seus diversos fornecedores mais qualidade e diferenciação.

Conforme a Abmapro (s/d),

[...] a partir de 2004, nasce a quarta geração de marcas próprias, também chamada de geração valor, cujo foco é agregar novos conceitos ao produto ou serviço, que estejam claros a vista do consumidor, como conceitos ligados à inovação, ao bem estar, à sustentabilidade [...] o preço não é mais, definitivamente, o principal atrativo.

A quarta geração coincide com o terceiro movimento do varejo, de 2003 a 2012, caracterizado pela expansão derivada da transformação econômica e social do país que levou os consumidores a realizarem mais compras, especialmente de eletrônicos e móveis, dado que a taxa de desemprego diminuiu consideravelmente e houve aumento salarial real.

De 2013 a 2019, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro chegou a ser negativo em decorrência da desaceleração vivida no país. Assim, diferentes setores e organizações tiveram desempenhos desiguais, de acordo com suas potencialidades e capacidade de defesa das ameaças econômicas. O varejo brasileiro já havia adquirido estabilidade e tinha potencial de se manter, sobretudo os grandes grupos. Aproveitando-se dos avanços da tecnologia, os relacionamentos com os clientes e a comunicação se tornaram mais customizados, indicando a tendência à individualização. Quanto à especificidade do varejo de alimentos, Junqueira (2020) destaca que está ligada às inovações da tecnologia implementadas a partir dessa fase: o alto giro de mercadorias

torna a gestão e automação dos processos importantes e necessárias; a estrutura das lojas, conjugada com a experiência física, é relevante para fidelizar clientes e deve estar atrelada à experiência virtual; a localização das lojas, especialmente das que vendem alimentos frescos, perecíveis em curto prazo, ganha pontos com a transformação digital, apoiada pelo *e-commerce*.

O quinto ciclo, a partir de 2020 e vivido até os dias de hoje, vem pontuado pela crise da pandemia de Covid-19, que acelerou a precedente transformação digital no varejo. Para além da comunicação digital com os consumidores, a reclusão das pessoas durante a crise sanitária ampliou o *e-commerce* e impulsionou as estratégias de integração, articuladas no conceito de *omnichannel*. De acordo com Kartajaya, Kotler e Setiawan (2017), o modelo se dá pela oferta de uma experiência contínua e uniforme de consumo por meio da integração de todos os canais e da unificação das metas e estratégias on e off-line.

A profusão da estratégia *omnichannel* vem somar à ideia de que o cliente determina suas opções, reiterando a perspectiva do indivíduo e exigindo flexibilidade dos intermediários. Kartajaya, Kotler e Setiawan (2017) discriminam três combinatórias de ações, às quais ficam abertas as possibilidades de flexibilização que o varejista venha a criar: o *showrooming* é um cenário no qual os clientes podem conhecer produtos em espaços físicos, valer-se de seus sentidos, estabelecer relacionamentos interpessoais e efetuar a compra pelo canal digital; o *webrooming* parte de uma pesquisa digital para que a finalização da compra se dê presencialmente; no formato *click and collect*, em que a compra digital é realizada, os itens são buscados pelo cliente no ponto de venda, geralmente entregues rapidamente, sem que os compradores passem por experiências lúdicas (como ocorrem, em geral, nas lojas físicas). Outras situações do varejo já foram desenvolvidas, como o *in-line*, com lojas que não mantêm estoques, mas apenas a prova dos produtos, onde as compras digitais são realizadas no espaço físico ou fora dele e a entrega em domicílio ocorre em poucas horas; o formato de lojas sem estoque e sem funcionários, com toda a interação realizada entre o consumidor e as tecnologias disponíveis no ponto de venda físico (Martyniuk e Matuzawa, 2021).

Além disso, o *omnichannel* passa pela necessária integração com as ações de comunicação por meio de bancos de dados que registram o

relacionamento com o cliente. Nessa ótica, percebemos a reunião de duas das variáveis controláveis do *marketing mix*: ponto de venda e promoção, conjunção que vem ao encontro de compreender que a interação entre marca e cliente será mais profícua se compartilharem os mesmos valores e crenças, entre os quais focalizamos a saudabilidade aliada à alimentação.

### 3 A MARCA TAEQ NA ESTRATÉGIA DE *BRANDING* DO GPA

O GPA tem como controlador o Casino, de origem francesa e com presença global. Seu site oficial informa que os valores dos grupos são calcados em paixão pelo cliente e atitude para inovar, elucida seu propósito como sendo trabalhar para construir a melhor experiência de compra nas lojas, sites e aplicativos, buscando fazer simples e bem-feito, atuando com agilidade e foco no resultado para conseguir lidar com o dinamismo do varejo. A empresa é detentora de algumas das redes e marcas mais conhecidas e valiosas, como Compre Bem, Extra e Pão de Açúcar, e das marcas próprias e exclusivas como Qualitá, Taeq, Cheftime, Finlandek, Club Des Sommeliers, Nous e Fábrica 1959. A Taeq foi lançada em 2006, após intensas pesquisas, planejamento e investimento em torno de R\$ 20 milhões. Foi a primeira marca voltada para o bem-estar do mercado brasileiro, com produtos divididos em cinco segmentos (orgânico, nutrição, beleza, esportes e casa), depois reduzidos para a concentração em alimentos saudáveis.

A pessoa entrevistada para a pesquisa, atuante em nível executivo na área de *marketing* do GPA (a qual denominaremos EM), esclareceu que a marca já foi (e é) muito reconhecida no mercado e já ganhou prêmios de destaque. O foco em um nicho específico é muito positivo, dado que, a partir de uma atuação voltada para um segmento único, seu posicionamento se torna mais claro e assertivo:

Segundo Facchini (2006), Taeq é uma palavra formada pela união dos vocábulos *Tao* e *Eki*, que significam equilíbrio e energia vital, respectivamente. Desse modo, nota-se a grande coerência entre o nome da marca e o que ela vende. O público que consome produtos da marca são homens e mulheres detentores de um espírito jovem, com faixa etária entre 30 e 50 anos, das classes A e B. Mesmo assim, a marca reforça que seu conceito

não envolve ser inacessível, elitista, ostentadora, ter rótulos ou incentivar de qualquer modo o desrespeito ao corpo, a busca pela perfeição estética ou a adoção de dietas radicais (Mello, 2009). O público que o GPA busca atingir com a Taeq

*[...] não é aquela pessoa que só consome alimentos saudáveis e nem aquela pessoa que só come sanduíches e guloseimas, mas sim o indivíduo do meio, que quer uma alimentação mais saudável sem abandonar as gostosuras, ‘sem’ radicalismos, até porque Taeq é mais do que uma marca, é um estilo de vida, é mais do que alimentação, é se exercitar, é ter saúde mental e boas relações.*  
(EM, 2021)

A logomarca da Taeq possui o verde como cor predominante e o branco em suporte para a inscrição verbal do nome. Mostra-se visualmente simples, sem detalhes e exageros, em coerência com a identidade de leveza que predomina em sua mensagem. O site da marca também é trabalhado majoritariamente em tons de verde, reiterando a identidade, repleto de imagens de alimentos e pratos gastronômicos. A cor representa frescor, umidade, natureza; transmite tranquilidade, está ligada à ideia de silêncio, equilíbrio e bem-estar (Farina, Perez e Bastos, 2013).

A assinatura da marca é “Conquiste sua vida” e, conforme o Grupo Pão de Açúcar (2021), ela “[...] traz atitude, movimento e uma busca constante de cada um(a) por seus desejos. Quem se alimenta bem tem mais energia e disposição para buscar seus objetivos”. Além do nome Taeq (grafado em letras minúsculas, leves e simples), à direita há uma silhueta esguia que sugere um corpo humano alongado e em movimento, ao qual o público-alvo se vê espelhado no contexto da saudabilidade e da explicação sobre a assinatura (Figura 1).



Fonte: Grupo Pão de Açúcar (2021).

**Figura 1** Logomarca da Taeq

A marca possui um portfólio bastante amplo para competir: alimentos integrais, funcionais, *light*, naturalmente saudáveis, orgânicos, sem açúcar, sem glúten e sem lactose tanto para café da manhã quanto para almoço, jantar, lanche e bebidas. Para EM, esse vasto portfólio é um dos grandes diferenciais no mercado, pois, atualmente, a Taeq é a maior marca do Brasil em variedade, contemplando mais de 500 produtos. Enquanto as concorrentes são direcionadas a nichos de clientes ou subcategorias de produtos (por exemplo, marca exclusivamente de granola ou barras de cereais), a Taeq consegue englobar todos os momentos de consumo. A padronização da marca, configurando uma família de produtos, ainda que opere em vários tipos de alimentos, todos reunidos pela saudabilidade, traz vantagem. EM afirma que são diferenciais da Taeq o preço e a seriedade no desenvolvimento dos produtos.

No que diz respeito ao preço, a Taeq é uma marca *premium*, pois a composição dos produtos faz com que o preço seja mais elevado que os de outras marcas próprias de alimentos. Essa informação mostra que a Taeq acompanhou as evoluções do varejo e das marcas próprias, desprendendo-se da ideia de que estas estivessem relacionadas a produtos de baixo custo e sem diferencial. Ainda assim, vale ressaltar que, se uma análise de preço for feita apenas no segmento de saudáveis, a Taeq possui produtos mais baratos dos que os de seus concorrentes, como Mãe Terra e Jasmini (como visto na Tabela 1). A marca consegue oferecer produtos mais baratos na subcategoria, porque, segundo EM, nasceu para tentar democratizar o acesso a alimentos saudáveis com a premissa de ser 30% mais barata que outras marcas de saudabilidade.

**Tabela 1** Comparação de preços entre Taeq e Mãe Terra no e-commerce do Pão de Açúcar em 17 nov. 2021

Comparação de preços de produtos similares	
Taeq	Mãe Terra
Cereal em Barra TAEQ Nuts Macadâmia, Amêndoa e Cacau 25g R\$3,25	Barra de Nuts Sementes Mãe Terra Fit Nuts Pacote 25g R\$4,59 (41% maior)
Pipoca Pronta TAEQ Páprica e Pimenta 40g R\$5,29	Pipoca Mãe Terra Açúcar Mascavo com Coco Integral e Orgânica 40g R\$9,99 (88% maior)
Farinha de Quinoa Integral Taeq Pouch 150g R\$10,79	Farinha de Linhaça Marrom Mãe Terra 150g R\$11,79 (9% maior)

Fonte: Autoras (2021).

Essa possibilidade de diferenciação no setor acompanha o consumidor. Sobre esse aspecto, EM elucidou que a equipe técnica da Taeq faz pesquisas e esforços para gerar alimentos o mais saudáveis quanto possível. Essa não é uma tarefa fácil, dado que a legislação de alimentos e o comportamento dos consumidores não são fenômenos estáticos. Por isso, existem alimentos que, embora pareçam saudáveis e tenham sido considerados como tal por bastante tempo, não o são. Segundo EM, a Taeq possui, atualmente, produtos icônicos, como a água de coco e as barras de cereais, que são bastante populares, carros-chefes em vendas da marca. As barras estão em momento de transição, pois verificou-se que contêm ingredientes que hoje já não são considerados saudáveis, sendo preciso reformular o produto para não vender um discurso de saudabilidade falso.

Em seu site, a marca apresenta conteúdos com informações, dicas e receitas para que os consumidores saibam da sua importância e aprendam a preparar “[...] pratos leves, saladas, sopas, massas, cereais, assados [...] sobremesas, cookies, sanduíches, entradas, aperitivos com legumes, vegetais e oleaginosas”. (Grupo Pão de Açúcar, 2021). A marca busca forte posicionamento no segmento, tentando de diversos modos reforçar que é possível ter alimentação saudável e balanceada sem perder o bom sabor.

Em março de 2022, foi lançada uma linha de sorvetes (sabores *cheesecake* de morango, milho, chocolate e flocos) em *co-branding* com

a marca Lowco, um dos fornecedores do Pão de Açúcar. A saudabilidade, aqui, alia-se com o que o mercado vem chamando de categoria de indulgência, outra tendência sociocultural na qual o indivíduo permite-se presentear a si mesmo, vivendo uma experiência positiva. Essa ideia reúne o saudável com o prazer, eliminando os sacrifícios que uma boa alimentação poderia impor.

Ao mesmo tempo em que esse processo de atualização e reformulação de componentes e novos produtos é um ponto de grande atenção para as marcas, também pode demonstrar o quanto elas são, ou não, íntegras e responsáveis com o que vendem. A sustentabilidade, além de compor o conceito da marca, realiza-se em alguns processos, como descrito pelo programa Novo de Novo, que colabora com a reciclagem a partir do descarte de embalagens em uma das estações disponíveis nas lojas do GPA ou nos Caixas Verdes. Quando uma embalagem é descartada na estação, existe uma cooperativa que coleta e separa os resíduos para transformá-la em novo papel cartão, que é comprado por gráficas para produzir novas embalagens Taeq, posteriormente levadas para as gôndolas de supermercados.

EM explicou que a Taeq estava em um momento de mudança, verificando o que existe atualmente de saudabilidade, sustentabilidade, embalagem; o esperado para 2022 era que apresentasse ao mercado suas transformações e a identidade visual sofreria mudanças. Na embalagem dos sorvetes Taeq by Lowco a logomarca Taeq está reformulada, mais simples que a anterior, sem a silhueta humana, apesar de embalagens anteriores terem sido mantidas. A embalagem, para o segmento de alimentos com alto giro e índice de descarte, é preocupação importante no *branding* da categoria, pois a saudabilidade está associada com a sustentabilidade. O projeto Novo de Novo deve avançar para que todos os produtos sejam reciclados desde o fornecedor, sem necessidade de alguém os recolher e levar. EM esclareceu, acerca do planejamento a partir de 2022, que a marca Taeq teria metas mais claras, como ter 100% das embalagens de todos os produtos sendo recicláveis, reutilizáveis ou compostáveis até 2030 e aumentar a oferta de orgânicos em 50%.

No que diz respeito à atuação em mídias sociais (Twitter, Instagram, Facebook e YouTube), a identidade visual e os conteúdos são similares aos

do site, canal de comunicação mais importante para a Taeq atualmente, porque permite construir volume de conteúdo bastante grande. A estratégia de *inbound marketing* é empregada, a qual pressupõe a necessidade de credibilidade e boa reputação da marca, pois a iniciativa de procurar conteúdo é do consumidor. O canal ultrapassa os acessos do *e-commerce* do varejista, segundo EM, situando a Taeq como um agregador de valor e demonstrando que sua comunicação é assertiva e atrativa.

No site Reclame Aqui, no qual clientes expõem seus descontentamentos com as empresas, a Taeq está presente há oito anos e teve mais de 3 mil visualizações nos 12 meses de 2021, o que significa que os consumidores procuram por informações de experiências alheias com a marca. De novembro de 2020 a outubro de 2021, a Taeq teve 95 reclamações, respondeu a todas, ficou com uma nota de reputação de 8,9 de um total de 10 e 82,5% dos consumidores afirmaram que voltariam a fazer negócio. Nota-se a importância da interação da marca com o consumidor no mundo digital, além do físico, para que possa agir rápido e solucionar problemas expostos pelos clientes antes que eles alcancem outros indivíduos que poderiam ser potenciais clientes ou que o próprio autor da reclamação desista de refazer o vínculo com a marca. Essa postura atualiza no cenário contemporâneo da comunicação compartilhada, estabelecendo diálogo, em vez de manter discurso unilateral.

Por ser uma marca exclusiva em relação à definição de marca própria, só é possível adquirir produtos Taeq em ambientes de venda designados pela empresa. É possível encontrar esses produtos nas lojas Extra e Pão de Açúcar, bem como nos formatos de proximidade e on-line desses pontos de venda.

Atualmente, as lojas Extra não são reconhecidas por atuarem no segmento *premium*, como é o caso da bandeira Pão de Açúcar, e não é comum encontrar destaque para produtos e promoções Taeq nas suas gôndolas, mas sim da Qualitá, reconhecida como marca de qualidade e preço competitivo. O GPA realiza gestão eficaz do *branding* ao manter diversas marcas

posicionadas em situações diferentes. Para esta pesquisa, visitou-se um ponto de venda Extra<sup>3</sup> e outro, Pão de Açúcar<sup>4</sup>, de modo a identificar ações de *merchandising* para a Taeq.

Não tendo, comumente, tratamento diferenciado, os produtos da marca Taeq são expostos nas lojas Extra como outros de qualquer marca, no meio dos concorrentes, em prateleiras altas ou baixas demais, não na altura dos olhos dos consumidores (Figura 2). De acordo com Cobra (2009), o mais apropriado é que os produtos da marca-alvo estejam expostos em locais com boa localização, fundamental na decisão de compra do consumidor.



Fonte: Autoras (2021).

**Figura 2** Organização de gôndola no Extra Hipermercado

3. Extra Hipermercado localizado na avenida Nossa Senhora do Ó, 1.725, Vila Albertina, São Paulo (SP).

4. Loja 1 do Pão de Açúcar na avenida Brigadeiro Luís Antônio, 3.126, Jardins, São Paulo (SP).

Na organização das gôndolas em lojas Pão de Açúcar, nota-se maior facilidade em localizar produtos Taeq, como se vê na Figura 3.



Fonte: Autoras (2021).

**Figura 3** Organização de gôndola no Pão de Açúcar

Embora a venda ocorra nas duas bandeiras, a marca é mais forte, segundo EM, no Pão de Açúcar, pois combina com seu propósito e posicionamento. Assim, a fidelização ocorre de modo natural, já que os clientes têm perfil de quem procura alimentos saudáveis e orgânicos. O GPA, como outros varejistas, tem feitos esforços para o *e-commerce*, e o Pão de Açúcar tende a potencializar a marca própria e deixá-la mais fiel ao seu posicionamento diferenciado nesse canal. Recentemente, a Taeq expandiu seus pontos de venda, instalando *vending machines* no Parque Burtle Marx, na cidade de São Paulo, e no Catarina Fashion, no interior do Estado de São Paulo.

A estratégia traduz a coerência com a segmentação por poder de compra, uma vez que esses locais concentram consumidores de poder aquisitivo alto. Essas ações mais recentes da Taeq reforçam o compromisso da marca em trazer o que existe de mais novo em termos de saudabilidade e de se adaptar em face do que os consumidores demandam.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se em tudo que foi descrito, é possível verificar a importância das tendências socioculturais para as empresas, pois realizar ações de *marketing* mediante estratégias claras de *branding*, alinhadas com o contexto dos consumidores, é essencial para as marcas, sobretudo as de maior porte. Vimos que a marca Taeq traz claro posicionamento de propor a alimentação saudável, calcada no bem-estar, em que também é perfeitamente alinhada com a imagem de marca do Pão de Açúcar. Esse posicionamento se realiza nas táticas do *marketing mix*. A linha de produtos, apesar de vasta, conserva os mesmos princípios e mostra-se densa e coerente. Os pontos de venda priorizam seu público-alvo, centrando esforços nos potenciais. Os preços estão colocados acima dos produtos regulares, mas abaixo dos concorrentes diretos, enquadrados nos mais saudáveis. A comunicação da marca é clara e promove relacionamento continuado com seus interlocutores, indicando também a conexão com os propósitos de sustentabilidade.

Assim, as práticas de gestão do *branding* e das ferramentas de *marketing* analisadas, confirmam que a Taeq está criando laços estáveis entre o consumidor e a marca, diferenciando-a dos concorrentes e gerando valor para a empresa. A organização se coloca em trabalho contínuo e vemos, pelos fundamentos abordados, que ainda há oportunidades de otimização da fidelidade, por exemplo, empregando o conceito de *omnichannel* agregado com os programas de relacionamento que podem ser atrelados ao consumo de Taeq em qualquer ponto de contato do consumidor com a marca.

No varejo alimentar, segmento de extrema relevância para a sociedade por vender produtos essenciais à vida humana e empregar diversos colaboradores, evidencia-se o desenvolvimento de marcas próprias com potencial para

crescer mais nos próximos anos, pois não é mais relacionado, unicamente, à qualidade inferior e ao preço baixo. Nota-se, infelizmente, que o privilégio de uma alimentação saudável, como a marca Taeq promete, está também atrelado ao poder aquisitivo mais alto, por isso, essa condição é empregada como diferencial de mercado, agregando valor (e preço) ao conjunto de produtos, embora declare tentar uma democratização da saudabilidade.

Ressalta-se, portanto, que investir em marcas próprias leva à fidelidade e oferta a possibilidade de competir não apenas em preço, mas também em inovação. É inegável que, especialmente, devido à pandemia de Covid-19, os indivíduos, de modo geral, estão mais preocupados com sua saúde e, conseqüentemente, com os alimentos que consomem. Portanto, focar na tendência da saudabilidade para criar ou aprimorar marcas de alimentos (ou mesmo de acessórios, roupas, objetos, entre outras) que instigam e se comprometem com essa causa é agir em consonância com o mercado.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David Allen (1998). *Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca*. 13 ed. São Paulo, Elsevier.
- AAKER, David Allen (2012). *Administração estratégica de mercado*. 9 ed. Porto Alegre, Bookman.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO (s/d). *Marca própria*. Disponível em: <<https://abmapro.org.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2022.
- BEDENDO, Marcos (2019). *Branding: processos e práticas para a construção de valor*. São Paulo, Saraiva.
- COBRA, Marcos (2009). *Administração de marketing no Brasil*. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- FACCHINI, Cláudia (2006). Com Taeq, Pão de Açúcar abre seu próprio espaço no mercado light. *Valor Econômico*, Empresas, p. B6, 15 set.
- FARINA, Modesto; PEREZ, Clotilde e BASTOS, Dorinho (2013). *Psicodinâmica das cores em comunicação*. São Paulo, Edgard Blucher.
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR (2021). Disponível em: <<https://www.gpabr.com/pt/>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

- JUNQUEIRA, Gabriel (2020). Porque o varejo de alimentos é diferente. *InfoVarejo*, 23 jul. Disponível em: <<https://www.infovarejo.com.br/varejo-de-alimentos-e-diferente/>>. Acesso em: 24 jun. 2021.
- KARTAJAYA, Hermanwan; KOTLER, Philip e SETIAWAN, Iwan (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro, Sextante.
- KELLER, Kevin Lane e KOTLER, Philip (2012). *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil.
- LADEIRA, Rodrigo; MONTEIRO, Carlos Sérgio Melo do Rêgo e SILVA, Bruno Rodrigues (2008). Estratégias no varejo de alimentos: um estudo com análise fatorial e de clusters. *Revista Gestão e Planejamento*. Salvador, v. 9, n. 2, jul./dez.
- MARTYNIUK, Valdenise Leziér e MATUZAWA, Cintia Lie (2021). “Práticas digitais no varejo omnichannel”. In: MARTYNIUK, Valdenise Leziér e MOREIRA, Eduardo Fernandes Pestana (orgs.). *Tendências da administração em debate*. Barueri, Estação das Letras e Cores.
- MATTAR, Fauze Najib (2019). *Administração de varejo*. 2 ed. Rio de Janeiro, Gen Atlas.
- MELLO, Bruno (2009). Taelq: marca própria virou sucesso em dois anos. *Mundo do Marketing*. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/cases/8756/taeqmarca-propria-virou-sucesso-em-dois-anos.html#:~:text=Em%20apenas%20dois%20anos%2C%20a,reconhecida%20como%20uma%20marca%20diferenciada>. Acesso em: 11 mar. 2009.
- PARENTE, Juracy (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo, Atlas.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (2020). Ranking 300 maiores empresas do varejo brasileiro. *SBVC*, 6 ed. Disponível em: <<https://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

# A influência dos cupons de desconto sobre a decisão de compra do consumidor

Luísa Renato de Oliveira<sup>1</sup>  
Francisco Antonio Serralvo<sup>2</sup>

### RESUMO

As empresas, em geral, investem muito em publicidade para aumentar suas vendas, mas nem sempre o retorno é positivo. Aumentar a utilidade dos anúncios é um desafio constante em publicidade que visa incrementar o retorno dos investimentos dos anunciantes, reduzir os desperdícios e elevar receitas. Nos últimos anos, o cupom tem sido amplamente utilizado por profissionais de *marketing* como importante ferramenta promocional em diversas categorias de produtos. Questiona-se se os cupons podem aumentar a eficácia da promoção de *marketing* e levar a um desempenho financeiro positivo. O estudo teve por objetivo compreender a eficácia dos cupons de desconto e sua respectiva influência no consumo. Para tal, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas e on-line. As análises dessas entrevistas indicam que os cupons de desconto influenciam positivamente o comportamento do consumidor, assim como traz detalhes acerca das características de consumo dos participantes do estudo.

Palavras-chave: cupons de desconto; comportamento; consumidor; consumo; *marketing*; promoções.

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

# 1 INTRODUÇÃO

As dramáticas transformações verificadas no contexto atual do mercado, desde surgimento e avanço de novas tecnologias e o aumento exponencial da disponibilização de informações nos mais diversos meios, têm intensificado o ambiente competitivo das organizações. Esse cenário tem exigido que as organizações se mantenham atualizadas para que não sejam ultrapassadas pela concorrência e busquem constantemente inovar para atrair a atenção dos seus clientes (Landskren, 2016).

Uma das formas de aumentar o poder competitivo das organização é o uso adequado das ações de marketing e, dentre elas, a promoção de vendas se destaca pelo efeito imediato que, se bem desenvolvida, pode produzir no aumento da força competitiva da organização. De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 556), “a promoção de vendas é um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria em curto prazo, projetada para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos específicos por parte do consumidor ou do canal de distribuição”.

A promoção de vendas dispõe de uma ampla gama de recursos e atividades, sempre com a finalidade específica de estimular as vendas e aumentar o giro dos produtos nos pontos de vendas. Entre esses recursos, há a cuponagem, que se constitui na estratégia de distribuição de cupons de desconto, podendo ser cédulas ou códigos promocionais que segundo Kotler e Keller (2013) conferem ao portador o direito a um desconto declarado na compra de um produto específico, e que são emitidos com o objetivo de atrair novos clientes e reter os antigos (Isoraite, 2015).

Em 2017, a Inmar Inc. (empresa norte-americana de inteligência de mercado e marketing) realizou outra pesquisa a respeito da indústria de cupons e descobriu que os clientes estão exigindo cada vez mais economia e conveniência, fazendo com que os profissionais de *marketing* precisem otimizar suas estratégias de engajamento. Nos primeiros seis meses do ano, os resgastes de cupons diminuíram 6,4% em comparação com o mesmo período no ano anterior, mas, apesar disso, os totais de resgaste ainda foram impressionantes, representando mais de 1 bilhão de cupons entre os meses de janeiro e julho (Inmar, 2017).

Apesar das muitas pesquisas de alta relevância, as opiniões acerca dos cupons de desconto não são unânimes. Shamout (2016), por exemplo, estudou o impacto das ferramentas promocionais no comportamento do consumidor no varejo (incluindo cupons) com amostragem de 160 consumidores de dois grandes supermercados na cidade de Guildford. Concluiu que o cupom não tem influência significativa nas atividades de compra relatada, portanto, não há relação entre o cupom e o comportamento de compra do consumidor durante a promoção de vendas.

Resultado semelhante foi apresentado pelo trabalho de Silva e outros (2016), que pesquisaram a influência da oferta de cupons on-line na intenção de compra de transporte privado, especificamente das marcas Uber e Cabify. Com amostragem de 318 respondentes, o trabalho concluiu que não há uma relação significativa entre intenção de compra e oferta de cupom de desconto, dado que não se observou baixa alteração do comportamento resultante da variável moderadora (cupom de compra).

Por outro lado, Park e Yoon (2022) em uma pesquisa visando avaliar a troca de marcas, usando dados sobre promoções de cupons e transações de compra de um varejista on-line, descobriram que os cupons de uma marca sofisticada aumentam a probabilidade de os clientes comprarem essa marca.

Diante desse quadro de incertezas sobre a efetividade dos cupons de descontos no aumento da efetividade da ação promocional de vendas, este estudo procura entender qual a importância dos cupons de desconto como fator de influência da decisão de compra do consumidor. O objetivo do trabalho é analisar o grau de influência da ação de cuponagem no processo de decisão de compras do consumidor, em ambiente on-line.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Promoções de vendas

Em sua essência, a promoção de vendas procura antecipar decisões de compras que seriam realizadas em momento futuro, trazendo essas decisões para o momento presente, dado que se apresenta como uma oportunidade interessante por se apresentar como uma oportunidade momentânea e

lucrativa (Landskren, 2016). Por outro lado, a promoção de vendas pode também despertar a atenção para produtos que não estavam sendo considerados para a compra imediata ou em momento futuro. Também pode ser capaz de convencer o consumidor a aumentar o volume de compra de produtos com compra já planejadas, dado a boa relação de custo x benefício (Pinho, 2001).

Dois aspectos são fundamentais na caracterização da promoção de vendas: i) o ganho real e concreto para o público-alvo (que pode ser o consumidor ou o comprador do canal de marketing); e ii) a temporalidade da ação, ou seja, o tempo, normalmente curto, em que a oferta fica disponível (Peattie, K. e Peattie, S., 1995). O ganho concedido ao público-alvo configura-se como o estímulo central da promoção de vendas, e pode se constituir de ganhos monetários e ganhos não monetários (Carpenter e Moore, 2008).

A promoção de vendas possibilita uma ampla gama de aplicações e com diversos efeitos, entre eles, além do aumento das vendas no curto prazo e encorajar a troca de marca (Casielles, Álvarez e Martín, 2005), atrair novos clientes, conquistar clientes sensíveis a ofertas e descontos (Garretson e Clow, 1999) e estimular a experimentação e aumento de uso do produto (Ndubisi e Moi, 2005).

Outro emprego bastante comum da promoção de vendas, é para estimular, no período de lançamento, a experimentação de novos produtos (Lee, 2002), com a finalidade de reduzir a percepção de risco que pode ocorrer diante de um produto desconhecido (Blackwell, Miniard e Engel, 2009), pois a sensação de oportunidade provocada pela promoção de vendas desperta o desejo pela experimentação, superando a insegurança do comprador (Jones e Lynch, 2007).

As promoções de vendas são categorizadas em dois grupos: i) as destinadas ao consumidor final do produto, comumente denominadas de promoções de consumo; e ii) as voltadas para o canal de marketing, ou comumente denominado do *trade*. As promoções de vendas do primeiro grupo, tanto podem ser desenvolvidas pelo fabricante, quanto pelos varejistas, quer seja de forma isolada, ora um e ora outro, quer seja de forma cooperada, quando ambos atuam juntos no desenvolvimento da promoção de vendas (Boschetti, 2012).

As promoções de vendas voltadas ao estímulo não monetário, normalmente são empregadas em ações de longo prazo (Lee, 2002), como as ações centradas na construção da identidade (e por decorrência, a imagem) da marca, com ações que reforcem lembrança, comprometimento e lealdade dos clientes (Kendrick, 1998). São diversas ativações que podem ser realizadas, como: amostras grátis, sorteios de prêmios, realização de concursos e programas de recompensas ou fidelidade (Lee, 2002), e a distribuição de brindes (Wakefield e Bush, 1998).

Há diferentes modalidades promocionais e elas podem ser separadas em três grupos distintos: i) as promoções de vendas dirigidas ao consumidor, que envolve ofertas/descontos, remarcações de preços, degustações, concursos, vale-brindes, cupons, demonstrações, premiações, liquidações, amostra grátis e sorteios; ii) as promoções de vendas direcionadas ao canal de marketing, contemplando material de ponto de vendas, descontos, bonificação de produtos para veiculação de propaganda e/ou exposição de produtos no ponto de vendas, treinamento da equipe de vendas, incentivo às vendas; e, por fim, iii) as promoção de vendas voltadas aos negócios à equipe de vendas da própria empresa (convenções, concursos, eventos, feiras, premiações e brindes).

De modo geral, as promoções exercem grande influência no consumidor que tem pouco envolvimento com a categoria de produtos e, por isso, são menos leais às marcas, são sensíveis ao preço do produto e, portanto, estão sempre atentos às ofertas disponíveis, mas também podem ser estimulados por valor superior em uma relação custo x benefício mais favorável (Ailawadi, Gedenk e Neslin, 1999).

## 2.2 Processo de decisão de compra

A ação promocional de vendas é um meio pelo qual se procura exercer uma influência direta no processo de tomada de decisão do consumidor. A tomada de decisão do consumidor se caracteriza por um processo pelo qual um indivíduo elabora mentalmente suas escolhas relacionadas às suas

compras. O estudo desse processo mental procura focalizar a racionalidade das decisões sem, no entanto, deixar de considerar as variáveis afetivas e emocionais, e aspectos do ambiente físico e social (Jacoby et al., 1992).

Na literatura voltada para o estudo do comportamento do consumidor é possível encontrar diversas abordagens e modelos do processo de tomada de decisão do consumidor, dentre elas a de Andrasen; Nicosia; Howard-Sheth; Bettman; e Blackwell, Miniard e Engel (originalmente desenvolvido por Engel-Blackwell em 1982), sendo este último o mais conhecido e reproduzido nas pesquisas e literatura de marketing (Runyon e Stewart, 1987).

O modelo proposto por Blackwell, Miniard e Engel (2009) originalmente era composto por cinco etapas e, na atualização contextualizada com o momento atual, passou a conter sete etapas, a saber: i) reconhecimento do problema; ii) busca de informações; iii) avaliação de alternativas; iv) compra; v) consumo; vi) avaliação pós-consumo; e vii) descarte. Embora o modelo seja linear e sequencial e seja esperado que o consumidor passe por todas as etapas em sua ordem, a depender de situações específicas, como familiaridade com o produto/marca, habitualidade de compra, entre outros, etapas podem ser suprimidas, ou, a depender do grau de complexidade ou inexperiência com o produto/marca, pode se retornar uma ou duas etapas até o consumidor se sentir seguro da sua decisão.

Resumidamente, o processo se inicia quando o consumidor percebe que lhe falta alguma coisa, ou seja, há a ocorrência de algum tipo de necessidade de consumo, o que se configura na primeira etapa que é o problema a ser resolvido – como satisfazer a necessidade. A segunda etapa, é o encaminhamento do problema (o que comprar?), ou seja, como ele pode ser solucionado e, para isso, as informações são essenciais para melhor compreensão em como definir a compra. De posse das informações, o consumidor precisa avaliar as diferentes possibilidades (terceira etapa – avaliação das alternativas) que foram identificadas na etapa anterior. Essa avaliação se dá pela comparação de resultados possíveis com os desejados pela consumidor. Uma vez analisadas as diferentes possibilidades, o passo seguinte é decidir a compra (quarta etapa), baseada na alternativa que melhor satisfaz o resultado desejado pelo consumidor. A quinta etapa é a relacionada ao consumo,

momento no qual o consumidor vai vivenciar a experiência com o produto. Como resultante da experiência do consumo, decorre a avaliação pós-consumo (sexta etapa), na qual serão realizados os julgamentos comparativos entre o que era esperado e o que foi vivenciado na etapa anterior. As consequências desse julgamento podem ser um desempenho em conformidade com o esperado, o que poderá gerar satisfação com a decisão de compra, ou de desconformidade o que normalmente leva a insatisfação com a decisão tomada. A última etapa refere-se ao descarte do produto, situação que tem tido considerável aumento de importância dada as condições ambientais do nosso planeta, levando as pessoas a se conscientizarem cada vez com o destino dos resíduos dos produtos descartados (Bonomo, Mainardes e Laurett, 2017; Serralvo, Sastre e João, 2010).

Para Schiffman e Kanuk (2012), essas etapas do processo de decisão não somente são essenciais para a escolha de um produto e serviço. Por meio das observações dessas tomadas de decisão, é possível apresentar uma visão geral ou entender por que e como os consumidores se comportam, traçando seus perfis.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste trabalho, os procedimentos metodológicos utilizados são qualitativos. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa envolve múltiplos significados, traduzidos em motivos, aspirações, crenças e atitudes, que procuram estabelecer relações mais complexas que não podem ser reduzidas a variáveis mensuráveis.

O procedimento técnico utilizado para a coleta de dados foram entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas via WhatsApp, tendo por base um roteiro prévio com perguntas predefinidas para auxílio na condução, mas que, ao longo das conversas, foi adaptado e aprofundado para ser um espaço em que o candidato e o entrevistador tivessem oportunidade de discutir sobre o tema proposto com diálogo mais natural e dinâmico.

Os únicos critérios de seleção estabelecidos foram que os participantes estivessem habituados a comprar no ambiente on-line e que estivessem na

faixa etária dos dois grupos de amostragem pré-determinados: grupo 1 com 4 participantes entre 18 e 34 anos; grupo 2 com 4 participantes entre 35 e 60 anos.

A escolha dos grupos e respectivas faixas etárias se deu visando comprovar e provocar os resultados obtidos em uma pesquisa divulgada pela “Eu Amo Cupons”, que afirmou que os consumidores mais representativos de cupons são jovens com idade entre 18 e 34 anos.

**Tabela 1** Perfil dos entrevistados

Identificação	Sexo	Idade	Estado Civil	Cidade	Escolaridade	Ocupação	Filhos(as)?
E1.1	Masc	22	Solteiro	Urupes, SP	Ensino Superior Incompleto (Cursando)	Controller	Não
E1.2	Fem	26	Solteira	São Paulo, SP	Ensino Superior Completo	Professora de Ed. Física	Não
E1.3	Fem	21	Solteira	Osasco, SP	Ensino Superior Incompleto (Cursando)	Securitária	Não
E1.4	Fem	25	Solteira	Brusque, SC	Ensino Superior Completo	Compradora	Não
E2.1	Fem	56	Divorciada	Embu das Artes, SP	Ensino Superior Completo	Aposentada	Sim, 1 filha de 23 anos
E2.2	Fem	52	Casada	São Paulo, SP	Pós-graduada	Professora de Educação Infantil	Sim, 2 filhos (23 e 21 anos)
E2.3	Masc	35	Casado	São Paulo, SP	Pós-graduado	Comprador	Sim, 1 filha de 1 ano e 3 meses
E2.4	Fem	39	Solteira	Osasco, SP	Ensino Superior Técnico	Podóloga	Sim, 1 filha de 14 anos

Fonte: Autores.

Visando garantir a confidencialidade e facilitar a interpretação dos dados, os entrevistados, foram denominados E1.1, E1.2, E1.3, E1.4, E2.1, E2.2, E2.3 e E2.4 – sendo E1 os pertencentes ao grupo 1 (faixa etária de 18 a 34 anos) e E2 todos os pertencentes ao grupo 2 (faixa etária de 35 a 60 anos).

O critério de análise do estudo foi a triangulação de dados, que, se caracteriza pelo uso de diferentes fontes para se obter evidências confirmadoras para aumento da precisão e validação do estudo (Creswell, 2014). Para Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 245), a triangulação “consiste em estudar um tema e um problema de pesquisa baseado em duas perspectivas privilegiadas. Isso significa assumir diferentes visões a respeito da questão de pesquisa que se busca responder, combinando-se distintos tipos de dados sob uma abordagem teórica e produzindo um conhecimento adicional em relação ao que seria possível adotando-se uma única perspectiva”.

Para Stake (1995), a triangulação de dados, no âmbito do estudo de caso, possibilita o cruzamento de diversas fontes de evidências de modo a determinar se o caso estudado permanece o mesmo em outros momentos, locais ou com outras interações pessoais.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Relação dos consumidores com compras on-line

Na parte introdutória, além dos dados dos entrevistados, procurou-se entender qual a relação dos entrevistados com as compras no ambiente on-line. Essa relação envolveu assiduidade, tipos de itens comprados e gasto médio anual. Em relação à assiduidade, 5 dos 8 participantes (aproximadamente 62,5%) relataram que costumam comprar, em média, quatro vezes por mês no ambiente on-line. Desses 5 participantes, 3 pertencem ao segundo grupo (E2).

**Tabela 2** Assiduidade nas compras on-line

Identificação	Assiduidade
E1.1	1x mês
E1.2	1x mês
E1.3	4x mês
E1.4	4x mês
E2.1	4x mês
E2.2	4x mês
E2.3	4x mês
E2.4	8x mês

Fonte: Autores.

Quando questionados sobre os itens que mais costumam comprar no ambiente on-line, os itens que mais apareceram nas respostas dos participantes do primeiro grupo (E1) foram roupas, eletrônicos, restaurantes e cosméticos. Já os itens que estiveram mais presentes nas respostas dos participantes do segundo grupo (E2) foram roupas, eletrodomésticos e supermercado.

**Tabela 3** Itens mais comprados no on-line

Compra que tipo de coisas?	E1	E2
Roupas	3	2
Eletrônicos	2	1
Restaurantes	2	1
Cosméticos	2	1
Eletrodomésticos	1	2
Calçados	1	1
Itens para Pets	1	0
Farmácia	1	0
Gasolina	1	0
Supermercado	0	2

Fonte: Autores.

\*Tabela considerando quantidade de vezes em que os itens foram citados nas respostas dos respectivos grupos.

Os resultados obtidos nesse questionamento foram semelhantes àqueles obtidos por uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e sua empresa vinculada Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) Brasil em junho de 2019. Eles realizaram um estudo para investigar perfis e hábitos de compra dos consumidores digitais, ouvindo

diversos consumidores com idade igual ou maior que 18 anos, de todas as capitais brasileiras, que realizaram compras pela internet nos últimos 12 meses. Na ocasião, obtiveram o resultado de que os produtos/serviços que os consumidores mais compraram nos últimos 12 meses foram:

- vestuários, calçados e acessórios – 43%;
- eletrodomésticos – 36%;
- smartphone/celular – 34%;
- comida – 30%;
- artigos para casa – 29%.

Referente aos gastos nas compras on-line, os participantes do primeiro grupo (E1) apresentaram *ticket* médio de R\$ 4.250,00, contrapondo-se aos participantes do segundo grupo (E2), que apresentaram *ticket* médio de R\$ 11.050,00.

Houve divergência nos resultados acerca do *ticket* médio e assiduidade das compras on-line. Na pesquisa realizada pela CNDL, os participantes informaram realizar, em média, sete compras on-line nos últimos 12 meses e gastar, em média, R\$ 307,76 em cada aquisição virtual, o que representaria cerca de R\$2.154,32 anualizados, número muito inferior quando comparado ao informado pelos participantes desta pesquisa.

Entretanto, essa diferença pode ser atribuída ao contexto sociocultural e econômico relacionado à Covid-19 no momento em que foi realizada a pesquisa. Segundo relatório da Mastercard SpendingPulse (2020) – índice que rastreia as vendas gerais de varejo em todos os tipos de pagamento –, as vendas pelo *e-commerce* cresceram 75% em maio de 2020 em comparação com o mesmo período de 2019.

## 4.2 Relação com cupons de desconto

Nesta parte das entrevistas, procurou-se entender como os entrevistados se relacionavam com os cupons de desconto. Foram questionados se

consideravam-se consumidores de cupons de desconto, se gostavam de recebê-los em algum lugar e se possuíam algum tipo de sentimento em relação às empresas que os ofereciam.

Em relação ao questionamento acerca de se considerarem consumidores de cupons de desconto, os resultados ficaram divididos simetricamente. Dos 8 sujeitos do estudo, 4 afirmaram que se consideram consumidores, sendo 2 participantes do primeiro grupo (E1) e 2 participantes do segundo grupo (E2). Já os outros 4, afirmaram que não, na mesma proporção.

Entre os motivos para que não se identificassem como consumidores, destacaram-se o difícil acesso a cupons que realmente sejam interessantes ou que parecessem úteis (participante E1.1) e o fato de o principal site utilizado para as compras on-line (Mercado Livre) pelo participante E2.4 não ofertar esse tipo de promoção.

Já quando se trata da oferta de cupons, o resultado é unânime: os 8 sujeitos da pesquisa afirmaram gostar de recebê-los. Os canais de comunicação nos quais os sujeitos do grupo 1 (E1) mais gostam de receber ofertas de cupons são as redes sociais e e-mail. Em contrapartida, os sujeitos do grupo 2 (E2) preferem obter conhecimento dos cupons de desconto por meio de aplicativos das lojas/redes utilizadas ou por e-mail. Somente 1 participante do grupo indicou que gosta de receber as ofertas via redes sociais.

Quando questionados sobre o motivo de suas preferências, comentaram:

*Eu gosto muito de receber os cupons de desconto através das redes sociais pois é muito mais fácil vê-los. Normalmente estou visualizando os stories e na sequência aparece alguma propaganda me informando sobre X cupom, ou até mesmo as figuras públicas que eu sigo e me identifico com o conteúdo. (Participante E1.1)*

*Prefiro receber pelos aplicativos das lojas que eu compro (as que possuem) porque aí sempre acabo tendo uma novidade no momento em que estou interessado em realizar alguma compra. Nossa família costuma muito utilizar os aplicativos de supermercado, por exemplo, e sempre acabamos dando uma olhada lá antes de nos dirigirmos a loja, assim acabamos já vendo o que está valendo a pena comprar e vale a pena comprar e direcionamos melhor a compra. (Participante E2.3)*

Dos tipos de coisas que gostam de receber cupons de desconto relacionados, os itens que mais apareceram nas respostas dos participantes do primeiro grupo (E1) foram restaurantes, roupas e itens de beleza. Já os participantes do segundo grupo (E2) afirmaram que mais gostam de receber cupons para roupas, calçados e eletrodomésticos.

**Tabela 4** Tipos de produtos dos quais gostam de receber cupom

<b>Tipos de produtos que gosta de receber cupom</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>
Restaurantes	3	0
Cosméticos	2	1
Roupas	2	4
Produtos de Pet Shop	1	0
Posto de Gasolina	1	0
Mercado	1	2
Farmácia	1	2
Eletrônicos	1	2
Eletrodomésticos	1	3
Calçados	0	4

Fonte: Autores.

Para finalizar a análise da relação dos participantes com o cupom de desconto, foram questionados se tinham sentimento positivo em relação às empresas que oferecem cupons de desconto, sendo estes os resultados obtidos: 6 participantes afirmaram ter sentimento positivo (4 participantes do E1 e 2 participantes do E2); 1 participante ficou indeciso (E2.3); 1 participante afirmou não ter sentimento positivo (E2.4). Alguns dos comentários foram:

*Sim, eu tenho um sentimento positivo sim pelas empresas que disponibilizam os cupons de desconto porque acho que acaba criando um dinamismo entre eles e nós. (Participante E1.1)*

*Sim, pois sinto que minha compra é valorizada. Como se eles tivessem me dando um benefício. (Participante E1.2)*

*Sim, pra mim é um diferencial, embora eu saiba que muitas delas o cupom de desconto já é algo embutido no preço do produto para marketing. (Participante E1.3)*

O participante E2.3, que se demonstrou indeciso, comentou:

Sim e não, pois apesar de que vai acabar sendo uma coisa boa para essa minha compra em si, também significa para mim que no preço normal há bastante lucro (que poderia ser enxuto), portanto eu acabo deixando de comprar certas coisas quando não há desconto.

Já o participante E.2, que afirmou não possuir sentimento positivo, defendeu:

*Hoje não é um grande diferencial para mim. Eu realmente só tenho esse sentimento com lojas que ofereçam o benefício de frete grátis. Isso sim me deixa feliz e faz bastante diferença.*

### 4.3 O impacto dos cupons na decisão de compra dos participantes

O último bloco de perguntas das entrevistas teve como objetivo analisar qual o impacto dos cupons de desconto na decisão de compra dos participantes. Os sujeitos foram questionados se os cupons seriam um grande diferencial na decisão de compra, se já tinham realizado uma nova compra em determinada loja apenas por possuírem cupom. Também foram questionados a respeito da probabilidade de experimentarem uma nova marca caso recebessem um cupom de desconto, da probabilidade de trocarem a marca habitual caso recebessem um cupom de desconto de outra marca e se o cupom de desconto seria um diferencial para reconsiderarem determinada compra de que, possivelmente, tivessem desistido.

Quando feitas as perguntas que se referem aos cupons de desconto como um grande diferencial nas suas decisões de compra, os 4 participantes do primeiro grupo (E1) afirmaram considerá-los um diferencial.

*Sim, eles acabam sendo um diferencial pra mim pois através deles consigo entender qual o melhor preço que consigo pagar naquele item e qual o melhor lugar pra comprar. (Participante E1.1)*

*Eu sinto que eles me induzem a compra. Acabo os enxergando como um grande motivador, pois já tinha a intenção de compra e acabei tendo um benefício, então sim, pra mim é um diferencial. (Participante E1.2)*

*Sim, normalmente me fazem concluir a compra se vejo que está vantajoso comparando a outros períodos de preço daquele produto. (Participante E1.3)*

*Sim, eu já realizei a compra que estava em dúvida após alguma loja me conceder desconto através do cupom. (Participante E1.4)*

Já os participantes do segundo grupo (E2) ficaram divididos: 2 dos integrantes afirmaram que consideram um diferencial; 2 afirmaram não considerar. Alguns dos comentários obtidos foram:

*Não, porque o que realmente faz diferença pra mim são os bons preços. Eles que determinam se prossigo ou não. (Participante E2.1)*

*Sim, pra mim fazem bastante diferença porque permitem que eu troque de marca e experimente novos produtos. (Participante E2.3)*

A segunda questão abordada visou entender se os participantes já tinham realizado uma nova compra em determinada loja só porque foram disponibilizados cupons. Dos 8 sujeitos, 6 afirmaram que já aconteceu, sendo as duas pessoas com respostas negativas participantes do segundo grupo (E2). Quando interrogado se havia algum motivo específico para tal, o participante E2.4 comentou que realmente o que fazia diferença para ele no momento da compra eram os bons preços e, de preferência, nas lojas em que costuma comprar normalmente. Já o participante E2.1, não soube informar.

Na pergunta seguinte, foram questionados acerca da probabilidade de experimentarem uma nova marca se recebessem um cupom de desconto. Dos 4 participantes do primeiro grupo (E1), 3 afirmaram que seria alta; 1 informou que a probabilidade seria média. Os comentários feitos foram os seguintes:

*Alta. Mas depende muito de qual seria o valor de desconto desse cupom e o quanto isso representaria de economia na minha compra. A economia de comprar essa nova marca tem que ser maior do que o risco de comprar algo que seja ruim.* (Participante E1.1)

*Alta, porque gosto muito de experimentar coisas novas, principalmente quando há desconto. Pra mim é a oportunidade perfeita.* (Participante E1.2)

*Eu acho que média. Depende do cupom e depende do nível de necessidade que eu visse na marca, se fosse uma marca nova de um produto que eu já uso muito, eu apenas compraria se visse resenhas boas do produto.* (Participante E1.3)

*Alta. Adoro um cupom de desconto e novidades.* (Participante E1.4)

Já os integrantes do segundo grupo (E2), dividiram-se em duas respostas: 2 participantes afirmaram que a probabilidade seria média; 2 afirmaram que seria alta. Alguns dos comentários feitos foram:

*Média. Vai depender do preço do produto e do valor agregado.* (Participante E2.1)

*Média. Depende muito do valor do desconto e da marca.* (Participante E2.2)

*Alta. Sempre gosto de experimentar novas marcas e o cupom acaba sendo muito bom para isso.* (Participante E2.3)

Na sequência, os participantes foram questionados sobre a probabilidade de trocarem sua marca habitual se recebessem um cupom de desconto de outra. Dos participantes do primeiro grupo (E1), 2 que as chances seriam altas; 2 afirmaram que as chances seriam baixas. Quando questionados do porquê, comentaram:

*O desconto teria que ser realmente muito alto para que eu trocasse a marca que eu estou habituada. Confesso que tenho um pouco de apego em relação as marcas que utilizo, então teria que ser uma diferença expressiva.* (Participante E1.2)

*Eu apenas compraria pela resenha de outras pessoas daquela marca, e não apenas pelo cupom. (Participante E1.3)*

Os participantes do segundo grupo novamente ficaram divididos entre média e alta probabilidade:

*Probabilidade média. Eu trocaria somente se com o cupom o preço fosse menor que a concorrência. (Participante E2.1)*

*Média. Dependeria muito do valor do desconto. (Participante E2.2)*

*Alta. Mas compra não é baseada somente no desconto, e sim na qualidade do produto também. Se for uma troca 1 pra 1, fico com o mais barato. (Participante E2.3)*

*Probabilidade alta também. Estou aberta a experimentar novas marcas, principalmente a um bom preço. (Participante E2.4)*

Por fim, a última pergunta teve como objetivo entender qual seria a probabilidade de os participantes reconsiderarem uma compra de que estavam desistindo, caso recebessem um cupom de desconto. Para esse questionamento, todos os participantes afirmaram que reconsiderariam. Entre os comentários mais feitos ante essa questão, temos: possivelmente, isso faria com que a compra coubesse no orçamento e reconsiderariam pensando no custo de oportunidade.

Esse resultado confirma os estudos de Chaharsoughi e Hamdard (2011), Shrestha (2015), Suriyamongkol (2016) e Chang (2017) que abordam os efeitos da promoção de vendas sobre o comportamento de compra dos consumidores, o que demonstra, portanto, que é possível ter mudança na compra mediante estímulo de estratégia de *marketing*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem do trabalho procurou confrontar as proposições teóricas da literatura estudada com os aspectos práticos vividos no cotidiano obtidos no levantamento empírico, procurando abrir uma perspectiva para outros pesquisadores avançarem sobre o tema (D'astous e Landreville, 2003).

O desenvolvimento desta pesquisa teve o intuito de trazer uma reflexão sobre o impacto dos cupons de desconto no consumo. Um dos propulsores desse estudo foi uma pesquisa realizada pela Eu Amo Cupons, que afirmou que os consumidores mais representativos de cupons são jovens com idade entre 18 e 34 anos. No entanto, o resultado das análises deste trabalho revela que o segundo grupo (E2), com participantes de 35 a 60 anos, apresentou *ticket* médio 160% superior em relação ao primeiro grupo (E1), com participantes com idade relacionada à afirmação da referente pesquisa.

No que diz respeito à influência dos cupons de desconto no comportamento do consumidor, o estudo confirmou existir impacto, visto que todos os participantes demonstraram sentimento positivo em relação a prática dessa promoção. Isto também pode ser confirmado por meio da afirmação dos participantes acerca dos questionamentos envolvendo conversão de vendas e novas maneiras de comprar com uso do cupom. Confirmou-se, também, a importância da utilização desta ferramenta de promoção de vendas como motivador de compra.

As contribuições das evidências encontradas neste trabalho, confirmam a importância da cuponagem das ações promocionais como fator de influência das decisões de compra dos consumidores, alinhando a perspectiva teórica desenvolvidas tanto por pesquisadores das teorias do marketing, quanto das do comportamento do consumidor

No contexto gerencial, o estudo contribui para os gestores de *marketing* que necessitam ampliar a participação de seus negócios nas promoções de vendas. A demonstração da percepção dos consumidores acerca dos cupons de desconto e segmentos de interesse por grupo proporciona auxílio para a tomada de decisão sobre em quais tipos de nicho vale seguir com a prática.

## REFERÊNCIAS

- AILAWADI, K.; GEDENK, K.; NESLIN, S. A. (1999). Heterogeneity and purchase event feedback in choice models: an empirical analysis with implications for model building. *International Journal of Research in Marketing*, 16.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. (2009). *Comportamento do consumidor*. São Paulo, Cengage Learning.
- BONOMO, B.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. (2017). Compra não Planejada e Endividamento Pessoal: Uma Análise de Relação. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, v.19, n. 3, p. 49–69. Doi: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v19i3.3275>
- BOSCHETTI, R. B. (2012). *Promoção de vendas não monetária e seus efeitos na intenção de compra e na escolha da marca de serviços financeiros*. Dissertação de mestrado em Administração e Negócios. Porto Alegre, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- CARPENTER, J. M.; MOORE, M. (2008). US consumers' perceptions of non-price retail promotions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 36, n. 2, pp. 111-123.
- CASIELLES, R. V.; ÁLVAREZ, L. S.; MARTÍN, A. M. D. (2005). Trust as a key factor in successful relationships between consumers and retail service providers. *The Service Industries Journal*, v. 25, n. 1.
- CHAHARSOUGH, S. A.; HAMDARD, J. (2011). The affect of sales promotion on consumer interest to purchase in IKCO automotive company. *Journal of knowledge management, economics and information technology*, v. 4, n. 1, pp. 1-17.
- CHANG, A. Y. (2017). A study on the effects of sales promotion on consumer involvement and purchase intention in tourism industry. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, v. 13, n. 12, pp. 8323-8330.
- CRESWELL, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. São Paulo: Penso.
- D'ASTOUS, A.; LANDREVILLE, V. (2003). An experimental investigation of factors affecting consumers' perceptions of sales promotion. *European Journal of Marketing*, v. 37.
- GARRETSON, J. A.; CLOW, K. E. (1999). The influence of coupon face value on service quality expectations, risk perceptions and purchase intentions in the dental industry. *Journal of Services Marketing*, v. 13 n. 1, pp. 59-72. Doi: <https://doi.org/10.1108/08876049910256122>.
- GLOBENEWSWIRE, N. (2017). *Lubricants market worth over \$74 bn by 2022: Global Market Insights Inc*. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2017/03/13/934926/0/en/Lubricants-Market-worth-over-74bn-by-2022-Global-Market-Insights-Inc.html>.

- INMAR, Inc. (2017, jul). Coupon industry analysis by Inmar, Inc. Finds shoppers demanding greater savings convenience, requiring marketers optimize engagement strategies. *GlobeNewswire*. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/news-release/2017/07/31/1064825/0/en/Coupon-Industry-Analysis-by-Inmar-Inc-Finds-Shoppers-Demanding-Greater-Savings-Convenience-Requiring-Marketers-Optimize-Engagement-Strategies.html>
- ISORAITE, M. (2015). Coupons as effective and innovative marketing tool. *Entrepreneurship and Sustainability Center*, v. 3, n. 1. Disponível em: <10.9770/jesi.2015.3.1(9)>.
- JACOBY, J. et al. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- JONES, S. C.; LYNCH, M. (2007). A pilot study investigating of the nature of point-of-sale alcohol promotions in bottle shops in a large Australian regional city. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, v. 31, n. 4.
- KENDRICK, A. (1998). Promotional products vs price promotion in fostering customer loyalty: a report of two controlled field experiments. *Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 4.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2013). *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo, Pearson.
- LANDSKREN, J. (2016). *A influência da promoção de vendas na decisão de compra dos consumidores de uma loja de presentes*. Trabalho de Conclusão de Curso – bacharelado em Administração. Santa Cruz do Sul, Universidade de Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br:8080/jspui/handle/11624/1512>>.
- LEE, C. W. (2002). Sales promotions as strategic communication: the case of Singapore. *The Journal of Product and Brand Management*, v. 11, n. 2/3, pp. 103-114.
- MINAYO, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, Vozes.
- NDUBISI, N. O.; MOI, C. T. (2005). Customers behavioural responses to sales promotion: the role of fear of losing face. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 17, n. 1.
- PARK, C. H.; YOON, T. J. (2022). The dark side of up-selling promotions: Evidence from an analysis of cross-brand purchase behavior. *Journal of Retailing*, v. 98, n. 4, p. 647-666. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.005>.
- PEATTIE, K.; PEATTIE, S. (1995). Sales promotion – a missed opportunity to service marketers. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 1.
- PINHO, J. B. (2001). *Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica*. 5. ed. Campinas, Papirus.
- RUNYON, K. E.; STEWART, D. W. (1987). *Consumer Behavior and the Practice of Marketing*. 3 ed. Columbus, Merrill.

- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. (2012). *Comportamento do consumidor*. 9 ed. Rio de Janeiro, LTC.
- SERRALVO, F. A.; SASTRE, P. N.; JOÃO, B. N. (2010). Reference group Influence on Consumer Decision Making Process: A study in the Brazilian sports utilitarian vehicles segment. *Journal of Academy of Business Economics*, v. 10, n. 2, pp. 157-161.
- SHRESTHA, A. (2015). *Effects of sales promotion on purchasing decision of customer: a case study of Baskin Robbins ice-cream franchise Thailand*. Doctoral dissertation. Thailand, Bangkok University.
- SILVA, D. F.; SILVA, L. F. M.; ALMEIDA MIRANDA, M. D.; LOPES, V. P.; BARTOLAZZI, V. T. (2016). Promoção de vendas: uma ferramenta estratégica para a fidelização de clientes em tempos de crise. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*, v. 2, n. 1.
- SURIYAMONGKOL, M. C. (2016). *The influence of sales promotion on thai customer purchase decision for transportation service application: a case study of grab and uber in Thailand*. Bangkok, Thammasat University.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Sage.
- WAKEFIELD, K. L.; BUSH, V. D. (1998). Promoting leisure services: economic and emotional aspects of consumer response. *Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 3.
- ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 16, n. 2.



# O modelo de negócios de um restaurante vegano

Giovanna Rodrigues dos Santos<sup>1</sup>

Natália Barreto Meira<sup>1</sup>

Thomás Suadicaní Aygadoux<sup>1</sup>

José Iesca Rodrigues<sup>2</sup>

### RESUMO

Novos produtos e serviços surgem de acordo com as necessidades dos clientes. A oportunidade para o desenvolvimento de novos produtos e soluções para os seus clientes é constante. Isto ressalta a importância de inovar e estar sempre atento às tendências de mercado. O modelo de negócios que foi desenvolvido neste trabalho foi idealizado e estruturado tendo como foco principal a criação de um restaurante vegano inovador. Foi utilizado para construção do novo empreendimento o modelo Canvas (com seus nove blocos integrados), que permite a visualização e o encaixe estratégico entre as diferentes áreas do negócio. São apresentadas as características do negócio concebido; o desenvolvimento inicial do modelo, utilizando o modelo Canvas; a criação e aplicação de uma pesquisa primária para verificar a possível aceitação e a viabilidade do modelo de restaurante idealizado; apresenta-se, como exemplo, a operacionalização de uma atividade da organização modelada.

Palavras-chave: modelo de negócios; restaurante; vegano; modelo Canvas; inovação.

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

## 1 INTRODUÇÃO

O negócio que está sendo estruturado se resume a um restaurante vegano que denominaremos como Naturalle. O estabelecimento, além de servir comidas veganas durante o almoço, café da tarde e jantar, tem como foco a experiência do cliente dentro do estabelecimento, oferecendo serviços personalizados, como selecionar os pratos de acordo com as preferências de cada um e personalizá-los. Essa experiência funcionará da seguinte maneira: uma pessoa irá pedir uma salada e poderá escolher quais ingredientes e acompanhamento farão parte da sua refeição ou, por exemplo, qual massa, molho e ingredientes preferem. Em suma, o restaurante terá pratos pré-selecionados, como massa e saladas, mas o cliente irá escolher ingredientes e acompanhamentos.

Além disso, alguns dos ingredientes serão retirados diretamente da horta do restaurante. O estabelecimento terá uma área com uma horta orgânica que terá a água da chuva como irrigação automática, podendo reduzir em até 30% a conta de energia elétrica e redução dos gastos com logística para aquisição dos alimentos no centro de abastecimento.

Outro diferencial é a estética do restaurante, que terá artes espalhadas nas paredes, nas mesas e nos utensílios. Serão grafites de diversos artistas, arte ligada à sustentabilidade, como uma parede verde com plantas e outras artes conectadas. O intuito é proporcionar um ambiente descontraído e uma oportunidade para os clientes tirarem fotos enquanto esperam a comida e colocarem sua marca na parede destinada a desenhos dos consumidores.

O restaurante utilizará as redes sociais para fazer sua divulgação. Utilizará a página da loja para divulgar as opções de pratos, as artes e possíveis eventos que acontecerão no restaurante. Também usufruirá da divulgação de outras pessoas, principalmente *influencers* que irão postar o ambiente diferenciado do restaurante Naturalle e como foi a experiência de visitá-lo.

Por fim, o nome do comércio remete ao meio ambiente e a produtos naturais, reforçando o objetivo do negócio. Portanto, o Naturalle é mais do que somente um restaurante, é uma experiência.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Veganos são pessoas que se alimentam sem consumir produtos que tenham origem animal. Há muitos alimentos que são consumidos pelos veganos, tais como: hortaliças, castanhas, frutas (banana, laranja, abacate, pera e outras), arroz, feijão, soja, amendoim, trigo, batata, lentilha. Existem muitos pratos que não contêm nada de origem animal em sua composição. Por exemplo: na cozinha brasileira, oriental e árabe existem pratos preparados com grão-de-bico, berinjela e gergelim; na mediterrânea também são encontrados pratos sem origem animal. Ser vegano faz parte dos tipos de vegetarianos existentes (Quadro 1).

**Quadro 1** Tipos de vegetarianos

DIFERENÇAS ENTRE OS GRUPOS DE VEGETARIANOS	OVOLACTOVEGETARIANOS	LACTOVEGETARIANOS	VEGETARIANOS ESTRITOS	VEGANOS
<b>NÃO CONSOMEM CARNE</b> NEM PEIXE, FRANGO, CRUSTÁCEOS ETC.	●	●	●	●
<b>NÃO CONSOMEM OVOS</b> NEM PRODUTOS COM OVOS E DERIVADOS.		●	●	●
<b>NÃO CONSOMEM LATICÍNIOS</b> LEITE, QUEIJOS, IOGURTES ETC.			●	●
<b>NÃO CONSOMEM NADA DE ORIGEM ANIMAL NA ALIMENTAÇÃO</b>			●	●
<b>NÃO CONSOMEM NADA DE ORIGEM ANIMAL</b> ALIMENTAÇÃO, VESTUÁRIO, BELEZA, ENTRETENIMENTO, ETC.				●

Fonte: Fábio Chaves, em <https://www.vista-se.com.br/tipos-de-vegetarianos-entenda-as-principais-diferencas-entre-os-grupos-de-vegetarianos/>.

## 2.1 Principais diferenças entre os grupos de vegetarianos

Uma pesquisa encomendada pela Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB), no ano de 2018, sobre o número de veganos e vegetarianos no Brasil, realizada pelo Ibope Inteligência, mostrou que em torno de 30 milhões de brasileiros (cerca de 14,0% da população) adotavam alimentação sem origem animal, a dieta denominada vegetariana. Foi estimado que, desse total de vegetarianos, em torno de 7 milhões seriam veganos (3,2% da população). Principalmente pela conscientização da população, por suas escolhas alimentares e estilo de vida mais saudável, o mercado vegano tem crescido. Segundo Stucchi (2021, p. 1):

O mercado de alimentos veganos está em crescimento e deve atingir US\$ 31,4 bilhões globalmente até 2026. A previsão foi feita pela Allied Market Research, considerando o período de 2019 a 2026. Para ter uma ideia, o mercado foi avaliado em US\$ 14,2 bilhões em 2018. Portanto, ao fazermos um cálculo simples, podemos perceber que houve um aumento percentual de 121% com relação a 2026. Isso demonstra o tamanho desse mercado. Os motivos desse crescimento são variados: existe o aumento das taxas de obesidade em todo o mundo e o crescimento de problemas de saúde, com doenças como asma, diabetes, hipertensão, cardíacas, entre outros. Tudo isso torna os consumidores mais conscientes a respeito de sua saúde, levando ao aumento da demanda por produtos alimentícios mais saudáveis, incluindo aqui os veganos. Essas pessoas são mais conscientes a respeito do que consomem e também existem aquelas que possuem intolerância a lactose.

Inovar é um dos principais fatores para uma empresa sobreviver. O mercado vegano traz muitas oportunidades para diversas empresas do setor alimentos. O empreendedor vai encontrar muitos nichos nesse mercado de oportunidades. Novos produtos e serviços surgem de acordo com as necessidades dos clientes. A oportunidade para o desenvolvimento de novos produtos e soluções para os seus clientes é constante. Isto ressalta a importância de inovar e estar sempre atento às tendências de mercado, considerando o conceito de proposição de valor, que nada mais é que: uma empresa oferece

produtos aos clientes para que se disponham a oferecer dinheiro em troca. Por exemplo, um novo restaurante especializado em comida vegana poderá oferecer um produto específico no ramo de negócios da alimentação.

Muitas empresas nascem quando são desenvolvidas ideias inovadoras pelos empreendedores. Com frequência, chegam ao mercado produtos e serviços, triviais ou criativos, que mantêm o mercado competitivo. As ideias de negócios, conforme a classificação de Maximiano (2015, p. 433), podem surgir baseadas em “[...] novo negócio com base em novo conceito; novo negócio com base em conceito existente; necessidade dos consumidores; aperfeiçoamento do negócio, exploração de hobbies; derivação de ocupação; observação de tendências.”

Para a avaliação de ideias de produtos, antes da criação de um negócio, é recomendável que seja feita uma avaliação da viabilidade e dos riscos do empreendimento, que inclui alguns aspectos a serem analisados. Conforme a classificação de Maximiano (2015), resumidamente, são os seguintes: viabilidade de mercado; concorrência; viabilidade de produção; controle governamental; investimento inicial e retorno.

Para ter os principais elementos do plano de negócios, consideramos a afirmação: de Maximiano:

O plano de negócios permite esclarecer qual produto ou serviço o empreendedor pretende fornecer, o mercado e a estratégia para conquistá-lo e as condições necessárias para transformar uma ideia em uma empresa em operação. Além de ferramenta para o próprio empreendedor, o plano de negócios pode ser uma necessidade – para obter licença de funcionamento, pleitear financiamento, explicar a oportunidade para potenciais investidores ou até mesmo participar de um concurso de empreendedorismo. Não há receita única para escrever um plano de negócios e há diferentes autores que se ocupam do tema. Em nosso plano de negócios, há dez componentes. Você pode começar a escrever o plano de negócios por qualquer componente. (Ibid., p. 438)

Os dez componentes apontados por Maximiano são: clientes; proposição de valor; operações e recursos; canais de distribuição; geração de receitas; finanças; análise do mercado e do ambiente; estratégia; modelo de gestão e governança; outros componentes (ibid., p. 438).

Para a criação e desenvolvimento de uma empresa de forma segura é necessária e recomendável a análise de diversos fatores, abrangendo o papel do empreendedor e a empresa em si por diferentes ângulos, dado que a compreensão de tais conceitos, bem como das técnicas a eles relacionadas, permite maior clareza e organização de um modelo de negócios e, conseqüentemente, menor risco para o empreendedor. Desse modo, para entender a viabilidade da empresa e aumentar o potencial de sucesso de um novo negócio, mostra-se importante que se entenda e consiga compreender técnicas e conceitos do empreendedorismo. Sobre estratégia, o autor diz:

Generalizando, estratégia é um termo usado no mundo contemporâneo com o significado de escolha de meios para realizar objetivos, significado esse que foi tomado de empréstimo do mundo militar [...] a prática da estratégia nas empresas e a disciplina que dela nasceu podem ser estudadas, na atualidade, de acordo com quatro perspectivas propostas por diferentes autores. Todos esses modelos (ou perspectivas) usam os mesmos elementos construtivos: o ambiente e suas ameaças e oportunidades; os recursos internos suas potencialidades e vulnerabilidades. O que os diferencia é a ênfase dada a esses elementos. (Ibid., p. 311)

Resumindo as quatro perspectivas apontadas por Maximiano (2015), teremos:

- paradigma de mercado: o principal determinante da estratégia e da competitividade da empresa é o ambiente externo, não as decisões internas tomadas pelos dirigentes. O desempenho depende de variáveis de seu ramo de negócios;
- visão baseada em recursos: a competitividade está dentro e não fora da empresa. A empresa é um sistema de recursos, alguns dos quais são capazes de fornecer vantagem competitiva sustentada. Recurso é qualquer ativo da organização. VRIN significa V = recurso valioso; R = raro; I = inimitável; N = não substituível (ou insubstituível);
- modelo de negócios: é uma das perspectivas mais recentes sobre a estratégia das empresas. O modelo de negócios tem como ponto central a escolha de uma proposição de valor, em torno da qual os outros componentes se agregam;

- perspectiva da administração estratégica: a estratégia, em resumo, compreende a definição do modelo de negócios, dos objetivos específicos para o negócio (ou objetivos estratégicos) e das vantagens competitivas que possibilitam superar a concorrência. Identificação de ameaças e oportunidades. Modelo denominado de SWOT.

Para a construção deste trabalho (um restaurante vegano), escolhemos a perspectiva do modelo de negócios.

Segundo Dornelas (2015, p. 2):

Há várias maneiras, métodos ou modelos que auxiliam o empreendedor na identificação de oportunidades. Uma das mais conhecidas e utilizada atualmente é o modelo de negócio Canvas. Ao considerar várias ideias, o empreendedor com certeza descartará algumas ao analisar se são oportunidades utilizando o modelo Canvas.

O autor sugere uma maneira simples e objetiva de desenvolver um modelo de negócio:

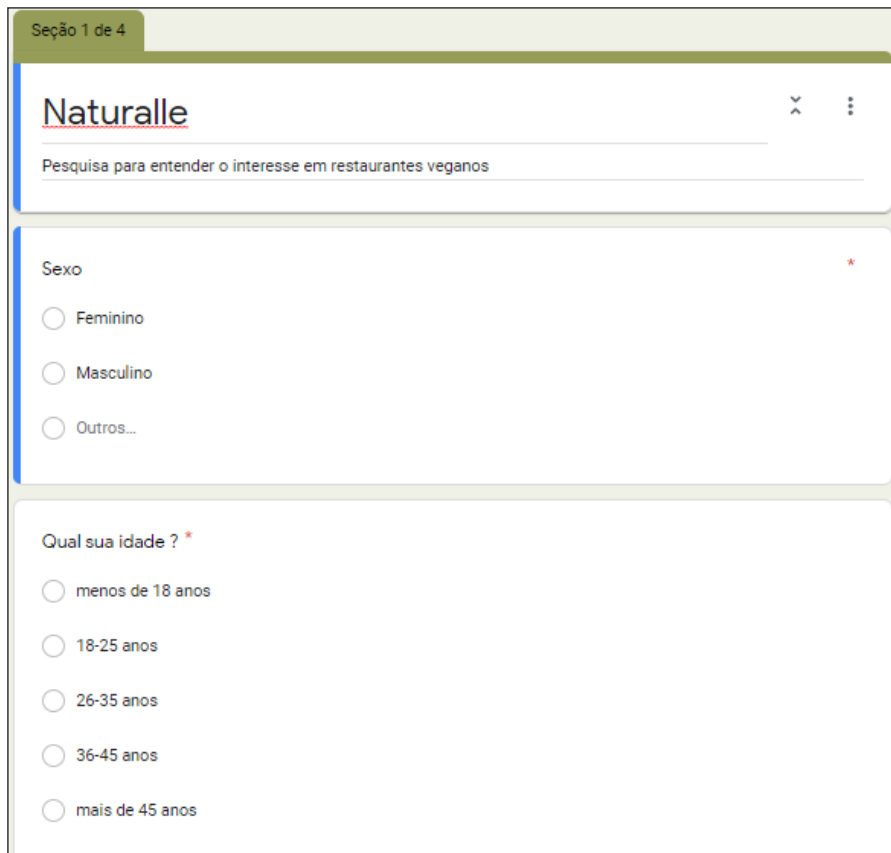
[...] apresenta o Canvas com seus nove blocos integrados. A idéia é que o empreendedor responda de maneira objetiva às perguntas de cada bloco, iniciando por sua proposta de valor ou pelos segmentos de clientes e, então, responda às questões dos demais blocos do lado direito: canais e relacionamentos com clientes. Em seguida, devem ser preenchidos os blocos atividades, parceiros e recursos chave e, finalmente, os blocos de receitas e custos. ... Ao concluir o Canvas, o empreendedor terá uma análise de oportunidade em mãos e poderá, então, fazer a pesquisa primária junto ao seu público alvo. Em seguida, estará preparado para desenvolver o plano de negócios da empresa. (Ibid., p. 31)

Para o desenvolvimento do modelo de negócios do restaurante vegano proposto neste trabalho, aplicaremos e mostraremos o Canvas com os seus nove blocos integrados.

## 3 METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO MODELO

### 3.1 Pesquisa de mercado

Para fazer uma pesquisa de mercado e saber da possível viabilidade do modelo elaborado, criamos e estruturamos um instrumento para coleta de dados – um questionário com perguntas contendo alternativas de múltipla escolha, conforme exemplo do formato a seguir:



Seção 1 de 4

**Naturalle** ✕ ⋮

Pesquisa para entender o interesse em restaurantes veganos

Sexo \*

Feminino

Masculino

Outros...

Qual sua idade ? \*

menos de 18 anos

18-25 anos

26-35 anos

36-45 anos

mais de 45 anos

## 3.2 Desenvolvimento inicial do modelo

No desenvolvimento do modelo inicial, a empresa foi idealizada pensando em um público que procura um restaurante diferente e especializado em determinado segmento, ou seja, voltado para comida vegana (Quadro 2).

Parceiro-chave:

- fornecedores de comida;
- entregadores;
- digital influencer.

Atividade-chave:

- culinária vegana.

Recursos-chave:

- cozinheiro;
- equipamentos;
- horta;
- energia e água;
- espaço físico.

Proposta de valor:

- espaço físico com artes diferenciadas;
- pratos personalizados;
- ingredientes retirados da própria horta;
- comida vegana;
- local para fotos.

Relacionamento com os clientes:

- redes sociais;
- atendimento personalizado.

Canais:

- site e redes sociais;
- Google;
- aplicativos de entrega.

Segmentos de cliente:

- veganos;
- consumidores de alimentação saudável;

- jovens que buscam alimentação e espaço diferentes;
- moradores de São Paulo;
- pessoas que gostam de tirar fotos.

Estrutura de custos:

- espaço físico;
- equipamentos;
- alimentos;
- funcionários;
- plataformas de entrega;
- *marketing*.

Fontes de receita:

- aluguel do espaço para evento;
- lucro das vendas.

**Quadro 2** Modelo de negócio Canvas – Naturalle (restaurante vegano)

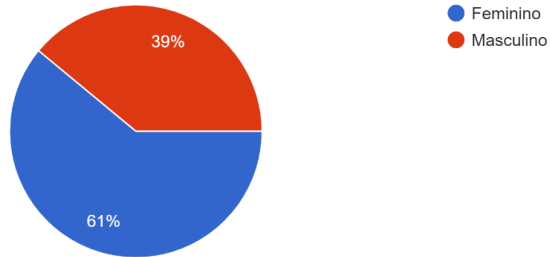


Fonte: Os autores, 2021.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Sexo

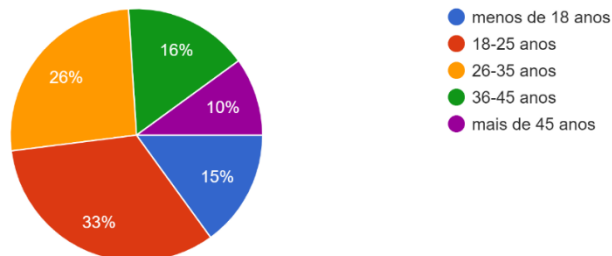
100 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

### 4.2 Qual sua idade?

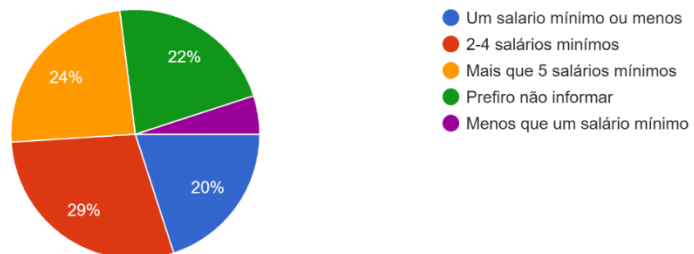
100 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

### 4.3 Qual a sua renda mensal?

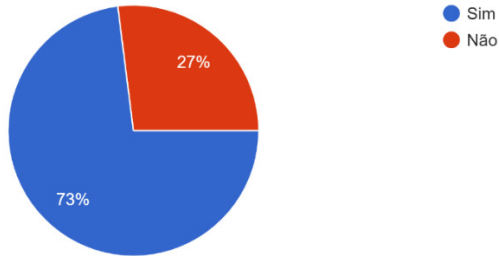
100 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

## 4.4 Você é vegano(a)?

100 respostas

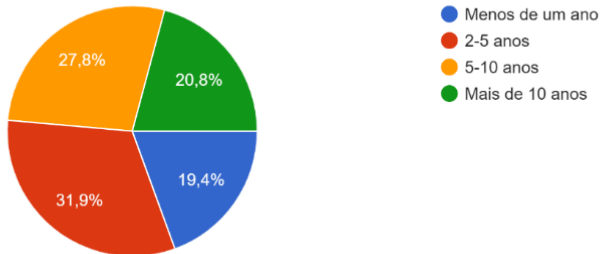


Fonte: Os autores, 2021.

## RESPOSTAS DAS PESSOAS VEGANAS

### 4.5 Há quanto tempo é vegano(a)?

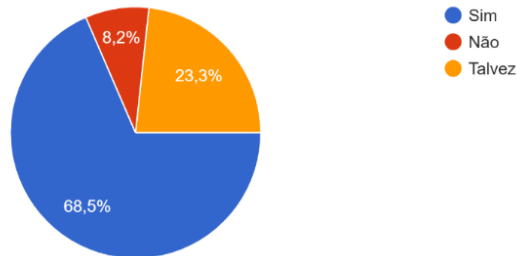
72 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

## 4.6 Acredita que existe comida de fácil acesso vegana em SP?

73 respostas



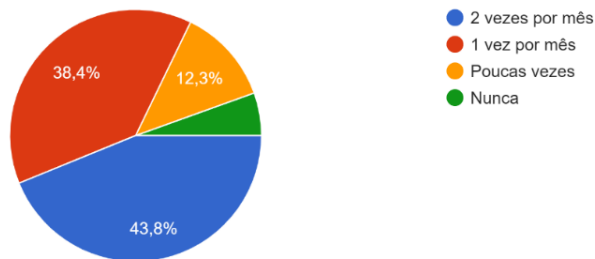
Fonte: Os autores, 2021.

## 4.7 De quais opções de comidas veganas você sente falta nos restaurantes? Respostas:

- sobremesas e doces;
- opções de massa;
- lanche;
- aperitivos.

## 4.8 Com que frequência vai em restaurante vegano?

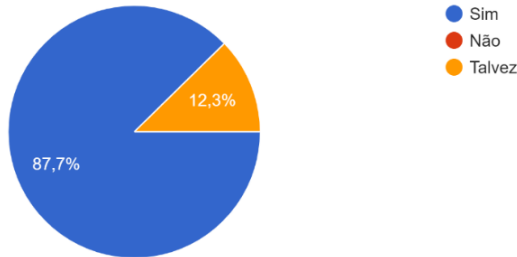
73 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

#### 4.9 Gostaria de ter experiência de comer em um restaurante vegano onde você mesmo escolhe seus ingredientes direto da horta e consegue montar seu prato?

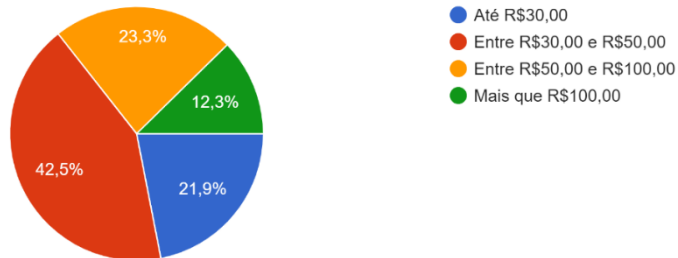
73 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

#### 4.10 Qual o preço médio que você acha justo para uma refeição nesse restaurante?

73 respostas

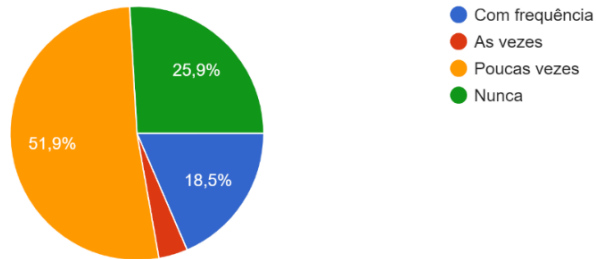


Fonte: Os autores, 2021.

## RESPOSTAS DAS PESSOAS NÃO VEGANAS

### 4.11 Já frequentou um restaurante vegano?

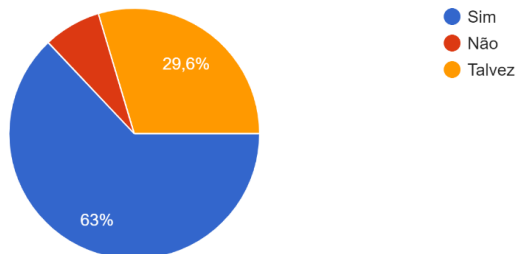
27 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

### 4.12 Gostaria de ter uma experiência de comer em um restaurante vegano onde você mesmo escolhe seus ingredientes direto da horta e consegue montar seu prato?

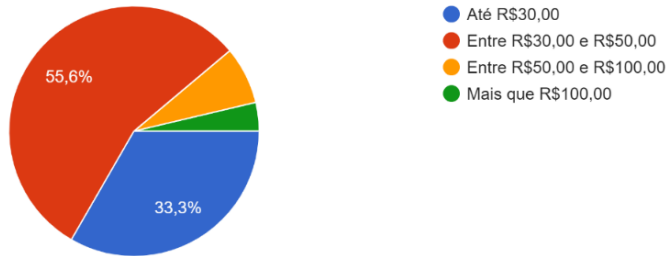
27 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

### 4.13 Qual o preço médio que você acha justo para uma refeição nesse restaurante?

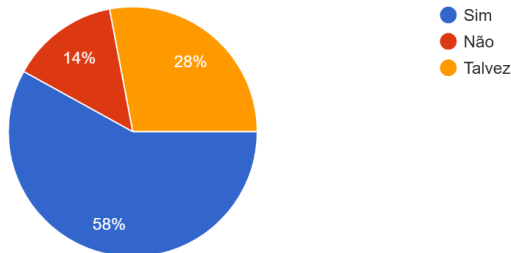
27 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

### 4.14 O visual do restaurante é importante?<sup>3</sup>

100 respostas



Fonte: Os autores, 2021.

### 4.15 O que gostaria de ver em um restaurante vegano?

Respostas:

- decoração mais leve e que remete natureza;
- opções mais tradicionais para quem não é vegano;
- lanches;
- itens sustentáveis;
- não ter apenas comidas saudáveis;

3. Foram consideradas respostas de todos os participantes.

- lugar descontraído;
- variedade de sobremesas;
- música.

## 5 CONCLUSÕES

As diversas respostas dadas às questões da pesquisa apontam para a viabilidade da criação de um restaurante vegano. Exemplificaremos com algumas delas. Na pesquisa, 87,7% dos participantes responderam “sim” ao serem perguntados: “gostaria de ter experiência de comer em um restaurante vegano onde você mesmo escolhe seus ingredientes direto da horta e consegue montar seu prato?”. Dos que participaram da pesquisa, 73% responderam que são veganos; 27% responderam que não são veganos. Na pergunta “O visual do restaurante é importante?”, 58% responderam que sim.

Na sessão das pessoas veganas, quando perguntado “Com que frequência vai em um restaurante vegano?”, obtivemos as seguintes respostas: 43,8% responderam que vão duas vezes por mês; 38,4% responderam que vão uma vez por mês. Então, entre os participantes dessa sessão na pesquisa, 82,2% frequentam mensalmente um restaurante vegano. Das pessoas veganas, 78,1% estão dispostas a pagar mais de R\$30,00 por uma refeição, sendo que 35,6% delas estão dispostas a pagar mais de R\$50,00 e 12,2% mais de R\$100,00.

Entendemos que, para a criação do restaurante, o ideal seria inovar na forma, oferecendo a melhor experiência da culinária vegana para os adeptos ao veganismo e opções para os não adeptos. O importante na concepção é ter extremo controle de qualidade e frescor em todos os ingredientes e produtos oferecidos, entregando, além da comida em ótimo estado para o cliente, o sabor de uma refeição consciente, saudável e fresca.

O processo de funcionamento do restaurante será o seguinte, resumidamente: assim que entra no restaurante, o cliente tem duas opções: 1) escolher um dos pratos prontos disponíveis no cardápio; 2) montar o próprio prato de acordo com os produtos disponíveis na horta e na bancada do chefe. Posteriormente, os chefes preparam o alimento, o que pode ser observado

pelo cliente, passo a passo, atrás da bancada de vidro. Com a finalização do pedido, é cobrado o preço conforme a quantidade de itens escolhidos, caso o cliente tenha escolhido a segunda opção. Na escolha da primeira opção é cobrado o valor que já estava no cardápio.

A realização do pedido pelo cliente é o passo inicial do fluxo de operações do restaurante. As solicitações são realizadas em um totem automatizado ou por um *tablet* disponibilizado pelos atendentes no salão. Desta forma, as informações do pedido são passadas através de um *software* integrado a duas telas suspensas no meio da cozinha, onde os chefes conseguem verificar as exigências de cada pessoa. Após o recebimento do pedido, o chefe responsável pela cozinha realiza a colheita dos ingredientes na horta do restaurante e leva-os para higienização. Em seguida, os alimentos são preparados de acordo com as preferências selecionadas no *software* e, então, servidos em pratos pré-aquecidos (alimentos quentes) ou em pratos gelados (alimentos frios). É válido ressaltar que o atendente, ao servir os pratos aos clientes, propõe-se a explicar como se faz o cultivo dos alimentos e como mantém a origem 100% natural de todos os alimentos do restaurante.

Quanto à horta, será planejada e construída por uma empresa especialista no assunto que irá verificar a melhor área para plantio e quais plantas serão cultivadas. Para isso, será necessário verificar quais ingredientes serão mais usados no dia a dia; depois, serão feitos o orçamento e a escolha de materiais, visando à sustentabilidade; por fim, a construção da horta será realizada. Para a manutenção, será feita a capacitação de todos os funcionários para que consigam explicar os detalhes aos possíveis clientes interessados no assunto, focando nas vantagens de ter uma horta – como a redução de gastos e menor impacto na natureza. O manuseio da horta será de responsabilidade da cozinha, ou seja, os funcionários irão colher as plantas e colocar no sistema, ao final do dia, o estoque de cada planta, assim, terão controle de quais plantas precisam de maior ou menor área de plantio, as que precisam comprar direto de um distribuidor e quais não estão atendendo o desejo do consumidor, por exemplo, não estão tão frescas ou maduras para serem consumidas.

Outro ponto importante do restaurante serão as artes distribuídas nas paredes e itens de sustentabilidade. Estes serão utilizados o máximo possível

no restaurante: canudos naturais, móveis feitos de madeira sustentável, camisetas dos funcionários feitas de garrafa *pet*. Desse modo, acreditamos que proporcionaremos uma experiência inovadora e única a cada consumidor, seja ele vegano, vegetariano ou não. O objetivo final é que todos gostem não apenas da comida, mas de toda a experiência, desde a comida até as artes distribuídas nas paredes e mesas.

A oportunidade de personalizar o prato serve para que cada um adequue seu paladar à refeição, tornando-a especial e deliciosa. Haverá pratos durante o almoço até o jantar para que o restaurante seja um lugar para encontrar amigos ou até mesmo fazer uma reunião tomando café da tarde. Pintar as paredes fará com que a identidade do restaurante seja visível para todos, para que seja um ambiente que abrace cada cliente e seja o cenário perfeito para fotos e registros de momento incríveis. A horta, além de sustentável e econômica, faz com que os alimentos tenham mais sabor e sejam frescos, fazendo com que o consumidor se sinta em casa, pois dispõe de alimento natural, colhido de uma horta. Por fim, a sustentabilidade estará em cada detalhe do restaurante: no preparo do alimento, na limpeza do espaço, na roupa dos funcionários, nos itens que irão compor a mesa, a cozinha, cada lugar, porque, além de ser um restaurante vegano, é sustentável e atrativo para todos.

## REFERÊNCIAS

- BLANK, Steve e DORF, Bob (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- CHAVES, Fabio (2012). Tipos de vegetarianos: entenda as principais diferenças entre os grupos de vegetarianos. *Vista-se*, 2 out. Disponível em: <<https://www.vista-se.com.br/tipos-de-vegetarianos-entenda-as-principais-diferencas-entre-os-grupos-de-vegetarianos/>>. Acesso em: 27 maio 2021.
- DORNELAS, José et al. (2015). *Plano de negócios com o modelo Canvas*. Rio de Janeiro, LTC.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (2015). *Introdução à teoria geral da administração*. 3 ed. São Paulo, Atlas.

- OSTERWALDER, Alexander e PIGNEUR, Yves (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- SEIFFERT, Peter Quadros (2000). *Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas*. São Paulo, Atlas.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2013). *Cartilha: o quadro de modelo de negócios*. Brasília, Sebrae.
- STUCCHI, Amanda (2021). Mercado de alimentos veganos deve atingir US\$ 31,4 bilhões em 2026. 2 de dezembro. *Vegan Business*, 2 dez. Disponível em: <<https://veganbusiness.com.br/mercado-de-alimentos/>>.

# Cafeteria Notus Café – viabilidade: pesquisa e análise

Beatriz do Prado Gracia<sup>1</sup>

Elisabete Adami Pereira dos Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados principais de uma pesquisa bibliográfica e de campo para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso da ex-aluna Beatriz do Prado Garcia, do Curso de Graduação em Administração, da PUC-SP, apresentado no 2º semestre de 2021, sob orientação da profa. dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos.

Palavras-chave: tipos de grão de café; hábitos de consumo; tradição *versus* inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é considerado o maior exportador e produtor de café do mundo, além de ser o segundo país que mais consome a bebida, ficando apenas atrás dos Estados Unidos. O apelo emocional que o café tem para o brasileiro vai muito além de consumir a bebida apenas por costume, mas

1. Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

2. Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP).

remete a uma tradição familiar e um conceito criado a partir da popularização do consumo da bebida que acabou se tornando uma característica do nosso povo.

O mercado do café é rentável, conforme pode-se observar a partir dos dados expostos neste texto, faturando mais de US\$ 42 milhões entre janeiro e outubro do ano de 2021, além de ser o insumo mais relevante das receitas do segmento de bebidas quentes. É uma bebida amplamente apreciada, com consumidores de todas as idades e sexos, em todas as áreas do país.

As cafeterias, que surgiram por volta do século XV, têm sido um espaço de convivência social e lazer até os dias de hoje. Era nas cafeterias que grandes filósofos se reuniam para discussões e argumentações que se iniciavam com um copo de café. Essas qualidades fizeram da cafeteria um espaço que foi repensado e reinventado, mantido nos dias atuais – principalmente nos centros urbanos – e muito frequentado pelos consumidores assíduos ou esporádicos da bebida.

Com a expansão da produção de café pelo mundo, não somente o Brasil se destacou com sua produção do grão. Países como Colômbia, Peru, Panamá e México tiveram grande destaque pela excelência dos grãos produzidos em suas terras. Contudo, ainda que o cultivo de café nessas regiões tenha crescido e ganhado expressividade, tanto pela qualidade dos grãos quanto pelo aumento de sua produção, o Brasil continuou com inexpressiva importação de café.

A partir dessas informações, pode-se questionar se o brasileiro, com seu hábito de beber café tão enraizado em seu cotidiano, estaria interessado em experimentar a bebida preparada com grãos cultivados na América Latina e para consumo imediato em cafeterias, uma vez que é um mercado pouco explorado pelas franquias de cafeterias no país.

Entre as hipóteses levantadas, está a de que não haveria intenção ou interesse algum por cafeterias que oferecem grãos importados, tampouco os produzidos na América Latina. Há, também, a possibilidade de se interessar, mas não estar disposto a frequentar uma cafeteria para consumir a bebida preparada por um profissional. Ou seja, o consumidor prefere consumir o café importado em casa. Outro ponto possível é se o consumidor frequenta

cafeterias pelo apelo conceitual atrelado ao espaço; um lugar confortável para se trabalhar ou para um momento de lazer com qualidade e bebida diferenciada.

Para verificar a veracidade das hipóteses formuladas, foi realizado um levantamento de dados sobre o mercado de café e uma pesquisa com 48 entrevistados, com o objetivo de verificar a viabilidade do negócio aqui proposto. As informações levantadas são fundamentais para responder à questão que originou o projeto de pesquisa: *o brasileiro estaria interessado em consumir café cultivado em países da América Latina?*

Neste texto, a seguinte estrutura é apresentada: o primeiro item apresenta informações sobre a história do café, suas qualidades e características, além de dados do mercado e consumo no Brasil. No segundo, é apresentado o projeto elaborado, a análise de mercado realizada, o planejamento financeiro e a estrutura operacional. Ao final, são apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada e as considerações finais, bem como as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contexto histórico

Existem diversas versões de histórias e lendas de como o café e suas propriedades foram descobertos, mas a mais conhecida, segundo Shie (2018), é a de um pastor etíope que criava suas cabras nas regiões altas da Etiópia, como em Kaffa e Enária. Apesar de não haver registros oficiais sobre a origem do café, sabe-se que se trata de uma planta nativa da África, mais especificamente da Etiópia (ibid.).

A lenda segue dizendo que o pastor se surpreendeu com a energia e vivacidade de suas cabras após consumirem folhagens e arbustos que continham o fruto avermelhado. O *International Coffee Organization* (IOC) também relata que, com mais certeza do que a lenda, os escravizados transportados do Sudão para o Iêmen consumiam a camada carnosa que reveste os grãos.

Esses escravizados passavam pelo porto de Moca, que hoje é sinônimo de uma variedade de café – *moka* ou *mocha* (*International Coffee Organization*, s.d.).

As primeiras casas de café foram abertas em Meca, com o nome de “*kaveh kanes*”. Sua propagação em todo o mundo árabe foi muito rápida, e elas se tornaram lugares de sucesso, onde se podia jogar xadrez, ouvir as novidades e apreciar canto, música e dança. Decoradas com luxo, cada uma tinha seu caráter próprio. Nada como a casa de café havia existido antes: um lugar onde as pessoas podiam se encontrar e fazer negócios num ambiente confortável e acessível a qualquer um pelo preço de um café. (Ibid.)

O porto de Moca, localizado às margens do mar Vermelho, no Iêmen, era o principal porto da rota marítima para Meca, sendo também o lugar mais movimentado do mundo no século XV. Na época, os árabes eram bastante rígidos com as políticas de exportação de grãos férteis, e o café era mantido em suas terras para que o cultivo fosse restrito à Arábia (ibid.). Mesmo com as restrições impostas pelos cultivadores da região, o café chegou ao Egito e à Turquia no século XVI (Vilar, 2015).

Assim se seguiu a disseminação do plantio do café, sendo os holandeses os primeiros a conseguirem tirar o grão da Arábia e cultivá-los em viveiros em 1616, mas a primeira casa de café foi aberta em Veneza apenas 67 anos depois, em 1683 (IOC, s.d.). O grão chegou à Europa no mesmo século e se espalhou rapidamente pelas Américas logo em seguida (Vilar, 2015).

Foram também os holandeses a trazerem o café para a América Latina, que chegou à colônia holandesa do Suriname no século XVII; na sequência, cafezais foram criados na Guiana Francesa e no Brasil por diferentes colonizadores (International... s.d.). Os ingleses introduziram o café na Jamaica; os franceses, no México, nas Guianas, na Venezuela e na Colômbia, enquanto os portugueses foram os responsáveis por trazer o grão ao Brasil (Café Mundo, 2021). Segundo Martins (2008, p. 23):

A história de Gabriel Mathieu de Clieu, oficial da marinha francesa, com versões fantasiosas, vem sendo conta da recorrentemente para relatar a

chegada do café à ilha de Martinica, ao norte da Guiana. Seria esse personagem o responsável pela introdução do café na América Central e, portanto, indiretamente, no Brasil.

Clieu, por volta de 1720, recebeu o título de cavaleiro de Luís XIV pelos serviços prestados ao rei em Martinica. Desejou desenvolver uma economia lucrativa na ilha, então, transportou uma muda de café que obteve em Paris. Mesmo em face de adversidades, obteve êxito em trazê-la à América e, em 1726, obteve sua primeira colheita (ibid.).

O consumo do café se propagou de forma rápida e global por não se limitar apenas ao consumo doméstico ou de pequenos vendedores, por possuir caráter agregador e estimulante à troca de ideias, o que mais tarde se tornou elemento crucial e indispensável em reuniões em espaços públicos. Esses fatores contribuíram ativamente para o sucesso das cafeterias – as casas de café – que se espalharam mundo afora como ponto de encontro e convívio social (ibid.).

### 2.1.1 O café, suas qualidades e classificações

Em 2004, a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) desenvolveu um método de classificação e um programa de certificação de qualidade chamado Programa de Qualidade do Café (PQC). Sua finalidade é aumentar ainda mais a qualidade do café para que, conseqüentemente, haja aumento do consumo da bebida. Esse é o único programa de certificação do produto final e garante a qualidade do processo e do produto.

A Qualidade Global do café (QG) é “[...] a percepção conjunta dos aromas da bebida e de seu grau de intensidade, sendo que quanto mais aromático, melhor a qualidade do café” (Associação Brasileira da Indústria de Café, s.d.); é, também, sobre os sabores característicos da bebida, do amargor típico, mas não resultante da torra excessiva, da presença não dominante de grãos defeituosos e da inexistência do sabor de grãos fermentados.

A avaliação da bebida é feita por provadores treinados e experientes, em laboratórios, por meio de análises sensoriais de algumas características.

A QG obtida pelo produto, numa escala de 0 a 10, define a categoria de qualidade do café (Figura 1). A Abic (s.d.). classifica os cafés nas categorias: gourmet, superior e tradicional ou extraforte:

- gourmet: QG maior ou igual a 7,3 até 10 – cafés de alta qualidade, com notas sensoriais elaboradas, sabor e aroma mais suaves devido à seleção cuidadosa dos grãos; cafés finos, raros e exclusivos;
- superior: QG entre 6 e 7,2 – cafés intermediários, em que o amargor não é tão intenso, com sabor e aroma equilibrados e agradáveis; feitos para quem procura uma experiência diferenciada no hábito de tomar café;
- tradicional ou extraforte: QG entre 4,5 e 5,9 – cafés da base da escala de qualidade, de baixo custo e bom para a degustação no dia a dia; possuem torra e amargor bem acentuados e são os mais consumidos pelos brasileiros.



Fonte: Abic (s.d.).

**Figura 1** Classificação do café segundo o Programa de Qualidade da Abic

## 2.1.2 O mercado do café no Brasil

O café, junto aos chás e bebidas à base de cacau que integram o segmento de bebidas quentes, movimentou cerca de US\$ 635 milhões no mundo e US\$ 42 milhões no Brasil até outubro de 2021. O consumo de bebidas quentes em casa, em 2021, totalizou 32% da receita e foi inferior ao consumo fora de casa, com 68% (Statista, 2021).

Mesmo com a pandemia de Covid-19, os dados mostram que grande parte da receita do consumo de café no Brasil é gerada com o consumo em bares, restaurantes e cafeterias. A projeção para 2025 é de que 15% dos investimentos no segmento de bebidas quentes sejam para consumo fora do lar (ibid.). Apesar dos bons números esperados para o futuro, o número de cafeterias abertas no Brasil, em comparação com o ano de 2015, caiu de pouco mais de 23 mil estabelecimentos para 18 mil, uma redução de 21% em 2020 (Bastos, 2021).

Uma das características das plantações de café é o ciclo bienal, que consiste na alternância de um ano com uma grande florada e outro com florada menos intensa, o que possibilita que a planta se recupere para produzir melhor no ano seguinte (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021). No ano de 2020, foram produzidas mais de 2 milhões de toneladas de café e era esperado que houvesse queda na produção por conta do ciclo bienal. Entretanto, segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2021), no ano de 2021 já foi produzido 1,9 milhão de toneladas entre os meses de janeiro e outubro.

Em relação à importação de café torrado, o Brasil registrou crescimento de 24,1% em relação a outros períodos, o equivalente a US\$ 60 milhões. Os estados que mais comercializaram o café torrado importado foram São Paulo, Bahia e Minas Gerais (Serviço..., 2021).

A importação de café não torrado teve crescimento de 7,8% em comparação a outros períodos, com aumento de US\$ 3,59 milhões. Os estados que mais consumiram o café não torrado importado pelo Brasil foram Paraná, Rio Grande do Norte e Minas Gerais (ibid.).

Em 2020, o Brasil registrou recorde de exportação de café: 44,6 milhões de sacas, o equivalente a 70,7% da produção total. Os maiores clientes do

café brasileiro foram Estados Unidos, com 8,1 milhões de sacas (18,3%); Alemanha, com 7,6 milhões de sacas (17,1%); Bélgica, com 3,7 milhões de sacas (8,4%) (Bastos, 2021).

### 2.1.3 Consumo de café no Brasil

Atrás somente dos Estados Unidos, o Brasil se mantém como segundo maior consumidor de café do mundo, com 21,2 milhões de sacas de 60 quilos consumidas em 2020, um aumento de 1,34% em relação ao ano anterior (Serviço..., 2021). Isso equivale a 826 xícaras consumidas durante o ano por habitante, cerca de 2 xícaras por dia (Bastos, 2021):

Embora o consumo de café em geral tenha crescido, o volume em xícaras no *foodservice* foi menor. Mais de 175 bilhões de xícaras foram consumidas no Brasil em 2020. Em relação a 2019, esse volume em xícaras representa uma queda de 7,1% no consumo. Provavelmente, devido ao fechamento de estabelecimentos do setor Horeca (hotéis, restaurantes e cafeterias). (Ibid.)

O setor de *foodservice* é a categoria que engloba todos os estabelecimentos que prestam serviços alimentícios, como bares, restaurantes e cafeterias. Essa queda pode ser explicada como decorrente da pandemia, que também obrigou muitos comerciantes a fecharem seus estabelecimentos comerciais e, por consequência, desacelerar o mercado e provocar uma leve queda no consumo.

Por outro lado, a pandemia levou os apreciadores de café a aprenderem a reproduzir em casa a bebida que antes era consumida nas cafeterias, principalmente os cafés especiais. Essa aprendizagem só foi possível porque as vendas pela internet aumentaram consideravelmente quando foi necessário realizar o distanciamento social. A queda no consumo durante a pandemia só não foi maior porque o consumo do café já é uma tradição bastante enraizada no país, mas o cenário da inflação e a perda do poder de compra do consumidor também foi responsável por essa diminuição no consumo (Lisboa, 2021).

## 3 PLANO DE NEGÓCIO: NOTUS CAFÉ

### 3.1 Sobre a marca

O negócio proposto neste trabalho é um estabelecimento comercial chamado Notus Café, uma cafeteria que tem como propósito oferecer cafés de diferentes países da América Latina, como Peru, Colômbia, Venezuela, Panamá e Bolívia. A escolha do nome faz referência ao deus grego *Notus*. De acordo com Tripicchio (2008):

Notus, ao lado de seus irmãos Zéfiro, Euros e Bóreas, era um dos quatro ventos segundo a mitologia grega. Esse ser representava o Vento Sul, trazendo consigo névoa e chuva. Pela noite, juntamente com sua mãe Eos, Notus derramava chuva de um vaso, antes do deus-sol aparecer pela manhã em sua carruagem.

Visto que o consumo de café no Brasil tem crescido exponencialmente e que a importação de grãos cultivados em países da América Latina tem crescido, foi identificada uma oportunidade nesse mercado em constante crescimento.

Grandes marcas e franquias de café já comercializam o grão de café torrado cultivado em países que se destacaram nos últimos anos por sua excelência, como o colombiano e o boliviano, mas ainda não há a distribuição da bebida para consumo imediato nas cafeterias. Dessa forma, o consumidor precisa adquirir o produto pela internet ou em supermercados e preparar o próprio café em sua casa, não havendo opções de se degustar a bebida preparada por um profissional ou em um ambiente social como as cafeterias.

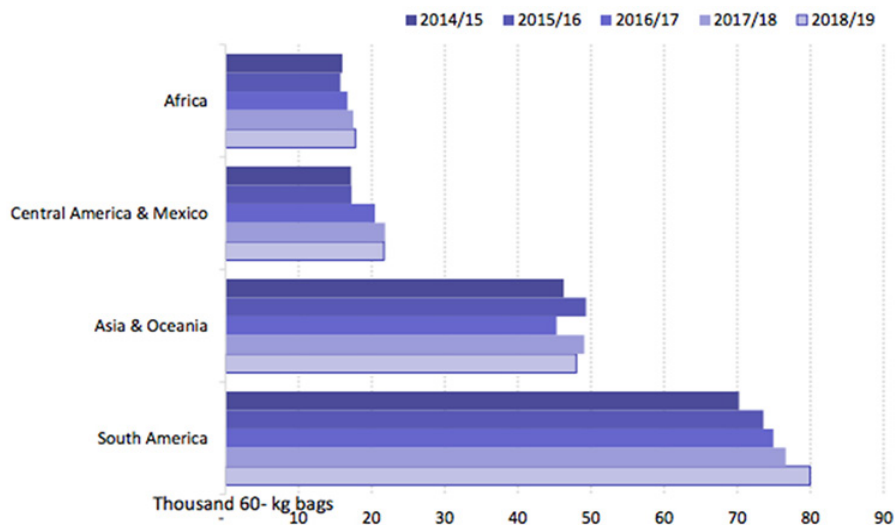
### 3.2 Análise de mercado

O Sudeste é a região do país que mais consome cafés especiais, com 45% do consumo nacional. Segundo o Euromonitor, o mercado de café *premium* tem crescido de forma acelerada (Serviço..., 2019). Isso equivale a 9,54 milhões de sacas de 60 quilos consumidas somente nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Em face desse crescimento que também tem sido observado na produção e importação de café, é coerente a intenção de iniciar um negócio nessa área, visto ser um mercado ainda aquecido, mesmo com a pandemia. Em contrapartida, o número de cafeterias abertas no Brasil está em queda por conta da desaceleração da economia e a alta inflação no país. Outro fator influente no desempenho do setor são as mudanças climáticas, as pragas e doenças observadas nas plantações e a mudança nos padrões das chuvas (Fundação Instituto de Administração 2019).

A queda do consumo por meio dos *foods services* (consumo fora do lar) no Brasil é um ponto significativo a ser considerado, mas, seguindo as muitas mudanças na forma de trabalho e na sociedade que a pandemia instaurou, o ano de 2022 pode ser um ponto de convergência. Uma vez que o modo de trabalho deixa de ser 100% presencial, o modelo híbrido ou *home office* tem ganhado muito espaço no país. Com isso, o local de trabalho mudou e o distanciamento social obrigou as pessoas a ficarem em casa.

O mercado de café na América Latina, principalmente nos países da América do Sul, segue em crescimento, atingindo cerca de 100 milhões de sacas no ano de 2019 (Figura 2).



Fonte: IOC (2019).

**Figura 2** Produção de café por região

Com o aumento dos percentuais de grãos importados, do consumo de café *premium* – que também é o mais cultivado nos países vizinhos – e o aumento do interesse em consumir grãos advindos de outros países, o mercado selecionado para iniciar o negócio proposto apresenta números interessantes e mostram que há boas possibilidades para o empreendimento.

### 3.2.1 Concorrentes

Os principais concorrentes identificados da Notus Café são as pequenas cafeterias que se encontram, em sua maior parte, na cidade de São Paulo, além das franquias Starbucks, Casa do Pão de Queijo, McCafé, Fran's Café e Casa Bauducco. Com exceção do Starbucks, as redes de franquias são comumente encontradas em *shoppings* e, em número mais reduzido, em comércios de rua.

O principal diferencial da Notus Café é o preparo do café por profissionais, com grãos importados para consumo imediato. A comercialização dos cafés *premium* aumentou, conforme dados apresentados anteriormente, mas o número de cafeterias que oferecem a bebida para consumo imediato ainda é muito pequeno, não havendo dados de quantas cafeterias são especializadas nesse tipo específico de bebida.

### 3.2.2 Público-alvo

O público-alvo da cafeteria é a população que se encontra economicamente ativa, de todos os gêneros e idades, com faixas de renda A, B e C. O público das camadas A e B são pessoas que, geralmente, passam grande parte do dia fora de casa e têm sempre pouco tempo para se alimentarem. Dessa forma, buscam estabelecimentos que ofereçam alimentação saborosa e de qualidade. Esse tipo de cliente, muitas vezes, substitui refeições importantes, como almoço e jantar, por lanches rápidos na rua.

É o espaço ideal para trabalhar, quando em *home office*, nas empresas que adotaram o sistema híbrido de trabalho ou em reuniões menos formais entre equipes e pessoas que têm interesse em provar cafés cultivados na América Latina e preparados por profissionais.

O perfil do público do Notus Café é o cliente que busca qualidade nos produtos e no atendimento, conforto e um ambiente agradável para visitar a trabalho ou a passeio.

### 3.3 Operações

A Notus Café tem a intenção de ser um comércio de rua localizado na cidade de São Paulo e/ou na região metropolitana para atender pessoas que estejam alocadas em empresas, *home office* ou em situações de lazer.

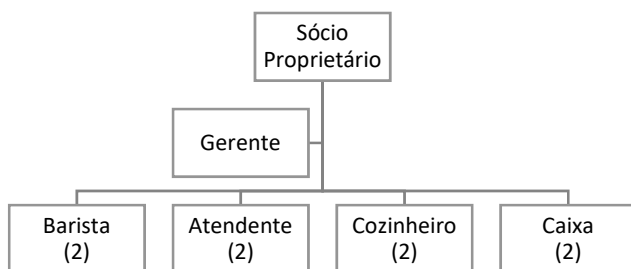
A cafeteria tem como proposta ser um estabelecimento comercial ideal para encontros profissionais ou pessoais que proporcionem aos clientes conforto, uma experiência sensorial diferenciada pela qualidade dos grãos e do preparo da bebida, além de oferecer um ambiente agradável e versátil. Com esses objetivos em vista, a boa localização e funcionários capacitados é prioridade da organização.

Com o aumento da importação de grãos no Brasil, sendo São Paulo o principal Estado a receber esses grãos, é coerente que seja o local para instalar a Notus Café. O produto principal a ser ofertado pela cafeteria é o café nacional e importado, com a temática e prioridade dos grãos cultivados na América Latina. Em paralelo, também irá oferecer alimentos como salgados, bolos e doces. Em menor escala no cardápio, terá algumas opções de chás e sucos.

A Notus Café irá comercializar as bebidas em aplicativos de *delivery*, mas o foco de suas operações será na experiência presencial oferecida ao cliente nas vendas presenciais, no *foodservice*.

### 3.3.1 Organograma

Para o funcionamento da cafeteria, foi elaborado um organograma (Figura 3). É planejada a contratação de dois profissionais para cada cargo – exceto os cargos de gerente e sócio proprietário – a fim de que haja dois turnos e aconteça o revezamento de acordo com o horário de funcionamento da cafeteria, inicialmente estipulado das 7h às 20h.



Fonte: Autoras (2021).

**Figura 3** Organograma Notus Café

## 3.4 Planejamento financeiro

### 3.4.1 Investimento inicial

Investimento inicial pode ser entendido como os custos da montagem de uma empresa, como instalações, estoques, móveis, maquinários, veículos, colaboradores ou qualquer outro item necessário para seu funcionamento (Contabilivre, 2018).

O valor estipulado para o investimento inicial é R\$ 150 mil, incluindo despesas operacionais e documentação necessária para abertura do estabelecimento.

### 3.4.2 Custos

Custo é definido como um gasto relativo à fabricação de bens e/ou serviços utilizados na fabricação do produto final (Guimarães Neto, 2012).

A Tabela 1 mostra as despesas mensais e foi elaborada segundo pesquisa de valores médios praticados na cidade de São Paulo no ano de 2021. Foram contempladas somente as despesas mensais necessárias para o funcionamento do estabelecimento.

**Tabela 1** Despesas mensais Notus Café

Despesas mensais	Valores	%
Aluguel	R\$ 4.500,00	19,7%
Energia, Água e Internet	R\$ 750,00	3,3%
Software Gestão	R\$ 420,00	1,8%
iFood/Uber Eats/outros	R\$ 1.500,00	6,6%
Fornecedores	R\$ 5.000,00	22,0%
<b>Total</b>	<b>R\$ 22.794,00</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Autoras (2021).

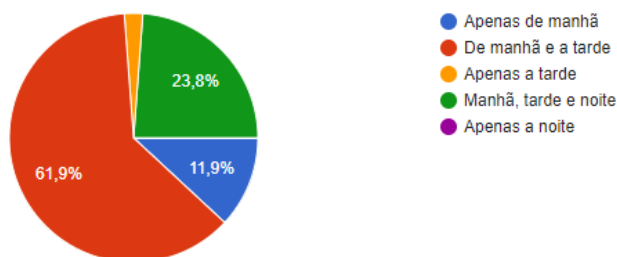
## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este item apresenta uma análise dos gráficos obtidos a partir de uma pesquisa realizada sobre o projeto com uma amostra de 48 pessoas. A pesquisa teve como objetivo entender se o consumidor de café tem interesse em experimentar café em grãos importados e se frequenta cafeterias.

**Gráfico 1** Análise de resultados: frequência de consumo de café (por dia)

Em qual período do dia você costuma tomar café?

42 respostas



Fonte: Autoras (2021).

Conforme ilustrado no Gráfico 1, 85,7% dos entrevistados consomem café mais de uma vez por dia: 61,9% nos períodos da manhã e da tarde; 23,8% nos períodos da manhã, tarde e noite.

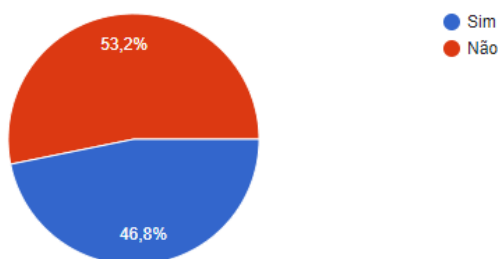
É interessante notar que a média de consumo dos brasileiros é de 2 xícaras por dia, o que condiz com os resultados da pesquisa.

Nenhum participante assinalou a alternativa “Apenas à noite”, certamente, por se tratar de uma bebida com altas quantidades de cafeína, que estimula o sistema nervoso e diminui o sono.

### Gráfico 2 Análise de resultados: ida a cafeterias

Você costuma ir a cafeterias?

47 respostas



Fonte: Autoras (2021).

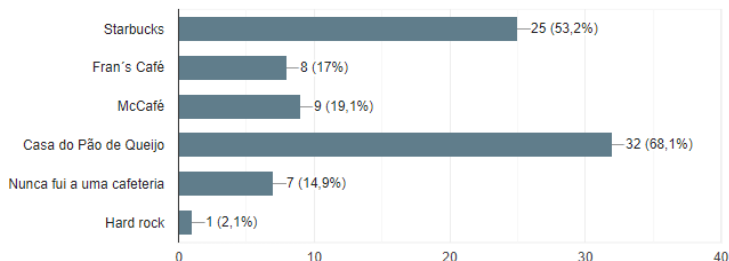
O Gráfico 2 ilustra que, apesar de quase 90% dos entrevistados consumirem café mais de uma vez ao dia, apenas 46,8% costumam ir a cafeterias. Os dados apontados na pesquisa também são coerentes com os dados apresentados anteriormente, verificando que o consumo de café em *foods services* tem diminuído, principalmente, por conta da pandemia.

O consumo de café aumentou mesmo com a pandemia e seus desdobramentos – como inflação e perda do poder de compra do consumidor; o número de cafeterias e o consumo da bebida fora de casa, diminuiriam. Pode-se entender que o consumo do café, torrado e moído, dentro de casa desencadeou o aumento do consumo.

### Gráfico 3 Análise de resultados: concorrentes

Você já foi em algumas dessas cafeterias?

47 respostas



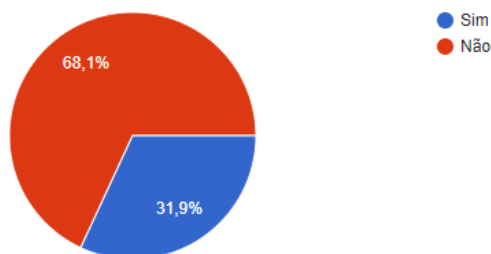
Fonte: Autoras (2021).

O Gráfico 3 ilustra os concorrentes diretos da Notus Café assinalados pelos participantes da pesquisa. Em primeiro lugar, está a Casa do Pão de Queijo com 32 votos; em segundo, o Starbucks com 25 votos; em terceiro, o McCafé com 9 votos. As cafeterias citadas na pesquisa são as mais tradicionais e as maiores franquias em São Paulo, facilmente encontradas no centro da cidade, com o mesmo público-alvo do comércio idealizado neste trabalho.

### Gráfico 4 Análise de resultados: consumo de café importado

Você já bebeu café de grãos importados?

47 respostas

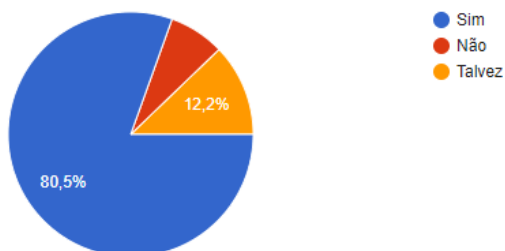


Fonte: Autoras (2021).

### Gráfico 5 Análise de resultados: interesse em consumir café importado

Caso ainda não tenha experimentado, teria algum interesse em experimentar?

41 respostas



Fonte: Autoras (2021).

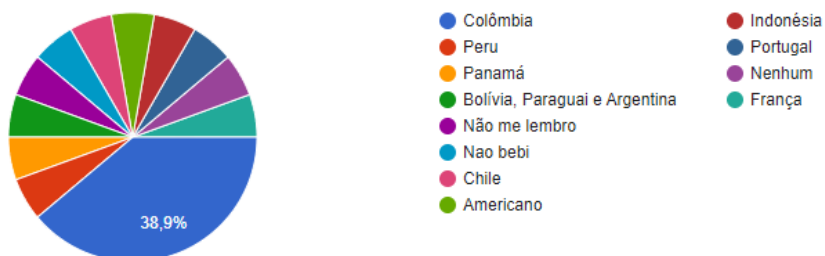
Os Gráficos 4 e 5 ilustram, respectivamente, quantos participantes já consumiram cafés cultivados em outros países e, daqueles que não consumiram, quantos têm interesse em consumir.

Apenas 7,3% dos entrevistados nunca consumiram e não têm interesse em consumir café de grãos importados, enquanto 80,5% demonstraram interesse. Isso mostra que, mesmo com o aumento da importação de grãos e do consumo, muitas pessoas ainda não provaram café importado por alguma razão, seja pelo preço, por não conhecer ou por estar habituado ao café cultivado no Brasil, o mais consumido pela população.

### Gráfico 6 Análise de resultados: país de origem do café

Caso você já tenha bebido café de grãos importados, qual era seu país de origem?

18 respostas



Fonte: Autoras (2021).

Conforme ilustrado no Gráfico 6, há grande variedade de origens de café consumido pelos entrevistados, totalizando onze países. É interessante observar que desses onze países, sete deles são países da América Latina.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O café é uma das bebidas mais tradicionais na casa dos brasileiros. É consumido em todos os momentos do dia. O Brasil, além de grande consumidor de café, é também o maior produtor do grão, mas o mercado mundial de cultivo de café tem visto países como a Colômbia e o Peru ganharem a atenção dos amantes da bebida nos últimos anos.

O objeto deste projeto, a Notus Café, propõe explorar um segmento do mercado de café ainda pouco esmiuçado: o do café importado oferecido em cafeterias. É fato que o Brasil, ano após ano, tem visto o crescimento da importação de grãos de café, mas o volume de grãos importados é inexpressivo quando comparado ao volume de grãos produzidos no país.

Os dados apresentados mostram que o consumo de café cresceu mundialmente, mas o número de cafeterias abertas diminuiu, demonstrando que o consumo de café em casa foi o responsável pelo aumento do consumo da bebida. O cenário não é o mais favorável, visto a situação econômica do país e as dificuldades que os proprietários das casas de café ainda enfrentam em razão dos desafios impostos pela pandemia. Em contrapartida, há real interesse dos consumidores em experimentar grãos cultivados em outros países, conforme os resultados da pesquisa.

Com a flexibilização do distanciamento, o retorno da população a ruas, lojas e estabelecimentos, é esperado que, pouco a pouco, o mercado se recupere da queda no número de cafeterias abertas, ainda que em velocidade menor em relação ao período anterior ao distanciamento social. Além disso, é grande a concorrência na cidade de São Paulo, local escolhido para alocar o estabelecimento, uma vez que é onde as grandes franquias de cafeterias se concentram.

Outro ponto relevante observado foi a diversidade de cafés importados já consumidos pelos entrevistados. Fica claro que há interesse no mercado

que a cafeteria gostaria de explorar, porque dos 11 países que aparecem no Gráfico 6, 7 deles são da América Latina, o que corrobora uma das hipóteses levantadas neste trabalho. Há real interesse por parte dos consumidores em consumir os grãos cultivados por esses países. Também se validou a hipótese referente ao interesse em experimentar café importado: os dados mostram que mais de 80% dos participantes têm interesse. É possível ter o entendimento de que o café cultivado na América Latina é consideravelmente relevante, visto que teve grande expressividade na pesquisa. Assim sendo, seria vantajoso oferecer o café cultivado nessa localidade para quem ainda não consome café importado, já que é o mais consumido por quem já se familiarizou com a bebida oriunda desses países.

A partir dessa análise, o empreendimento Notus Café tem um público-alvo consistente que, sem dúvida, merece uma experiência de consumo relevante.

## REFERÊNCIAS

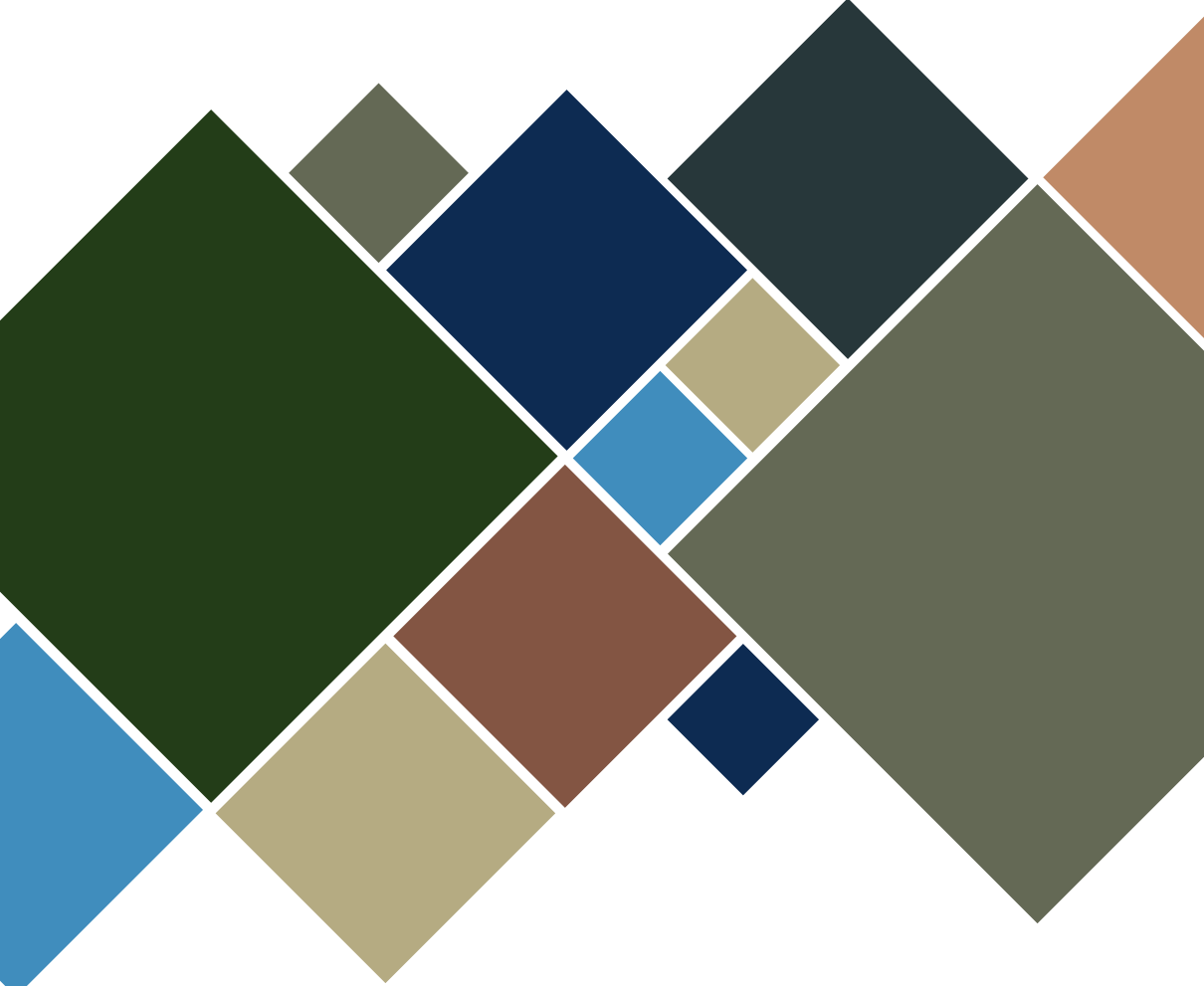
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ (ABIC) (s.d.). *Qualidade*. Disponível em: <<https://www.abic.com.br/certificacoes/qualidade/>>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- BASTOS, Giuliana (2021). *Raio-X do Café no Brasil: produção, indústria, consumo, informações relevantes sobre o mercado do país*. Disponível em: <https://perfectdailygrind.com/pt/2021/05/24/raio-x-do-caffe-no-brasil-producao-industria-consumo-informacoes-relevantes-sobre-o-mercado-do-pais/>. Acesso em: 9 fev. 2023.
- CAFÉ MUNDO (2021). História do café. *Café Mundo*. Disponível em: <<https://www.cafemundoexpo.com.br/historia/>>. Acesso em: 16 nov. 2021.
- CONTABILIVRE (2018). Investimento inicial: por onde começar seu empreendimento. *Contabilivre*, 10 ago. Disponível em: <<https://news.contabilivre.com.br/investimento-inicial/>>. Acesso em: 22 nov. 2021.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (2019). *Mercado mundial do café: consumo, produção e preço (atualizado)*. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/mercado-mundial-do-caffe/>>. Acesso em: 22 nov. 2021.

- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO (2021). São Paulo chega a 100% dos adultos com pelo menos uma dose contra Covid-19. *Portal do Governo*, 25 out. Disponível em: <<https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/sao-paulo-chega-a-100-dos-adultos-com-pelo-menos-uma-dose-contr-covid-19/#:~:text=O%20Estado%20de%20S%C3%A3o%20Paulo,duas%20doses%20ou%20dose%20%C3%BAnica>>. Acesso em: 21 nov. 2021.
- GUIMARÃES NETO, Oscar (2012). *Análise de custos*. Curitiba, Iesde Brasil.
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. *A história do café*. Disponível em: <[https://www.ico.org/pt/coffee\\_storyp.asp](https://www.ico.org/pt/coffee_storyp.asp)>. Acesso em: 9 nov. 2021.
- LISBOA, Vinicius (2021). Pandemia mudou consumo de café, dizem especialistas do setor. *Agência Brasil*, 10 nov. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/pandemia-mudou-consumo-de-cafe-dizem-especialistas-do-setor>>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- MARTINS, Ana Luiza (2008). *História do Café*. São Paulo, Contexto.
- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS (2021). Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- PERFECT DAILY GRIND (2021). Raio-X do Café no Brasil: produção, indústria, consumo, informações relevantes sobre o mercado do país. *Perfect Daily Grind*, 24 maio. Disponível em: <<https://perfectdailygrind.com/pt/2021/05/24/raio-x-do-cafe-no-brasil-producao-industria-consumo-informacoes-relevantes-sobre-o-mercado-do-pais/>>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2019). Estudo traz o panorama do mercado de cafés e cafeterias no Brasil. *Sebrae*, 24 jul. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/cafe-cafeterias>. Acesso em: 8 fev. 2023.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2021). Cafeteria e o crescente consumo de café no Brasil. *Sebrae*, 19 nov. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/potencial-de-mercado/video-o-mercado-de-cafes-e-cafeterias>>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- SHIE, Talita (2018). História do café – a origem e trajetória da bebida no mundo. *Graão Gourmet*, 18 maio. Disponível em: <<https://www.graogourmet.com/blog/historia-do-cafe/>>. Acesso em: 9 nov. 2021.
- STATISTA (2021). *Hot drinks – Brazil*. Disponível em: <<https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/brazil?comparison%5B%5D=worldwide>>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- TRIPICCHIO, Adalberto (2008). rede psi – Dicionário. Verbete Notus. Disponível em: <https://www.redepsi.com.br/2008/05/20/notus/>. Acesso em: 9 fev. 2023.
- VILAR, Leandro (2015). *Uma história sobre o café*. Disponível em: <https://seguindopast.soshistoria.blogspot.com/2015/07/uma-historia-sobre-o-cafe.html>. Acesso em: 10 fev. 2023.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA PESQUISA DE CAMPO

1. Qual sua faixa etária?
  - a. Menos de 18 anos
  - b. De 18 a 30 anos
  - c. De 31 a 50 anos
  - d. De 51 a 70 anos
  - e. Mais de 70 anos
  
2. Qual o seu gênero?
  - a. Feminino
  - b. Masculino
  - c. Outros
  - d. Prefiro não dizer
  
3. Você consome café?
  - a. Sim
  - b. Não
  
4. Em qual período do dia você costuma tomar café?
  - a. Apenas de manhã
  - b. De manhã e à tarde
  - c. Apenas à tarde
  - d. Manhã, tarde e noite
  - e. Apenas à noite
  - f. Outro
  
5. Você costuma ir a cafeterias?
  - a. Sim
  - b. Não

6. Você já foi em algumas dessas cafeterias?
  - a. Starbucks
  - b. Fran's Café
  - c. McCafé
  - d. Casa do Pão de Queijo
  - e. Nunca fui a uma cafeteria
  - f. Outros
  
7. Você já bebeu café de grãos importados?
  - a. Sim
  - b. Não
  
8. Caso você já tenha bebido café de grãos importados, qual era seu país de origem?
  - a. Colômbia
  - b. Peru
  - c. Panamá
  - d. Outros
  
9. Caso ainda não tenha experimentado, teria algum interesse em experimentar?
  - a. Sim
  - b. Não
  - c. Talvez



Esta coletânea faz parte de uma série do curso de Administração – da qual três edições já estão publicadas – com os melhores trabalhos realizados em 2017/2018, 2018/2019 e 2020.

Esta edição contém pesquisas de Iniciação Científica e Trabalhos de Conclusão de Curso produzidos no ano de 2021 que apresentam problemas de pesquisas dos assuntos mais importantes, urgentes e atuais tratados pela área de administração, orientados por nossos professores.

ISBN 978-85-283-0691-0



9 788528 306910