

# Tópicos Especiais de Administração

volume 2

Organizadoras:

Tatiana Mendes Bacellar

Rejanny Monteiro Pereira

Lucimara Sampaio Basílio



TATIANA MENDES BACELLAR  
REJANNY MONTEIRO PEREIRA  
LUCIMARA SAMPAIO BASÍLIO  
(Organizadoras)

# TÓPICOS ESPECIAIS DE ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 2

EDITORA PASCAL  
2023

**2023 - Copyright© da Editora Pascal**

**Editor Chefe:** Prof. Dr. Patrício Moreira de Araújo Filho

**Edição e Diagramação:** Eduardo Mendonça Pinheiro

**Edição de Arte:** Marcos Clyver dos Santos Oliveira

**Bibliotecária:** Rayssa Cristhália Viana da Silva – CRB-13/904

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

Dr. Fabio Antonio da Silva Arruda

Dr. Saulo José Figueredo Mendes

Dr. Will Ribamar Mendes Almeida

Dr. Glauber Túlio Fonseca Coelho

M.Sc. José Ribamar Santos Moraes Filho

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**B117c**

Coletânea Tópicos Especiais de Administração / Tatiana Mendes Bacellar, Rejanny Monteiro Pereira e Lucimara Sampaio Basílio (Org). São Luís - Editora Pascal, 2023.

365 f. : il.: (Tópicos especiais de administração; v. 2)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-80751-86-0

D.O.I.: 10.29327/5284530

1. Administração. 2. Ciência. 3. Divulgação. 4. Pesquisa. I. Bacellar, Tatiana Mendes. II. Pereira, Rejanny Monteiro. III. Basílio, Lucimara. IV. Título.

CDU: 65.012.123 + 001.9

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

**2023**

[www.editorapascal.com.br](http://www.editorapascal.com.br)

contato@editorapascal.com.br

# APRESENTAÇÃO

A obra Coletânea Tópicos Especiais de Administração, possui cinquenta e seis capítulos que tratam de temáticas importantes no cenário da gestão administrativa. Evidência pontos como empreendedorismo feminino, a relevância da gestão financeira, a gestão dos recursos humanos e a importância da administração para empresas no cenário atual.

Constituindo-se de um importante ponto de inflexão nesse processo de sistematização e produção do conhecimento, tendo por objetivo aprofundar algumas constatações iniciais no meio acadêmico e profissional, fazendo uma revisão ampla da literatura e respondendo a demandas da sociedade acerca de pontos importantes da administração.

Representa também o esforço dos alunos e professores dos cursos de Administração do período letivo de 2022.2 da Faculdade Anhanguera em estimular a produção do conhecimento científico, ao realizar pesquisa de revisão da literatura nos últimos dez anos sobre temáticas essenciais a manutenção da saúde das organizações e da sociedade de forma mais ampla.

Por fim, parabenizamos a todos os envolvidos na produção dos artigos publicados nesta obra, que direta e indiretamente, contribuíram para o êxito dessa publicação. Esperamos que esta obra atinja o objetivo de fornecer aos leitores bases conceituais e amplo conhecimento a certa da Administração.

*Boa leitura!*

Lucimara Sampaio Basílio

# ORGANIZADORES

## **Tatiana Mendes Bacellar**

Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos em Administração de Minas Gerais (FEAD) com área de concentração em Gestão, Inovação e Competitividade. Possui MBA em Marketing e Gestão de Negócios pela Universidade Gama Filho (RJ), é Especialista em Língua Portuguesa pela Faculdade Santa Fé, em Psicopedagogia pela Faculdade Pitágoras. É também graduada em Administração pela Faculdade Estácio, Tecnóloga em Processamento de Dados pela Universidade CEUMA e Licenciada em Letras com habilitação Português pela Faculdade Atenas Maranhense (FAMA). Desenvolveu atividades de tutoria na modalidade Educação à Distância e como gestora do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

## **Rejanny Monteiro Pereira**

Profissional graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Pitágoras, MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria - Faculdade Pitágoras, MBA Contabilidade, Auditoria e Gestão Tributária - IPOG, pós graduanda em Transformação Digital e Inovação - BBI of Chicago, Mestranda em Gestão e Produção Agroindustrial - UNIDERP. Co-fundadora da primeira empresa júnior de contabilidade do estado do Maranhão a ser reconhecida pelos órgãos reguladores (Maranhão Junior e Brasil Junior) em âmbito estadual e federal, com serviços de educação continuada relacionada a atualização profissional e preparatórios para o exame de suficiência, e responsável pela implantação do NAF (Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal). Experiência de mais de 10 anos na área contábil, com enfoque em controladoria, auditoria interna, planejamento tributário de impostos diretos, contenção de despesas e custos sobre a ótica basilar do controle interno e compliance organizacional.

## **Lucimara Sampaio Basilio**

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - Faculdade São Luís (2010). Mestra em Contabilidade e Administração pela FUCAPE/MA (2021). MBA em Auditoria, Consultoria e Finanças pela Escola de Negócios Excellence.(2014) . Esp. Contabilidade e Planejamento Tributário (UFMA - 2018). Professora e coordenadora de Ciências Contábeis e Polo EAD da Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera de São Luis. Membro representante dos coordenadores da CPA/ Faculdade Anhanguera.

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>10</b>
<b>TREINANDO E DESENVOLVENDO LÍDERES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES</b> <b>Daniela Torres Magalhães</b>	
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>23</b>
<b>EMPREENDEDORISMO FEMININO: A CAPACIDADE DE GERIR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO COM EXCELÊNCIA EM MEIO AOS DESAFIOS</b> <b>Priscila Vilar de Sousa</b>	
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>36</b>
<b>MARKETING DIGITAL: RELAÇÃO ENTRE O CONSUMIDOR E AS FERRAMENTAS</b> <b>Lissandra Gabrielle Costa Silva</b>	
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>51</b>
<b>MATEMÁTICA FINANCEIRA: SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS</b> <b>Higor de Jesus Almeida Soares</b>	
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>67</b>
<b>O TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAS</b> <b>Nataniel da Silva Rego</b>	
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>80</b>
<b>CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS</b> <b>Thalles Diógenes Magalhães de Jesus Marques</b>	
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>92</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA NAS EMPRESAS DE EMBALAGENS DE PLÁSTICOS E PAPELÕES</b> <b>João Victor da Silva Sampaio</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>104</b>
<b>O USO DO MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS, PARA ALAVANCAGEM DAS VENDAS EM EMPRESAS FÍSICAS E VIRTUAIS</b> <b>Gabriela Rocha Silveira</b>	
<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>119</b>
<b>O TREINAMENTO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA EMPRESARIAL</b> <b>Asaph Leal Corrêa</b>	

<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>131</b>
<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA PROMOÇÃO DE VENDAS NO SETOR AUTOMOTIVO</b>	
<b>Sarah Gusmão Dias Viegas</b>	
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>150</b>
<b>MUDANÇAS E DESAFIOS ESTRATÉGICOS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	
<b>Marcia Gabriele Frazão Ramos</b>	
<b>CAPÍTULO 12 .....</b>	<b>167</b>
<b>O REFLEXO DA FALTA DE PLANEJAMENTO E EDUCAÇÃO FINANCEIRA</b>	
<b>Rayla Sofya Santos Rocha</b>	
<b>Francielle Pereira Rocha</b>	
<b>CAPÍTULO 13. ....</b>	<b>182</b>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NAS TOMADAS DE DECISÕES EM GESTÃO</b>	
<b>Railma Karen de Sousa Gomes</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>194</b>
<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS</b>	
<b>Davi Leonardo Sousa Estrela</b>	
<b>CAPÍTULO 15 .....</b>	<b>205</b>
<b>RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL: A LOGÍSTICA REVERSA COMO FERRAMENTA SUSTENTÁVEL PARA O MEIO AMBIENTE</b>	
<b>João Leonardo da Silva Gomes</b>	
<b>André Luiz Pereira Viegas</b>	
<b>CAPÍTULO 16 .....</b>	<b>216</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<b>Patrick Simplício de Lima</b>	
<b>CAPÍTULO 17 .....</b>	<b>227</b>
<b>ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO MERCADO ATUAL</b>	
<b>Ruan Víctor Santos Serra</b>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>243</b>
<b>A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATOR INFLUENCIADOR DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL</b>	
<b>Tayná Alicia Campos Cunha Moreira</b>	

<b>CAPÍTULO 19 .....</b>	<b>250</b>
<b>FATORES MOTIVACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</b>	
<b>Gabriela Ribeiro Aguiar Silva</b>	
<b>CAPÍTULO 20 .....</b>	<b>259</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES</b>	
<b>Vanessa Barros Mendes</b>	
<b>CAPÍTULO 21 .....</b>	<b>271</b>
<b>OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS: UMA REVISÃO INTERATIVA DE LITERATURA</b>	
<b>Carolina de Andrade Silva</b>	
<b>CAPÍTULO 22 .....</b>	<b>282</b>
<b>O USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE PROCESSOS</b>	
<b>Dorival Alves Ribeiro</b>	
<b>CAPÍTULO 23 .....</b>	<b>294</b>
<b>IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<b>Glacimayara Setubal Martins</b>	
<b>CAPÍTULO 24 .....</b>	<b>309</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA AS PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<b>Hiago Gladyson Trindade Carvalho</b>	
<b>CAPÍTULO 25 .....</b>	<b>322</b>
<b>PRÁTICAS E DESAFIOS DA GESTÃO EMPRESARIAL NO MUNDO GLOBALIZADO</b>	
<b>Camila Azevedo Aragão</b>	
<b>José Ricardo Pinheiro Cunha</b>	
<b>Francisco Machado Cantanhede Júnior</b>	
<b>Amanda Pereira de Oliveira</b>	
<b>Aldilene Pereira Azevedo</b>	
<b>CAPÍTULO 26 .....</b>	<b>333</b>
<b>MARKETING DIGITAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES</b>	
<b>Jéssica Alves Rodrigues Machado</b>	
<b>CAPÍTULO 27 .....</b>	<b>343</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<b>Rogério Dias Ferreira</b>	



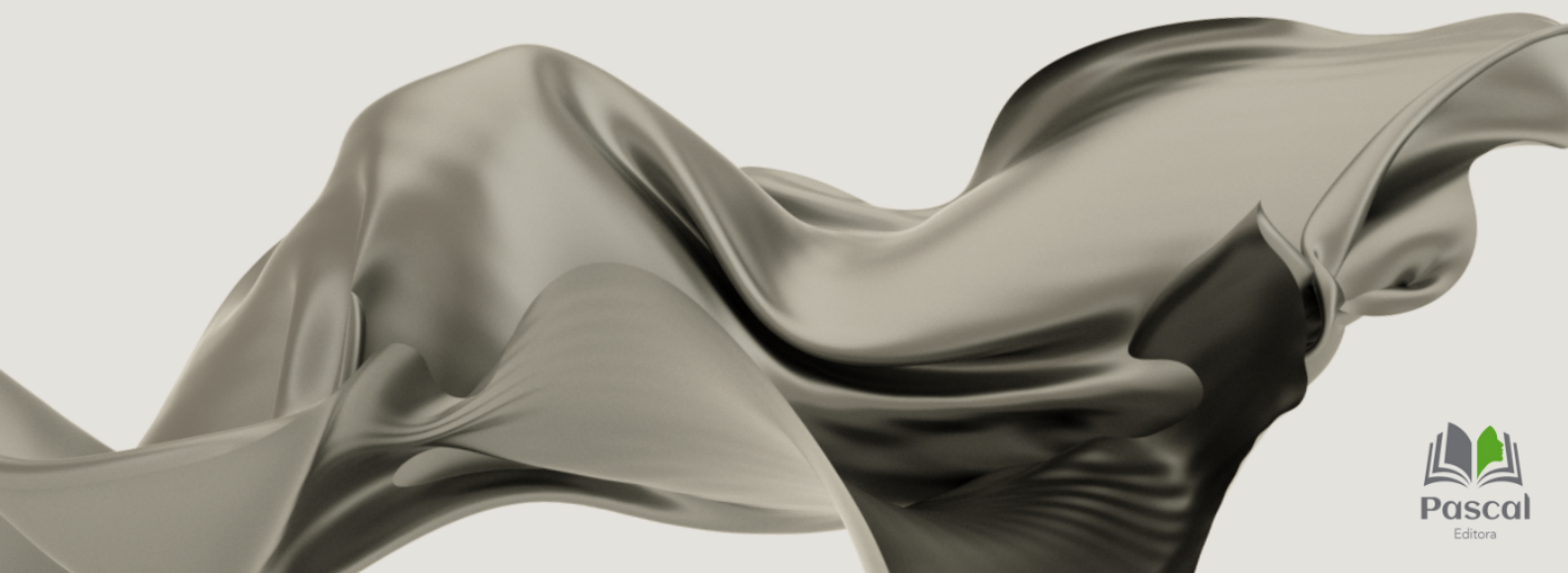
<b>CAPÍTULO 28 .....</b>	<b>357</b>
<b>OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR NO PERÍODO DA PANDEMIA</b>	
<b>Abraão Davi Ericeira Vieira</b>	
<b>Dina Lopes</b>	

Tópicos Especiais de Administração

# 1

**TREINANDO E DESENVOLVENDO LÍDERES DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES**  
***TRAINING AND DEVELOPING LEADERS WITHIN  
ORGANIZATIONS***

Daniela Torres Magalhães



## Resumo

No presente trabalho discute-se a importância de líderes acertado dentro das organizações, na qual sua existência é extremamente importante para o âmbito organizacional, como para o âmbito pessoal como também para a sociedade em si. Dessa forma o presente trabalho tem como finalidade mostrar a importância de treinar e desenvolver líderes dentro das corporações, nas quais irá ampliar a visão estratégica de quem está liderando, através do desenvolvimento de competência. Devido aos avanços tecnológicos as organizações necessitam acompanhar esses avanços para se manterem competitivas no mercado. Este tipo de treinamento melhora os relacionamentos interpessoais, aumento da produtividade e desenvolvimento de competência. Com isso, as empresas tornam-se mais competitivas e lucrativas. Além disso, os líderes poderão perceber melhor algumas características de seu estilo de liderança, entre outros pontos e colocar em prática no seu dia-a-dia. Considerando esses pontos, pode -se perceber a importância de uma liderança bem organizada e estruturada para entregar os melhores resultados para as corporações. Sendo assim, este estudo foi realizado através de livros da área de recursos humanos e administração, a fim de comprovar a importância do treinamento e desenvolvimento de líderes dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Treinamento. Liderança. Desenvolvimento. Organização. Habilidades.

## Abstract

The present work discusses the importance of successful leaders within organizations, in which their existence is extremely important for the organizational scope, as well as for the personal scope as well as for society itself. In this way, the present work aims to show the importance of training and developing leaders within corporations, in which it will expand the strategic vision of those who are leading, through the development of competence. Due to technological advances, organizations need to keep up with these advances to remain competitive in the market. This type of training improves interpersonal relationships, increased productivity and competence development. As a result, companies become more competitive and profitable. In addition, leaders will be able to better understand some characteristics of their leadership style, among other points, and put them into practice in their day-to-day. Considering these points, one can see the importance of a well-organized and structured leadership to deliver the best results for corporations. Therefore, this study was carried out through books in the area of human resources and administration, in order to prove the importance of training and development of leaders within organizations.

**Keywords:** Training. Leadership. Development. Organization. Skills.



## 1. INTRODUÇÃO

Entende-se que a liderança dentro das organizações é muitíssimo notável, pois as organizações que capacitam seus colaboradores a se tornar grandes líderes, logo estão investindo no sucesso de suas corporações. Treinar e desenvolver líderes é nada mais do que aprimorar e desenvolver habilidades em pessoas com aptidão para liderar ou até mesmo, em pessoas sem aptidão alguma, mas com o simples desejo de se tornar grandes líderes.

Considera-se que existe diversas organizações, sem bons líderes isso decorre de diversos fatores: falta de conhecimento, dificuldade em selecionar bons líderes, falta de investimentos em recursos para desenvolver habilidades específicas de um líder. Essas dificuldades resultam em organizações acéfalas.

O tema abordado, tem como justificativa apontar a necessidade de líderes acertado, tanto para as entidades como para a sociedade, assim como crescimento pessoal. Uma sociedade com bons líderes é capaz de transformar medos em ações de melhoria, a capacidade de ajudar as pessoas a triunfar, vai além de um simples ato. Os maiores líderes são aqueles que os incentivam a superar limitações e ir além do que possam imaginar e assim ter uma sociedade com pessoas motivadas e excepcionais. E assim tornar excelentes cidadãos com uma sociedade melhor.

Diante desta realidade, levanta a seguinte pergunta. Qual a importância de treinar e desenvolver líderes dentro das organizações? A grande importância de treinar e desenvolver líderes dentro das organizações é simplesmente preparar seus colaboradores a se tornar líderes excepcionais capazes de mudanças em prol dos objetivos das corporações e do trabalho em equipe, visando assim melhores resultados. Grandes líderes possuem inteligência para formar equipes criativas e ágeis na construção de soluções, com as mudanças no mercado a liderança organizacional também teve seus progressos.

O presente trabalho tem como objetivos específicos, apresentar os principais conceitos de treinamento de liderança, que consiste em um curso de aperfeiçoamento frisar as desvantagens e vantagens dos treinamentos de liderança para dentro das organizações. Contudo são muitos os benefícios para as entidades e para os colaboradores como: maior produtividade, reduzir o turno de trabalho. Contudo a ausência desses treinamentos também gera desvantagens como: baixa produtividade.

Para elaboração do trabalho será feita uma revisão de literatura qualitativa e descritiva, baseada principalmente em livros de diversos autores da área de recursos humanos e administração como: CHIAVENATO (2009), CHIAVENATO (2010), CHIAVENATO (2014), CHIAVENATO (2021), ERVILHA (2012), GOLEMAN & DANIEL (2015), GUIMARÃES & FERREIRA (2012). As palavras chaves utilizadas na busca serão: treinamento, liderança, desenvolvimento, organizações e habilidades.

## 2. CONCEITOS DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA

Para dar ênfase a um estudo e a busca por resultados que se encaixem na expectativa e escopo do trabalho, é necessário ter uma base teórica analisada e publicada que o determine de acordo com o tema da pesquisa. Por tanto a pesquisa aponta a fundamentação teórica, na qual serve para mostrar aos leitores um melhor desenvolvimento do tema e entendimento.

O treinamento de liderança é o desenvolvimento de habilidades que deve abranger tantos conhecimentos técnicos de liderança e os soft. A liderança nas organizações significa aspectos ligados a cultura das mesmas, os líderes dentro das organizações têm um papel fundamental em sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que resultados sejam alcançados.

Treinamento de liderança é nada mais que um curso realizado por palestras, auxiliando gestores e líderes há trabalharem melhor suas habilidades. Por tais razão é tão importante as corporações adquirir as práticas de treinamento de liderança. De acordo com Chiavenato (2014, p. 336) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana”. Por tanto ela é essencial em todos os setores sem dúvidas a liderança é primordial para a implementação e desenvolvimento de mudanças significativas em âmbito organizacional.

O mercado globalizado passa por constantes turbulências e as corporações precisam estar atualizadas para acompanhar essas mudanças. Segundo Chiavenato (2014, p.337) afirma que liderança é nada mais do que motivar, incentivar e influenciar indivíduos em prol de uma causar maior. O líder é o profissional que tem a capacidade de inspirar todos que estão ao seu redor, no ambiente corporativo ele busca sempre alcançar resultados positivos e está sempre buscando melhores estratégias.

Os líderes caracterizam-se como agentes de mudança, de conhecimento, desempenhando assim os objetivos das corporações, visando os resultados. Muitas empresas conseguem crescer no mercado, atingindo sucesso e conseguindo passar por diversas barreiras e concorrências, através de líderes competentes.

O treinamento de liderança é um conjunto de ações, aonde seu principal objetivo é desenvolver aptidão. Segundo Goleman (2015, p.31) “líderes definem estratégias; eles motivam; eles criam uma missão; eles desenvolvem uma cultura”. Por tanto, uma liderança é essencial para implementação de mudanças significativas. O processo de treinamento é uma forma de valorização da força de trabalho nas instituições, pois resulta em crescimento para ambas as partes, para os líderes mais conhecimento, para as organizações lucratividade.

Liderar pessoas é conduzir indivíduos a executarem ações da melhor maneira possível. De acordo com Ervilha (2012, p.20) “umas das características do líder é perceber, entender e compreender aspirações, expectativas anseios e desejos dos liderados “. Logo um líder tem a capacidade de visão, pensamento estratégico, capacidade de adaptação, disciplina, habilidade de comunicação, poder pessoal e capacidade de se relacionar e administrar pessoas e processos.

Um líder é responsável por monitorar o progresso do seu time e envolver as pessoas da melhor forma possível, no projeto aponta falhas e também sabem lidar com possíveis conflitos, assim resolvendo, de maneira clara e possibilitando um clima organizacional agradável, sem dúvidas uma liderança faz toda diferença.

Para que uma organização possa projetar na sociedade uma imagem moderna, ágil e inovadora – o que pode ser conseguido com um quadro funcional competente, motivado e comprometido – vai precisar de lideranças capazes de provocar impactos na cultura da organização (GUIMARÃES; FERREIRA, 2012, p. 83).

Um dos passos para se tornar uma corporação moderna é investir e desenvolver pessoas a se tornar grandes líderes, vale ressaltar que existe uma diferença entre treinar e de-

envolver. Treinar é uma formação mais específica de curto de prazo, já o desenvolvimento é um processo de longo prazo em que engloba várias estratégias, como desenvolver habilidades já existentes, por isso a necessidades de as instituições implementarem a prática de treinamentos e desenvolvimento.

O treinamento de liderança, como o próprio nome já diz é um treinamento ou curso voltado aos gestores. Por meio de atividades práticas e aulas, onde os líderes obtêm conhecimento e estratégias e assim colocar em prática dentro do ambiente organizacional, esses treinamentos estão ajudando muitas empresas a alcançarem seus objetivos, certamente vale a pena investir em treinamentos de liderança. No entanto existem alguns tipos de treinamento de liderança.

Treinamentos de comunicação, um líder precisa saber se comunicar de maneira clara e objetiva com sua equipe. Treinamentos para gestão de pessoas, um líder precisa ter conhecimento em gestão de pessoas afinal seu trabalho direto é com pessoas.

Treinamentos para delegar tarefas, um líder é um tomador de decisões no seu dia-a-dia ele precisa fazer algumas delegações como: atribuir responsabilidades e distribuir tarefas. Também é necessário em algumas atividades fazer o acompanhamento direto na realização dessas atividades para ter a certeza que está sendo feitas corretamente.

Na era da informação o conhecimento passa a ser o recurso mais importante para as corporações que buscam sucesso, treinar e desenvolver pessoas tem tudo a ver com o conhecimento. O conhecimento é essencial pois ele contribui para a otimização das operações e geração de valor, dispor de colaboradores com conhecimento é um fator quem tem feito toda diferença dentro das organizações.

Existem três estilos de liderança, aonde toda organização se identifica com um estilo que melhor ira suprir suas necessidades, e assim melhorar suas estratégias. Os objetivos desse estilos de liderança é observar qual o estilo se encaixe melhor para os líderes, os liderados e suspostamente para as organizações.

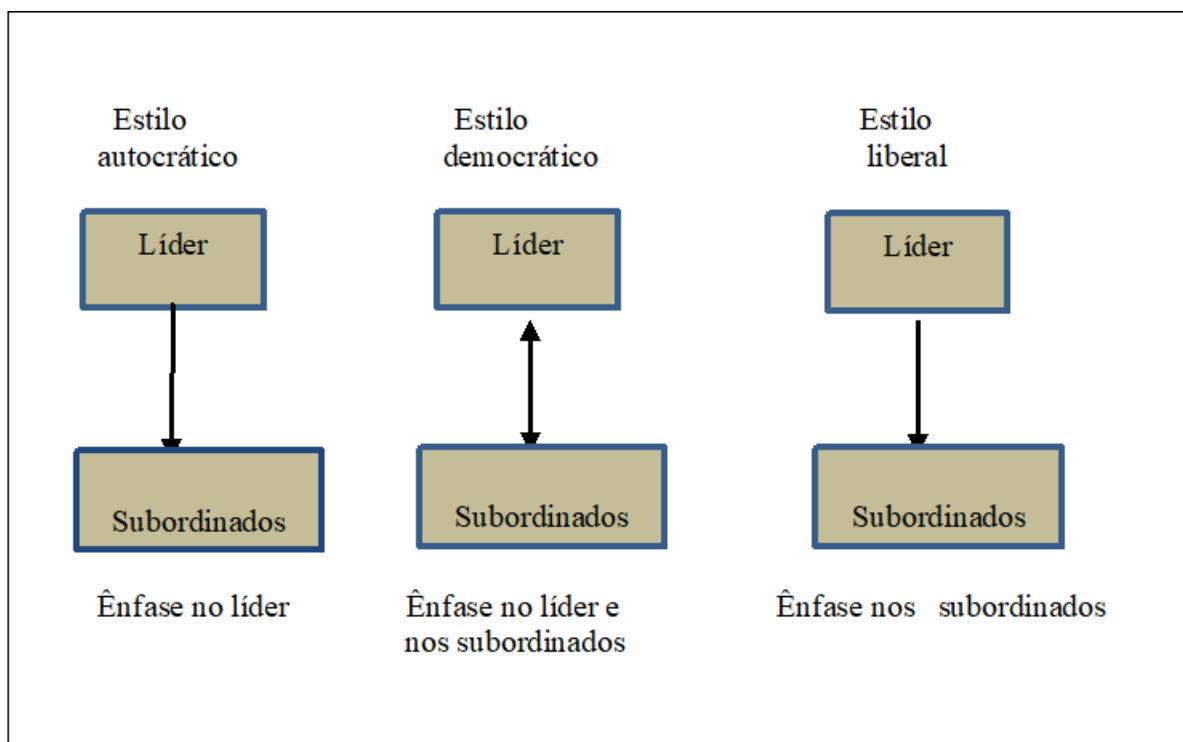


Figura 1. Diferentes ênfases dos estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (2014, p.341)

Como visto na figura acima existem três estilos de liderança na qual cada uma com seus significados e diferença. O estilo autocrático é um modelo de liderança onde o líder tem a palavra final e não aceita opiniões de sua equipe. Podendo as vezes criar um ambiente de trabalho totalmente pesado e desfavorável, gerando por sua vez alguns problemas. Contudo a liderança autocrática tem suas vantagens e desvantagens, suas vantagens é que o líder autocrático ele acompanha de perto as tarefas de sua equipe ajudando assim colaboradores com pouca experiência.

Estilo democrático na liderança democrática todos participam e as decisões são decididas em grupo sempre assistido pelo líder, esse modelo de liderança trará responsabilidades tanto ao líder como aos liderados. Certas vantagens são aumento da produtividade: colaboradores motivados se tornam mais produtivos. Incentivo à autogestão os colaboradores têm autonomia para tomar decisões. Já as suas desvantagens abrangem possibilidades de conflitos entre diferentes pontos de vista, onde líderes devem se posicionar para evitar conflitos.

Estilo liberal neste estilo de liderança seus liderados têm plena liberdade de tomarem decisões, o líder é altamente flexível. Suas vantagens abrangem maior autonomia e independência isso porque os colaboradores se sentem mais à vontade para expor suas ideias e colocar em pratica. Já as suas desvantagens estão relacionadas a falta de organização exigindo assim que os colaboradores consigam se organizar de forma correta para que não posso acontecer eventuais erros.

Diante dos três estilos de liderança, cabe a cada organização e líderes se adequar a um estilo que mais se identifica e conseqüentemente lhe trará mais benefícios para ambas as partes como líder e liderados. Neste mundo totalmente globalizado o líder não só influencia e motiva ele também deve ter capacidade e sensibilidade para saber lidar com sua equipe.

No dia-a-dia ele dever fazer um intercambio, utilizando assim os três estilos de liderança sabendo dosar, observando também o ambiente para ter condições de decidir qual a forma mais adequada de liderança no momento, e utilizando de maneira harmônica, assim consegue entender os comportamentos de seus liderados em prol do benefícios de todos.

É importante ressaltar que não existe um estilo de liderança certo ou errado, existe um estilo ideal para cada organização, líder e liderados ou até mesmo mais de um estilo. Na pratica o líder pode utilizar-se dos três estilos de liderança, vai depender da situação, do momento, das pessoas, do ambiente laboral, da atividade a ser executada. Afinal um bom líder saberá qual o melhor estilo precisa ser utilizado no momento.

Um bom líder consegue se moldar a cada situação, momento, ambiente. Cada estilo de liderança tem suas particularidades, vantagens e desvantagens. Os líderes bem-sucedidos conseguem adaptar seu comportamento para atender as necessidades do seu grupo, ele estimula a visão positiva do futuro na equipe e trabalha para que cada liderado reconheça suas expectativas.

### **3. AS DESVANTAGENS DE UMA MÁ LIDERANÇA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

São inúmeras as desvantagens para as organizações com a falta de bons líderes: aumento na rotatividade, fazendo com que colaboradores não permanecem muitos tempos nas instituições, baixa produtividade que pode ser ocasionada por falta de motivação, falta de comunicação e falta de organização tais problemas ocasionados por falta de líderes efi-



cientes. As consequências geradas por uma liderança ineficaz causam impactos negativos não só para as empresas como para o capital humano que é um fator primordial para o sucesso das corporações.

Infelizmente, liderança negativa é muito comum dentro das organizações, isso porque muitas instituições não investem no capital humano por pensarem que são gastos desnecessários. No entanto uma liderança ruim pode gerar prejuízos significativos, desgaste emocional, estresse, já que um ambiente de trabalho se torna um ambiente totalmente negativo, cabe as empresas reverter um quadro crítico em um quadro favorável para todos.

Investir em seus colaboradores, nunca será um gasto desnecessário Segundo Chia-venato (2021, p. 36) “muitas empresas exigem apenas um desempenho razoável de seus membros, quando poderiam ter um desempenho muitíssimo melhor se fossem adequadamente treinados e capacitados.” Isso porque as organizações ainda insistem em não treinar e desenvolver seus colaboradores por questões financeiras, mas ao contrário do que as corporações pensam investir em seus colaboradores, sempre será um investimento com retornos significativos.

Líderes negativos tendem ser autoritário, ou seja, eles dificilmente incluem outras pessoas nos processos de tomada decisão, com isso costumam se zangar quando alguém o discorda da sua decisão ou apenas o questiona. Falta de reconhecimento eles tem dificuldade em reconhecer quando um colaborador tem um bom desempenho. Falta de clareza um líder negativo costuma não transmitir suas ideias com clareza e costuma ser bastante confuso, resultando numa equipe bastante confusa e com receio de tirar suas dúvidas com medo do que pode escutar.

Uma liderança negativa se baseia no alcance de objetivos a qualquer custo, independente das consequências seja ela negativa ou positiva, que certamente será uma consequência negativa aos membros da organização, mas uma liderança negativa nunca se preocupara com o bem-estar de sua equipe e sim apenas com a lucratividade. Veja alguns traços dos líderes negativos:

- a) Falta de valorização e conhecimento, sempre que tem algum erro ao desenvolver uma atividade, o líder não mede palavras ao reclamar, gritar, e até mesmo humilhar a pessoa. Contudo quando o colaborador tem um bom desempenho o líder tem dificuldade para reconhecer aquele colaborador e elogiar. Para ele um bom desempenho não passa de uma simples obrigação do colaborador.
- b) Omissão e ausência, líderes negativos não são presentes eles simplesmente delegam atividades, mas não faz a mínima questão de ajudar ou até mesmo tirar dúvidas de seus liderados, para ele é obrigação o colaborador saber de todas as informações. O diálogo sempre é difícil com líderes assim, ele é omissivo e ausente com muita frequência.
- c) Autoritarismo, líderes assim não costumam aceitar opiniões de terceiros, mesmo que seja uma ideia melhor que a sua, e odeiam quando são questionados. Além disso líderes assim acreditam que para ter respeito e atingir seus objetivos, precisam ser agressivos
- d) Falta de clareza, contudo um líder negativo não costuma passar as informações com clareza para sua equipe, está sempre confuso o que acaba comprometendo o resultado final do processo. Um líder assim se coloca no lugar de superioridade e acaba colocado o erro na sua equipe

Como visto ser líder não é uma tarefa fácil, é uma tarefa de enorme responsabilidade



que precisa ser exercida com excelência de modo a interceder de maneira positiva na vida de outras pessoas, ele é capaz de despertar o melhor das pessoas, extraíndo o máximo de cada um.

A liderança centrada na tarefa, consiste apenas na execução da atividade, a ênfase está diretamente ligada a entrega do trabalho. Este tipo de liderança é preocupado somente com o trabalho, em conseguir alcançar a seu objetivo de acordo com os métodos estabelecidos.

Contudo, no médio e no longo prazo, a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, redução do ritmo de trabalho, rotatividade de pessoal, elevado absenteísmo, desperdício, reclamação frequentes e envolvimento em questões trabalhistas. Quanto maior a percepção de conflito, tanto menor o nível de produção (CHIAVENATO 2014, p.339).

Como visto a liderança centrada na tarefa pode vir a se tornar uma liderança negativa, pois o líder está totalmente centrado na atividade a ser exercida, focado apenas na entrega do resultado. Esquecendo completamente que para a atividade ser executada precisa do seu colaborador, onde pode apresentar inúmeras insatisfações e gerando uma baixa produtividade.

A liderança negativa é a principal responsável pelo turno ver dentro das corporações. Como reflexo de uma falta de gestão adequada, os colaboradores acabam ficando à mercê de líderes totalmente despreparado para gerir uma equipe, com isso o resultado é colaborador totalmente desmotivado, insatisfeito, aflitos e um clima organizacional pesado, por terem que conviver com alguém diariamente onde cuja comunicação não existe, veja algumas características de líderes negativos:

- a) Manipulador, existe uma diferença entre influenciar e manipular, muitos líderes acabam confundidos esses dois itens, totalmente diferentes. Manipular significa usar de agressões verbais, ameaças o líder que manipula não tem o respeito de sua equipe. Influenciar significa motivar as pessoas a fazerem o melhor de si sempre em prol do bem maior.
- b) Arrogante, arrogância destrói qualquer tipo de relacionamento. Um líder não precisa humilhar ninguém para ser um bom líder e ser respeitado por todos. Um líder humilde consegue mobilizar sua equipe a sempre alcançar seus objetivos propostos. Não precisa destratar ou desrespeitar para se ter o melhor e maior.
- c) Acomodado, líderes acomodados geralmente reclamam muito e trabalham pouco, o comodismo impede as pessoas de lutar por melhorias e simplesmente ficam estagnadas, ou até mesmo ficam acomodadas na sua zona de conforto. Líderes acomodados tem medo de inovar.
- d) Estressado, um líder estressado desanima sua equipe. Pessoas estressados se prejudicam e acabam prejudicando quem estão ao seu redor, geralmente elas ficam obcecadas com algo que não podem controlar.
- e) Falta de comunicação, a comunicação é primordial em tudo, o líder precisa ser comunicativo com todos, afinal a comunicação é a base de tudo, são os líderes que passam o feedback no trabalho seja ela negativa ou positiva. Por tanto a comunicação é extremamente importante em qualquer ambiente.
- f) Falar muito e ouvir pouco, saber ouvir é das características que melhora qualquer tipo de relacionamento, ainda mais relacionamento organizacional, o líder que

sabe ouvir a ideia do outro motiva a equipe a participar do projeto. Já um líder que não ouve sua equipe ele simplesmente passa a ideia de que sua equipe não tem capacidade alguma.

#### **4. OS PRINCÍPIAS BENEFÍCIOS DE TREINAMENTOS DE LIDERANÇA**

O treinamento de liderança é uma das fórmulas do sucesso de muitas corporações, considerando esses aspectos é nítido que uma liderança bem desenvolvida entrega melhores resultados, o investimento é vital para o sucesso de toda organização, melhora o desempenho de seus líderes trazendo assim alguns de seus principais benefícios:

- a) Reduzir o turno ver, um líder motivado tem facilidade e vontade para motivar sua equipe, criando um ambiente de trabalho mais saudável e flexível, grande parte dos colaboradores almejam isso, colaboradores satisfeitos não tem motivos para procurarem ocupação em outro lugar.
- b) Disseminar boas práticas, consiste no ato de propagar conhecimento, visando sempre o melhor desempenho, conhecimento não são adquiridos formalmente, mas sim com vivência daí a importância de compartilhar ideias e experiência.
- c) Melhorar a produtividade, colaboradores que passam por práticas de treinamentos, executam melhores suas atividades, gerando assim maior produtividade, além de ter a capacidade de inovação, a inovação impacta positivamente nos indicadores de produtividade.

O treinamento de líderes é um investimento essencial para o desenvolvimento das organizações e tem se tornado cada vez mais vital para o sucesso das organizações, esse tipo de treinamento melhora os relacionamentos, desenvolve habilidades, aumenta a produtividade. Com isso, as empresas tornam-se cada vez mais competitivas e com uma lucratividade maior.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle (CHIAVENATO, 2014, p. 336).

O treinamento deve ser uma atividade continua em todas as corporações, pois ele eleva o desempenho organizacional, um bom líder capacita seus colaboradores a transmitir o aprendizado aos demais, um líder ao participar de um treinamento de liderança volta motivado e conseqüentemente compartilha com sua equipe todos seu aprendizado.

O planejamento para um processo de treinamento eficaz é essencial que esse treinamento traga o máximo de retorno possível para as organizações, e para os colaboradores. Por tanto quando ele ocorre de maneira certa contribui de maneira significativa, por isso é importante investir em programas de treinamento, para contribuir nos processos de aprendizagem organizacional.

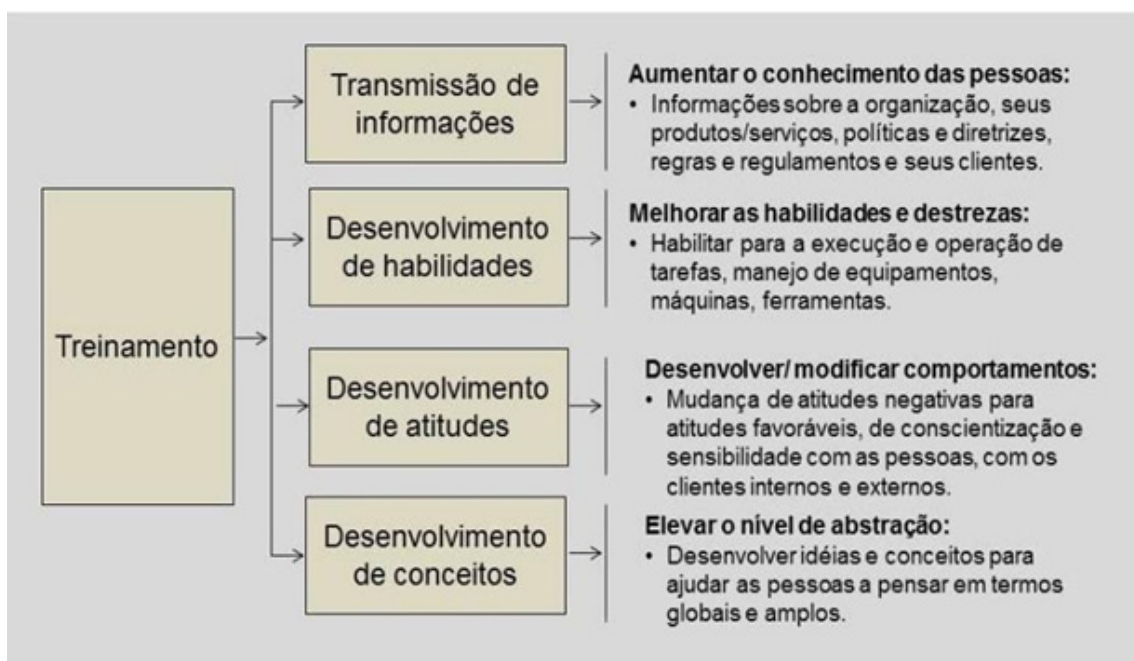


Figura 2. As quatro etapas do processo de treinamento

Fonte: Chiavenato (2010, p.372)

Como visto na figura acima, as quatro etapas do processo de treinamento passam por: transmissão de informações, cuja essas informações são sobre as organizações, onde serão repassadas todas as informações necessárias aos treinados como: políticas, cultura organizacional, valores, missão, visão, seus produtos, serviços e clientes.

Na segunda etapa trata-se de desenvolvimento de habilidades, onde irá melhorar as habilidades já existentes, ou até mesmo desenvolvimentos de novas habilidades para execução de tarefas ou equipamentos. Desenvolvimento de atitudes, nesta terceira etapa, serão as mudanças de atitudes negativas para atitudes positivas, onde irá tornar um clima organizacional melhor e favorável a todos. Desenvolvimento de conceitos, nesta última etapa, em geral eleva a desenvolver melhor novas ideias e conceitos.

Após as etapas de um processo de treinamento como visto anteriormente, o próximo passo é a programação do treinamento. Neste contexto é importante ressaltar que o líder é o principal facilitador entre os colaboradores e o recurso humano, por tanto é papel do líder fortalecer que é imprescindível o desenvolvimento pessoal e profissional pois traz ganhos incríveis para a organização como um todo.

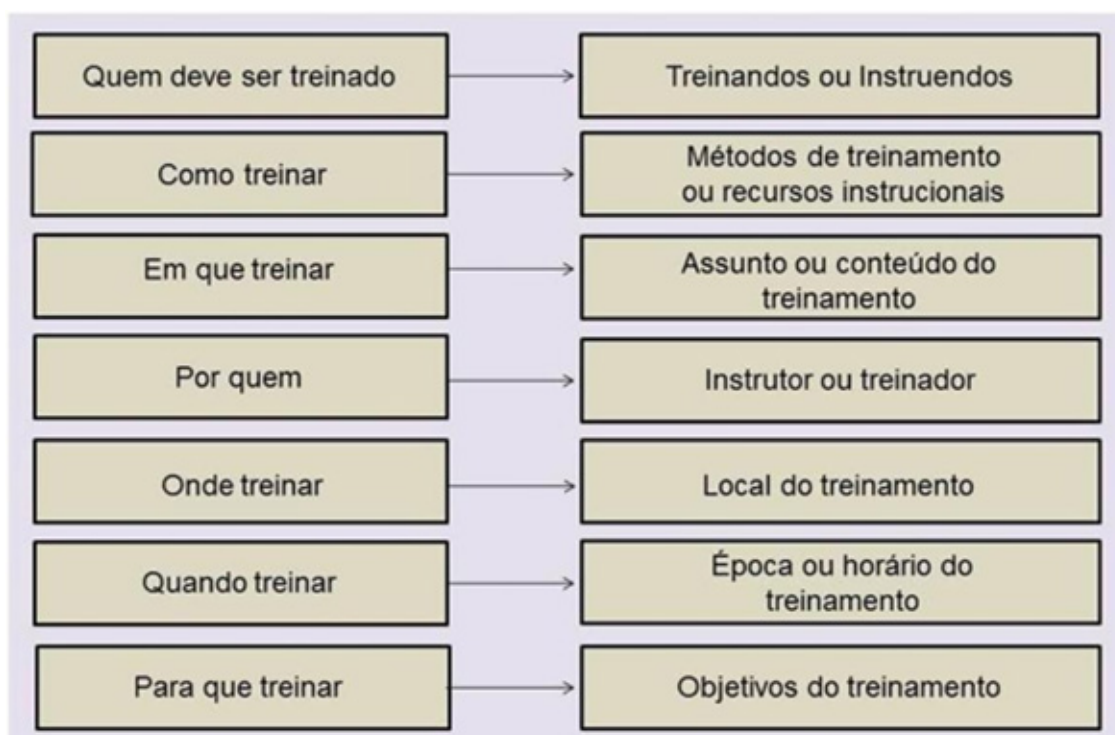


Figura 3. A programação de treinamento

Fonte Chiavenato (2010, p. 376)

É importante ressaltar que a programação de um treinamento deve estar alinhada de acordo com as necessidades da organização e dos colaboradores, sempre avaliando seus objetivos e necessidades. Por tanto a corporação precisa dar espaço e oportunidades aos colaboradores a fim de aplicar todo conhecimento e competência adquirido no treinamento. Além disso ele precisa ser claro e levar em consideração a metodologia de ensino, onde precisa se adequar ao seu público-alvo no caso os colaboradores.

Todo programa de treinamento precisa ser avaliado para saber se realmente atingiu o resultado esperado, esses dados são importantes para fazer uma análise e previsões que ajudam a determinar quais temas são relevantes para os colaboradores, dessa forma é possível criar estratégias para um melhor desenvolvimento de habilidades. O mercado está cada vez mais exigente onde obrigam as organizações a encontrar soluções que garantam seu crescimento constante.

É importante lembrar que é necessário fazer uma avaliação do programa de treinamento para saber se de fato ele atingiu seus objetivos. Por isso, há várias maneiras para avaliar os resultados dos treinamentos realizados. É possível executar avaliações imediatas como avaliação de reação, aprendizagem. Mas vale lembrar que a parte, mas importante para as organizações é o retorno do investimento.

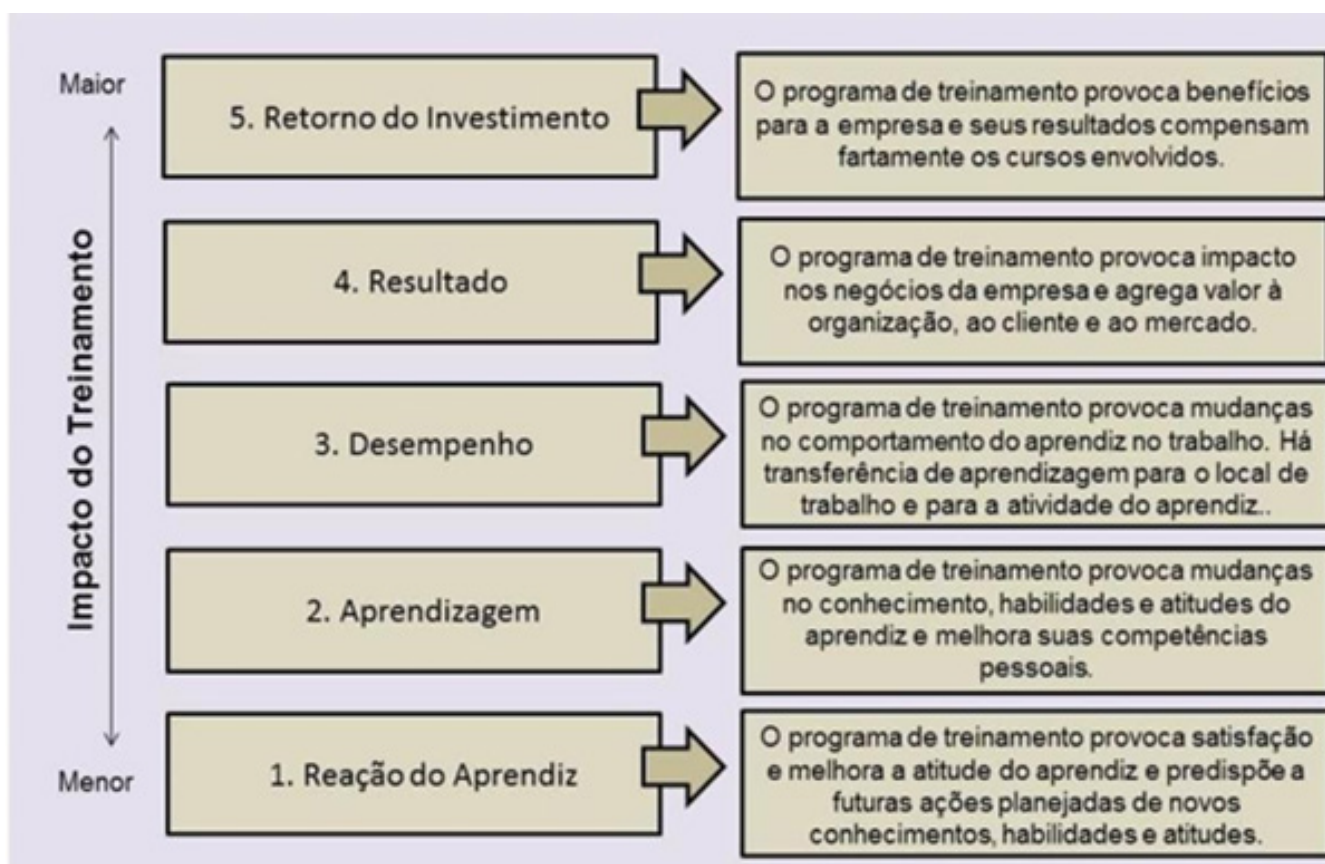


Figura 4. Avaliação dos resultados de treinamento

Fonte Chiavenato (2010, p. 384)

Na figura acima mostra que uma avaliação dos resultados de um treinamento passa por cinco níveis de avaliação: a) reação do aprendiz, nesta etapa os colaboradores relatam suas satisfações em relação a capacitação aplicada, e se de fato o ministrante chamou sua atenção. b) aprendizagem, nesta etapa, o que será mensurado é se realmente os colaboradores conseguiram adquirir todo conhecimento que foi dado ao longo do treinamento.

c) Desempenho, nesta etapa será feita uma avaliação nos colaboradores, para saber se de fato, estão colocando em prática novas atitudes e medidas. d) resultado, nesta etapa é verificado os resultados na organização, o treinamento pode reduzir custos, diminuir a rotatividade e aumentar lucratividade. e) retorno do investimento, significa o retorno que o treinamento trouxe para a corporação em termos de investimentos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Treinamento de liderança é um processo que visa treinar e desenvolver pessoas com habilidades para liderar ou sem habilidade alguma, mas com a simples vocação para liderar equipes. O treinamento de liderança pode ser transmitido através de curso, palestras e dinâmicas, na qual irá desenvolver e aprimorar competências nos treinados para assim desenvolver sua liderança da melhor maneira possível, treinamento deve ser um processo interno e contínuo.

Uma má liderança traz inúmeras desvantagem para dentro das organizações e para as pessoas em si. O capital mais importante da organização é o capital humano, pois é através dele que as organizações alcançam seu sucesso e para isso precisam estar motivadas. Para trabalharem em prol do crescimento organizacional. Uma má liderança é sinônimo

de prejuízo, onde afeta toda equipe, gerando assim, desmotivação, estresse emocional, insatisfação, baixa produtividade e maior rotatividade.

Uma liderança positiva agrega inúmeros benefícios como valor, melhora a comunicação, resultando em um clima organizacional agradável. O resultado disso é uma equipe motivada, além de melhorar o comportamento dos colaboradores. O principal objetivo desse tipo de treinamento é ampliar a visão estratégica dos líderes para assim transmitir todo seu conhecimento aos seus liderados. Na qual irá gerar benefícios a todos envolvidos.

Este trabalho pretendeu mostrar a importância para dentro das organizações de treinar e desenvolver líderes, não só para as organizações como para as pessoas e para a sociedade em si. É indispensável para as instituições a prática desses treinamentos diante das vantagens mencionadas durante todo trabalho treinamento de liderança sempre será um investimento com resultado positivo. Uma sociedade com bons líderes é capaz de transformar medos em ações de melhoria.

Por fim, este trabalho atingiu seus objetivos propostos mencionados ao longo de todo trabalho, ainda assim há uma grande necessidade de as organizações adquirir cada vez mais essas práticas de treinamentos, pois esse tipo de treinamento se tornou essencial para o alcance de bons resultados. Dessa forma o presente trabalho pretendeu atentar a importância de treinar e desenvolver líderes dentro das organizações.

## Referências

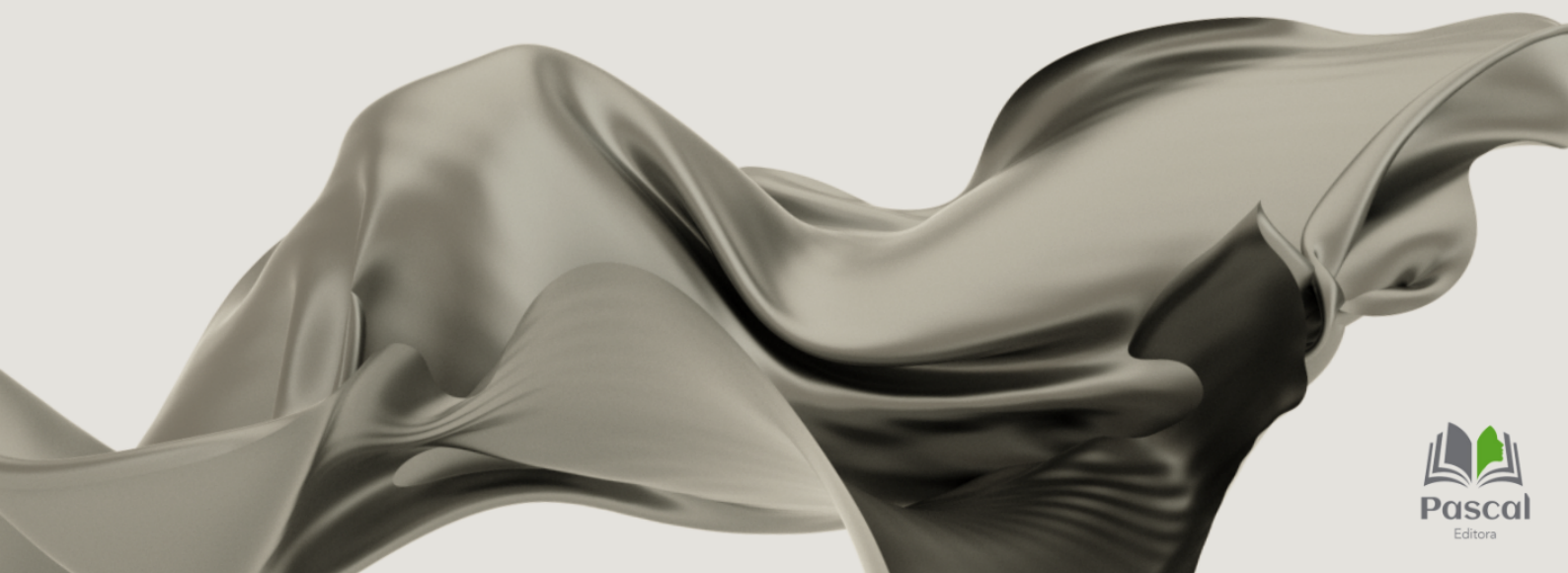
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Manole,2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humano nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier,2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier,2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como Incrementar Talentos na Empresa. São Paulo: Atlas,2021
- ERVILHA, Antônio de Jesus L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo : Saraiva, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva,2015.
- GUIMAMÃES, André, FERREIRA , Oscar Manuel de Castro. **Gestão de pessoas**. Curitiba : Iesde, 2012.

# 2

**EMPREENDEDORISMO FEMININO: A CAPACIDADE DE  
GERIR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO COM EXCELÊNCIA EM  
MEIO AOS DESAFIOS**

***FEMALE ENTREPRENEURSHIP: THE ABILITY TO MANAGE  
YOUR OWN BUSINESS WITH EXCELLENCE AMID  
CHALLENGES***

Priscila Vilar de Sousa



## Resumo

Este trabalho aborda a temática Empreendedorismo Feminino, que nos últimos anos tem ganhado bastante relevância. Atualmente ele é visto como um instrumento econômico e social, onde as mulheres têm iniciativas de liderança e contribuem para o crescimento da economia e geração de emprego. O objetivo descrever acerca do lugar de destaque conquistado pelas mulheres empreendedoras, suas competências e contribuição para com a sociedade, assim como, mostrar a capacidade em liderar e alcançar lugares de sucesso, tendo em vista, os desafios enfrentados no que diz respeito aos seus limites, habilidades e motivações, que as fazem ter notável relevância na esfera econômica. A problematização desse estudo gira em torno da seguinte indagação: Quais desafios e circunstâncias levam as mulheres a usar suas competências para empreender e alcançar o sucesso? A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, qualitativa e com fins descritiva, teve o objetivo descrever a capacidade feminina e as características das mulheres empreendedoras em meio aos desafios e seus progressos conquistados, desenvolveu-se uma busca para compreender as características natas e adquiridas que contribuíram na construção do perfil da mulher empreendedora, assim os resultados esperados afere-se que apesar dos desafios, as mulheres atuantes nesta área estão satisfeitas com sua ocupação e estão buscando conquistar um espaço cada vez maior, permitindo a satisfação pessoal e profissional, aumentando a cada dia os números de mulheres empreendedoras no Brasil.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Feminino, Mulheres, Desafios, Sucesso.

## Abstract

This work addresses the theme of Female Entrepreneurship, which in recent years has gained a lot of relevance. Currently it is seen as an economic and social instrument, where women have leadership initiatives and contribute to economic growth and job creation. The objective is to describe the prominent place conquered by women entrepreneurs, their skills and contribution to society, as well as to show their ability to lead and reach successful places, in view of the challenges faced with regard to their limits, skills and motivations, which make them have remarkable relevance in the economic sphere. The problematization of this study revolves around the following question: What challenges and circumstances lead women to use their skills to undertake and achieve success? The methodology used was a bibliographical review, qualitative and with descriptive purposes, with the objective of describing the female capacity and the characteristics of women entrepreneurs in the midst of the challenges and their conquered progress, a search was developed to understand the innate and acquired characteristics that contributed to the construction of the profile of the entrepreneurial woman, thus the expected results, it is verified that despite the challenges, the women working in this area are satisfied with their occupation and are seeking to conquer an increasing space, allowing personal and professional satisfaction, increasing every day the numbers of women entrepreneurs in Brazil.

**Keywords:** Female Entrepreneurship, Women, Challenges, Success.



## 1. INTRODUÇÃO

A atuação do empreendedorismo feminino vem crescendo de maneira tão evidente que mulheres estão conquistando cada vez mais seus espaços no ramo empresarial, trazendo sua capacidade de atuação no mundo dos negócios. Isso pode ser observado no relatório da Global do Entrepreneurship Monitor (GEM) que tem o objetivo de pesquisar o monitoramento global do empreendedorismo. Pesquisa essa que identificou pela primeira vez que o percentual feminino foi superior aos empreendedores masculino, mostrando que as mulheres possuem capacidade e estão buscando seu espaço gradativamente, lutando pela expansão deste mercado empreendedor, contudo é notório que elas enfrentam a desigualdade de gênero e outros desafios, em contrapartida possuem características natas que acabam gerando vantagens competitivas.

Assim como foi constatado que o número de mulheres empreendedoras está crescendo, é necessário falar mais como as atitudes das mesmas impactam não apenas as pessoas ao seu redor, mas o mundo inteiro sendo assim, ampliando estudos que identifiquem o perfil, motivações e desafios que fizeram as mulheres empreender buscando compreender quais desafios levaram as mulheres a usar suas competências para empreender e buscar o sucesso, além das estratégias utilizadas para lidar com as demandas vinculada a multiplicidade dos papéis femininos.

Nesse contexto, compreende-se que é de grande relevância entender como as empreendedoras lidam em relação às consequências, desafios e motivação estabelecidos para obter o sucesso em seus empreendimentos sem contar a multiplicidade dos seus papéis, assim contribuindo cada vez mais com a sociedade e a economia do país, seja por vontade ou necessidade em empreender e é de grande significância para a sociedade e a economia do país esse crescimento relevante do empreendedorismo feminino onde além de incentivar outras mulheres nesse ramo elas geram oportunidades de empregos e crescimento, assim como ajudam a reduzir a diferenciação existente entre gênero no poder, mostrando que sabem lidar com adversidades e a multiplicidade de atribuições. Nota-se com isso a real capacidade feminina em possuir uma força inigualável, o qual também são multitarefas por natureza, que possuem uma visão geral em todos os sentidos.

Mediante o exposto, a problematização do desse estudo gira em torno da seguinte indagação: Quais desafios e circunstâncias levam as mulheres a usar suas competências para empreender e alcançar o sucesso?

O objetivo geral desse trabalho foi descrever acerca do lugar de destaque conquistado pelas mulheres empreendedoras, suas competências e contribuição para com a sociedade, para tanto, os objetivos específicos propostos foram: Identificar os avanços do empreendedorismo feminino e a capacidade feminina em busca pela independência financeira; explicar os principais desafios motivações e forças experimentados por mulheres empreendedoras na gestão de seus negócios em busca do sucesso pessoal e profissional, e por fim demonstrou-se o diferencial da mulher empreendedora e as circunstâncias que levaram elas a empreender e suas contribuições para a sociedade.

Para alcançar os objetivos propostos da pesquisa neste trabalho, a metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, de caráter qualitativo e com fins descritivo, visto que teve o objetivo descrever a capacidade feminina e as características das mulheres empreendedoras em meio aos desafios e seus progressos conquistados, onde foram selecionados através de busca nas seguintes bases de coleta de dados, (livros, site de dados, artigo científico entre outros) fundamentou se a partir de estudos realizados anteriormente de

autores renomados como: Idalberto Chiavenato, José Dornelas, Marco Aurélio, Valério Maximiano, entre outros citados ao longo deste trabalho já reconhecidos no campo da pesquisa sobre a temática.

## **2. OS AVANÇOS DO EMPREENDEDORISMO FEMININO E SUAS CAPACIDADES EM BUSCA DE INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA**

Inicialmente, faz-se importante compreender o conceito de empreendedor, que na visão de Chiavenato (2007), o verdadeiro empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e a capacidade de identificar oportunidades, com arsenal transforma ideias em realidade, para benefício próprio e da comunidade.

Seguindo essa linha de raciocínio, Maximiano (2006, p. 91) afirma que o empreendedor em sua essência, é aquele que tem habilidade de desenvolver e executar coisas novas.” Com isso, tem-se que alguém com um espírito empreendedor, olha tudo à sua volta com um olhar diferenciado, enxerga oportunidades despercebidas e como pode usar tais situações a seu favor e transformar em algo altamente promissor, transformando cenários, percebendo novos nichos de negócio e sendo capaz de gerenciar dificuldades.

Levando em consideração estes conceitos, o empreendedorismo corresponde a arte de mover forças para alcançar determinados objetivos, motivados pelo desejo de crescimento ou necessidade e disposição para encarar crises em oportunidades, utilizando criatividade e inovação. O conceito de empreendedorismo atualmente é colocado sempre como algo ligado essencialmente à inovação, pois, de fato, pessoas empreendedoras têm um pensamento crítico e um olhar diferenciado e criativo sobre as coisas.

De acordo com o GEM (2017, p. 17) empreendedorismo é:

qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido.

Assim, com o passar dos anos, o entendimento do termo empreendedorismo foi impactado por revoluções tanto tecnológicas, quanto sociais. Desse modo, sua aplicação tornou-se bastante abrangente indo desde uma ação individual orientada para o lucro, até a ações coletivas de cunho social; além disso diversas características comportamentais foram incorporadas ao seu conceito ao longo do tempo.

Dentre os principais motivos pelos quais as mulheres abrem empresas, destacam-se: “desejos de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, necessidades de sobrevivência e como maneira de conciliar trabalho e família” (MACHADO et al., 2003, p. 4).

É cada vez maior o número de mulheres envolvidas em novos negócios, como líderes de equipes em pequenas ou mesmo em grandes empresas, pois “quando o assunto é o negócio próprio, elas se destacam, já que representam milhões de empresas no país” (DORNELAS, 2020, p. 75).

O empreendedorismo feminino vem se expandindo de forma significativa, apesar de ainda não ser superior aos empreendedores masculinos, proporciona as empreendedoras a realização de um trabalho qual permite a elas o sustento do seu crescimento pessoal,

profissional e financeiro passando assim por tamanhas limitações às quais são expostas.

Existem diversas barreiras que impedem o crescimento profissional do empreendedorismo feminino. Fernandes, Campos e Silva (2013, p. 3) defendem que:

o empreendedorismo feminino tem acrescentado uma multiplicidade de características à gestão empresarial que não eram valorizadas na época da pré-expansão da presença feminina no mundo dos negócios, destacando-se a sensibilidade, inovação /criatividade, colaboração, comportamentos assumidos na economia doméstica, na administração do lar.

Apesar de ser bem mais difícil conciliar a vida pessoal com a profissional, estudos mostram que elas possuem uma facilidade de natureza para administrar, assim atingindo uma vida profissional e pessoal mais satisfatória. As mulheres são capazes de executar várias atividades ao mesmo tempo e lidar com várias responsabilidades (lar, marido, filhos, trabalho). Por isso, Villas Boas (2010, p. 51) assegura que “existem importantes diferenças entre os estilos de empreender masculino e feminino. Elas têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa”, essa capacidade dá às mulheres um ponto positivo rumo ao sucesso do empreendimento. Elas demonstram esse estilo peculiar de administrar, utilizando diferentes formas para conquista da sintonia entre a vida pessoal e a profissional.

As mulheres possuem uma visão sistemática, onde conseguem liderar seu empreendimento atentando se a cada detalhe, são mais resilientes, versáteis e possuem uma capacidade polivalente, observa-se também que elas têm como características a sensibilidade e a paciência, junto a sua capacidade de trabalhar em equipe, pontos considerados positivos no mundo corporativo, outro fator marcante na sua característica é buscar por mais preparação ao lidar com negócios e empreendimento, portanto há características que são particularmente femininas, as quais tornam os empreendimentos geridos por elas únicos e diferenciados, razões pelas quais suas competências e habilidades marcam suas gestões.

“Atualmente elas iniciam novos empreendimentos três vezes mais do que os homens” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 84). O alto crescimento de empreendimento comandado por mulheres também é justificado pelo avanço educacional e por mudanças que veem ocorrendo na estrutura familiar como a diminuição no número de filhos, o que contribui para o aumento de sua participação econômica.

O papel da mulher no cenário corporativo é cada dia mais relevante apesar de ainda enfrentar resistências, elas tomaram consciência de que há um vasto universo de possibilidade no mercado nacional a ser explorado e não tem poupado esforços para explorá-los, como pode-se observar em números: de acordo com dados do relatório do serviço brasileiro de apoio a pequenas empresas (SEBRAE), já são 489,3 milhões de mulheres tomando as decisões no país, o que representa 34% dos empreendedores nacionais até então no ano de 2022, constata-se que as mulheres brasileiras encontrava-se num patamar de 42% de participação total de empreendedores, já indicando, segundo o relatório GEM, futuras implicações para políticas públicas voltadas a esse contingente populacional.

Nos últimos anos, as mulheres têm sido beneficiadas por um conjunto de programas de políticas públicas que tentam promover melhores condições e igualdade de gênero no trabalho (BRUSCHINI; LOMBARDI; UNBEHAUM, 2003). Isso pode ser percebido através de algumas atitudes tomadas por entidades governamentais também contribuíram para o elevado crescimento do empreendedorismo feminino, tais como: oferecendo qualificação profissional e em gestão viabilização de microcrédito; políticas públicas voltadas ao

profissional e legislação condizente, fortalecendo e proporcionando crescimento do empreendedorismo feminino por meio do programa desenvolvimento centrado na geração de emprego e renda, com objetivo de estimular o desenvolvimento econômico e social, visando a democratização do crédito produtivo, programa economia solidária em desenvolvimento, programa de qualificação social e profissional, programa igualdade de gênero nas relações de trabalho com objetivo de garantir a inclusão das mulheres no mundo do trabalho, em condição de igualdade com direitos trabalhistas.

A necessidade financeira é a maior impulsionadora do empreendedorismo feminino, o que pode ser facilmente constatado nas porcentagens demonstradas pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBQP apud GEM (2008) na pesquisa referente a empreendedores iniciais de gênero no Brasil: “enquanto 38% dos homens empreendem por necessidade, essa proporção aumenta para 63% para as mulheres”. Para Dolabela (2006, p. 31) “os empreendedores podem ser voluntários (que tem motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios a sua vontade, como é o caso de desempregados, imigrantes etc.)”.

Depreende-se com isso que as mulheres aquecem cada vez mais a economia brasileira e mundial e essa é uma tendência crescente. Vale ressaltar que mulheres empreendedoras não só contribuem para o desenvolvimento do país, como também para o crescimento sociocultural, ao potencializarem suas famílias através de investimentos em cultura e educação, possibilitando o crescimento de outras pessoas, mostrando que o empreendedorismo feminino é, além de tudo, um importante instrumento de transformação social. Percebe-se que as características e atributos femininos antes eram consideradas obstáculos para atingir o sucesso na sua carreira, hoje são percebidas como vantagens nas organizações.

### **3. PRINCIPAIS DESAFIOS, MOTIVAÇÕES E FORÇAS EXPERIMENTADOS POR MULHERES EMPREENDEDORAS EM SEUS NEGÓCIOS EM BUSCA DO SUCESSO PESSOAL E PROFISSIONAL**

São inúmeros os desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras, tendo em vista que existem os preconceitos e assédios, porém os seus motivos são bem maiores visando superar tudo isso, tornando-as com mais visibilidade na sociedade.

Crameretal (apud KUKI; KUKI; CALLEGARI, 2013, p. 7) destaca algumas dificuldades e desafios que são especificamente do empreendedorismo feminino:

[...] jornada dupla de trabalho, devido aos afazeres domésticos, educação e cuidado dos filhos, preocupação com as pessoas do lar, enquanto trabalha como mulher de negócios, o que gera conflitos e sentimento de culpa. Gómez Winkler e Medeiros (apud KUKI; KUKI; CALLEGARI, 2013, p. 9), acrescentam mais algumas dificuldades de ordem profissional que as mulheres enfrentam: as mulheres passam por constantes conflitos relacionados a trabalho e à família, de forma que ao decidirem empreender reduzem automaticamente o seu tempo disponível para sua família, o que leva a falta de apoio dos seus familiares e algumas até mesmo a desistirem do seu empreendimento.

Nessa perspectiva, Gomes (2004) aponta que a mulher que trabalha possui uma grande dificuldade de conciliar trabalho e família, já para homens essa dificuldade não é identificada com tanta frequência.

Para Machado (2000), os principais desafios enfrentados pelas mulheres consistem na falta de apoio dos familiares, amigos ou dos bancos que inviabilizam a concessão de empréstimos financeiros para as empreendedoras. Em seguida, destacam-se a falta de confiança dos clientes, fornecedores e acionistas. Tais desafios estão diretamente ligados a uma sociedade que é predominante machista, como afirma Andreoli e Borges (2007). O ambiente empresarial possui característica machista, tornando-se assim, um lugar propício à discriminação, que é um desafio comumente enfrentado pelas mulheres. Assim quando a mulher decide empreender é preciso superar todas essas barreiras para alcançar o sucesso.

Diante de tamanhas dificuldades, as mulheres empreendedoras são um fenômeno que está ganhando um espaço cada vez mais atuante no mercado, apesar de tamanhos desafios, elas veem quebrando tabus e de maneira corajosa, abraçando seus projetos de vida e empreendimentos, assim contribuindo de maneira direta com a economia do país.

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017), a motivação empreendedora é originada a partir da existência de dois fatores primários que determinam a origem da decisão no qual um indivíduo é levado a se envolver em atividades empreendedoras: o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade.

Para melhor entender o que significa empreender por oportunidade ou necessidade, registra-se a definição dada por Santos:

Define-se operacionalmente, o empreender por necessidade como uma necessidade de segurança ou ainda de sobrevivência. Portanto, empreendedores por necessidade consistem naqueles que iniciam negócios motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. Já os empreendedores por oportunidade, são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial (SANTOS et al., 2007, p. 4).

Convém frisar que o empreendedorismo de oportunidade segue uma metódica bastante objetiva. Pois visa às estratégias desde o planejamento para sua criação. As pessoas que são empreendedoras têm objetivos concretos de crescimento e sucesso no seu negócio. Porém, o empreendedorismo de necessidade não possui métodos objetivos. Esses empreendedores visam o lucro, sem ter um planejamento e nem estudar estratégias para que sua empresa dê certo. Isso tem acontecido muito nas últimas décadas, e o índice de mortalidade dessas empresas iniciantes vem crescendo bastante.

Ainda sobre isso, Dornelas (2005, p. 28) afirma que:

[...] O empreendedorismo pode ser dividido em duas classificações. A primeira é o empreendedorismo de oportunidade e está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico, onde o empreendedor visionário cria uma empresa com um planejamento e objetivo previamente estabelecidos, sempre buscando o crescimento, gerando lucros, empregos e prosperidade. A segunda é o empreendedorismo de necessidade, que não gera desenvolvimento econômico e aumenta os índices de mortalidade dos empreendimentos, pois nesses casos o candidato a empreendedor se aventura muito mais pela falta de opção, por estar desempregado ou por não ter mais nenhuma alternativa de se sustentar [...].

O crescimento econômico do país tem ligação com o aumento do empreendedorismo, onde as empresas são as principais responsáveis pela geração de emprego e renda.

Esse é um processo crescente, posto que, quanto maiores as riquezas de um país, aumentam-se os investimentos e a qualidade de vida, como consequência, há um maior acesso à educação e maiores são os índices de empreendedorismo por oportunidade e aprimoramento das atividades em empresas existentes no mercado.

Sendo assim tem-se que é diversificado os motivos as quais as mulheres buscam se lançarem no empreendedorismo. No entanto, as pesquisas evidenciam que as mesmas são movidas por anseios diferenciados daqueles que os homens têm a motivação financeira costuma ter peso maior para os homens, enquanto para as mulheres exercer uma atividade que as tragam satisfação pessoal e a flexibilidade de horário para ter tempo com a família são bem mais exigidas.

Segundo o relatório GEM (2019), é possível afirmar que a motivação principal para a entrada dessas mulheres no empreendedorismo é, de fato, a necessidade pessoal. Cerca de 14 milhões de mulheres empreendedoras relatam que a motivação para iniciar um novo negócio se deu “para ganhar a vida porque os empregos são escassos” (GEM, 2019, p. 12).

Entretanto as pesquisas evidenciam que o empreendedorismo feminino é movido por anseios muitas vezes diferentes dos que os homens têm. A motivação financeira para as mulheres não costuma ter um peso tão forte quanto representa para os homens. Elas exigem, antes de tudo, exercer uma atividade que as tragam satisfação pessoal, além da flexibilidade de horário e tempo para a família.

Além disso, muitas veem uma oportunidade de garantir um lugar no mercado de trabalho, de fazer a diferença e proporcionar algo novo e positivo para o mundo. Essa independência econômica é importante para reduzir problemas que cercam mulheres de todo mundo tais como: a aceitação como mulher, violência doméstica, diferenciação de salarial entre os gêneros, a dependência financeira que ela tem ao homem o que as tornam omíssa e sem voz ativa.

Segundo Robbins (2005, p. 132) “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de pessoas para o alcance de uma determinada meta”. Dentre os vários fatores que podem vir a motivar os empreendedores, Baggio e Baggio (2015) destacam como se observam no quadro 1 a seguir:

Fatores	Descrição
Pessoais	São fatores como o desejo de realização pessoal, ou ainda a insatisfação em seu atual emprego; o desejo em ganhar dinheiro e mudar de vida ou pelo simples fato de ter sido demitido.
Ambientais	São aqueles em que o empreendedor analisou e identificou uma oportunidade de negócios ou a possibilidade de fazer parte de um projeto.
Sociológicos	Onde o empreendedor visa a possibilidade de fazer parte de uma equipe de características semelhantes e competentes, ou por influência da família que já tem um modelo de negócio desenvolvido.

**Quadro 01** - Fatores motivacionais dos empreendedores

**Fonte:** Baggio e Baggio (2015).

Depreende-se com isso que empreender é uma atividade que vai além da visão do negócio que se deseja colocar, requer também a coragem e responsabilidade para assumir os riscos diante da referida oportunidade. Por isso, há também um fator psicológico para a tomada ou não desta decisão, não se resumindo apenas em ter ou não uma visão

empreendedora.

Com passar dos anos ficou mais notória a mudança das necessidades das mulheres, com novas motivações e novas atitudes tomadas por elas. As que empreendem por necessidade, tem o empreendedorismo uma ferramenta através da qual irão obter renda, sustentar e evoluir. Essa motivação é o que as fazem persistir em seus objetivos buscando para isso toda informação e ajuda necessária para alcançá-los.

A motivação está intimamente relacionada as necessidades pessoais. Assim as necessidades direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais. Tudo o que leva alguma satisfação dessas necessidades motiva o comportamento, isto é, provoca as atitudes das pessoas (CHIAVENATO, 2007, p.172).

Mulheres empreendedoras são capazes de automotivação relacionadas com desafios e tarefas em que acreditam, são entusiasmadas com suas ideias e buscam conquistar seus anseios sendo provedora da sua própria renda de forma a motivar também outras mulheres, ou seja, emponderá-las, assim garantindo o sustento de suas famílias e com flexibilidade de horário, para elas o empreendedorismo resulta de sonhos, da vontade de ser bem-sucedida financeira e profissionalmente.

#### **4. O DIFERENCIAL DA MULHER EMPREENDEDORA E AS CIRCUNSTÂNCIAS QUE LEVARAM ELAS A EMPREENDER E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE**

A sociedade usou, por muito tempo, o argumento da diferença biológica para justificar a desigualdade entre homens e mulheres, porém segundo Oliveira (1997, p. 11) “o funcionamento do cérebro desvendado agora não indica, em nenhum momento, que as características masculinas são melhores e as femininas piores. Eles têm habilidades diversas”.

Conforme Villas Boas (2010, p. 51) “existem diferenças entre os estilos de empreender masculino e feminino, elas têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa”, sendo está uma característica que diferencia a atuação do empreendedor masculino e feminino. Já de acordo com Jonathan (2005, p. 373) “as mulheres empreendedoras caracterizaram-se por serem destemida, autoconfiantes, apaixonadas e identificadas com seus empreendimentos”.

Com vários desafios apresentados no mundo em que se vive, vieram novos desafios, as mulheres mostram uma enorme capacidade de inovar, de seguir em frente com sua força nos negócios, contribuindo assim para a economia e transformando a realidade e protagonizando o desenvolvimento de suas comunidades e sua própria história.

Hoje em dia, partindo de dados científicos, pode-se afirmar que homens e mulheres nascem com talentos naturais diferentes, com bem a pesquisa Fischer (2001, p. 35) apresenta na sua tese de que:

As habilidades naturais, entre as quais incluem a competência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão adequadas a sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças da sociedade atual – o aumento de serviços globais e de uma política



comunicacional mais forte – conferem mais uma vantagem a mulher hoje – os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos.

Para Greco (2010), o empreendedor tem como personalidade a inquietação e a motivação para criar algo novo ou recriar um negócio já existente. O modo de não se conformar e não se acomodar causa inovação e promove a criatividade. Ainda de acordo com este autor, as mulheres são mestras neste requisito criatividade, pois são mais detalhistas em suas funções e gostam de aprimorar suas qualidades, ou seja, são criativas para inovar quanto ao serviço ou produto, pois se sentem satisfeitas em recriar diferentes maneiras de propiciar a satisfação do cliente por serviço diferenciado. E isso causa um diferencial em seu empreendimento que não só cativa o cliente, como também acaba fidelizando.

Segundo Marques (2016) existem 5 (cinco) características que são comuns entre as mulheres empreendedoras, conforme o quadro 2.

<b>Características</b>	<b>Principais atributos</b>
Atenção aos detalhes	Em relação ao empreendedorismo feminino, a visão sistêmica faz com que a empreendedora consiga fazer uma liderança diferenciada. Pois a mesma consegue se atentar a cada detalhe do seu negócio, enxergar pontos de melhoria, oportunidade e ser mais atenciosa com seus clientes e cuidadosa com a entrega de seus produtos e serviços.
Preparo maior	No Brasil, o índice de escolaridade das mulheres é bem maior do que os dos homens, o que faz com que ao empreender, as profissionais também busquem se preparar melhor para gerenciar suas empresas. Isso significa que elas investem mais tempo para aprimoramento técnico, em conhecer o mercado e planejar melhor suas ações.
Facilidade de relacionamento	As empreendedoras também são conhecidas por terem maior facilidade de comunicação com seus liderados, clientes e parceiros. Esta habilidade permite resolver problemas de forma rápida e pacífica transmitir aos seus funcionários orientações com maior clareza, fazer sua liderança, se comunicar de forma assertiva, fazer melhores negociações com seus fornecedores e se relacionar melhor com seus sócios.
Sensibilidade	A mulher tem em sua sensibilidade mais uma aliada do seu negócio, uma vez que isso permite a ela enxergar além; fazer uma melhor leitura dos acontecimentos; tomar decisões mais assertivas; decifrar melhor os desejos dos clientes; compreender as necessidades de sua equipe e também usar esta inteligência intuitiva para planejar novas estratégias de crescimento do negócio e conquistar sucesso.
Multitarefa	A capacidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, ser multitarefa é um dos diferenciais das empreendedoras, que conseguem administrar sua rotina de trabalho como ninguém. Também por isso, elas conseguem gerenciar dinamicamente várias frentes do seu negócio: se reunir com seus colaboradores, negociar novos preços com os fornecedores, aprovar a nova campanha de marketing e ainda cuidar de seus compromissos pessoais.

**Quadro 02-** Características do empreendedorismo feminino

**Fonte:** Adaptado de Marques (2016).



A partir da visão dos autores supracitados, pode-se compreender que a habilidade que as mulheres têm de se relacionar com as pessoas, é um diferencial que pode vir a ser um dos pontos cruciais para o sucesso do empreendimento. Com seu estilo único para administrar, as mesmas conseguem a sintonia necessária entre a vida pessoal e profissional. Assim, ressalta Jonathan (2001), as mulheres têm o papel expressivo no empreendedorismo, no qual afirma que sua demanda é a melhor e as concepções relativas a questões enfrentadas por elas são reflexos da qualidade de vida.

A criação do próprio negócio surge como uma das alternativas ao emprego incerto. Não só por uma conjuntura socioeconômica, que faz com que o desenvolvimento de novos negócios seja uma necessidade ou alternativa ao desemprego, mas, também, pelo sonho de ter o próprio negócio (BARBOSA; SANTOS, 2008, p. 2).

Com base nisso, entende-se que como mecanismo de sobrevivência do próprio negócio, a postura dessas empreendedoras deve ser a de quem está em uma busca constante por novos métodos, conhecimentos, técnicas e tecnologias que tornem seu negócio sempre mais sólido e competitivo diante do mercado em que atuam, aumentando-se, assim, a probabilidade de sucesso profissional.

Convém mencionar que desenvolver um comportamento empreendedor depende de fatores internos como, cultura e modelos de gestão desenvolvidos no âmbito da organização, todas têm, obviamente, em suas particularidades, estilos diferentes de gestão, isso é o que determina quais fatores devem ser adotados (GOMES FILHO; ALVES; PEREIRA, 2015).

Tem-se assim que as empreendedoras são pessoas capazes de sonhar e transformar sonhos em realidade. Identificam oportunidades, buscam recursos e transformam tais oportunidades em negócios. São empreendedoras, todas as pessoas inovadoras, assim como aquelas que sabem enxergar as mudanças e aproveitá-las, transformando-as em oportunidade de negócio, são pessoas que não fogem dos obstáculos. Imaginam caminhos novos diferentes, mudam ou criam valores, possui as características do comportamento empreendedor, que são iniciativa, persistência, especialização, persuasão, e capacidade de assumir riscos, que refletem os traços do empreendedor de sucesso (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2003).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto abordado nessa pesquisa discorrer sobre mulher empreendedora que já é uma realidade presente em muitos lugares do mundo e pelo Brasil afora, pois a cada dia mais e mais mulheres se juntam em prol de unirem forças de trabalho produtivas em seus países, a fim de amenizar o preconceito em relação a sua permanência no ambiente laboral.

Respondeu-se ao problema de pesquisa, na medida em que a mulher muitas vezes arrisca empreender para ter o sonho da independência financeira a ser conquistado, por querer oferecer melhores condições a seus filhos e demais familiares, para não mais depender do esposo e ter mais autonomia e liberdade.

Considerando os dados apresentados pela literatura, compreende-se que a prática empreendedora feminina desempenha papel relevante no desenvolvimento da economia e no alargamento das oportunidades trabalhistas. No Brasil, por exemplo, a maior parte da população com vínculo empregatício encontra-se nas pequenas e médias empresas,

responsáveis pela quase totalidade dos indivíduos formalmente empregados. Vale ressaltar que o incremento no número das pequenas e médias empresas femininas no país é resultado direto da “onda” empreendedora como fenômeno intimamente relacionado à ressignificação do contexto ambiental empresarial.

Percebe-se assim que os objetivos e resultados foram satisfatoriamente alcançados nas pretensões buscadas, visto que permitiram chegar a respostas válidas que auxiliaram na compreensão a temática ora abordada, haja vista que os conteúdos das informações colhidas na pesquisa bibliográfica possibilitaram o enriquecimento não somente da autora, mas de todos os interessados nesse assunto que é muito extenso e sofre constantes atualizações e está cada vez mais presente no âmbito empresarial e no ramo de empreendimentos. Essa pesquisa não espera esgotar o tema, mas se entende que os resultados, aqui encontrados, poderão contribuir para o delineamento de futuros trabalhos que envolvam o empreendedorismo feminino.

## Referências

- ANDREOLI, T. P.; BORGES, W. A. **Empreendedorismo feminino**: uma análise do perfil empreendedor e das dificuldades enfrentadas por mulheres detentoras de um pequeno negócio. XI EPEAD - Encontro Paranaense dos Estudantes de Administração, Maringá-PR, 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/producaoacademica/empreendedorismo-feminino-uma-analise-do-perfil-empreendedor-e-das-dificuldades-enfrentadas-pormulheresdetentoras-de-um-pequeno-negocio/410/>. Acesso em: 10 set. 2022.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BARBOSA, Jenny Dantas; SANTOS, Rosinadja B. dos. **Ensino de empreendedorismo**: uma alternativa para a formação do administrador. Aracaju, 2008. Disponível em: [www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/ensino\\_de\\_empreendedorismo\\_uma\\_alternativa\\_para\\_a\\_formacao\\_do\\_administrador/708/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/ensino_de_empreendedorismo_uma_alternativa_para_a_formacao_do_administrador/708/). Acesso em: 20 set. 2022.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; UNBEHAUN, S. O progresso das mulheres no Brasil. In: **Trabalho, renda e políticas sociais**: avanços e desafios. Disponível em: <http://www.mulheresdobrasil.org.br/>. Acesso em: 4 ago. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2ªed.rev.atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 3a ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- FERNANDES, J.A.T; CAMPOS, F.de; SILVA, M. O. da (2013). **Mulheres empreendedoras**: O desafio de empreender. contribuições a las ciencias sociales, 2013. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/cccss/24/familia-trabalho.html>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- FISCHER, H. **O primeiro sexo**: como as mulheres estão a mudar o mundo. São Paulo. Presença, 2001.
- GEM –Global Entrepreneurship Monitor (2013).” **O Empreendedorismo no Brasil**”. Curitiba: IBPQ, 2013.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil-2007**. Curitiba: IBQP,2008.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil-2018**.2019. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report>. Acesso em 03 de set. 2022.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo 2017. Acesso em: 19 de abril. de 2022.
- GOMES FILHO, A. C.; ALVES, C. R; PEREIRA, C. D. L. **Empreendedorismo e gestão do conhecimento no ramo farmacêutico**: literatura comparada. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 115-134, jan./jun. 2015.
- GOMES, Almira Ferraz. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo de Vitória da Conquista, BA. **Revista Alcance**, Vitória da Conquista, v. 11, n. 2, p. 207-226, 2004.

- GRECO, Simara Maria de Souza Silveira. **Revista GEM Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2010.
- HISRICH, ROBERT D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5.ed Porto Alegre: Book man, 2004.
- JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: quebrando alguns tabus. **Anais do III Encontro Nacional de Empreendedorismo (ENEMPRE)**. Florianópolis: USFC, 2001.
- JONATHAN, Éva Gertrudes. mulheres empreendedoras: medo, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em estudo**, Maringá, v.10.n-3,p.373-382,set/dez,2005.disponível em : [www.scielo.br/pdf/pe/v10n3/v10n3a04p-df](http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n3/v10n3a04p-df). Acesso em: 20 abr.2022.
- KUKI, D.; KUKI, M. Z.; CALLEGARI, N. M. Empreendedorismo feminino: análise do perfil empreendedor da mulher e dos desafios enfrentados pela mesma na gestão de sua micro/pequena empresa na cidade de Carambeí – PR. **Congresso de Administração da América Latina**, 2013 .
- MACHADO, H.P.V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **Revista de Administração de Empresas**, ERA Eletrônica, 2003.
- MACHADO, Hilka Pereira Vier. Empreendedoras e o preço do sucesso. **REO- Revista de Estudo Organizacionais**, Maringá, vol. 1, n. 2, p. 75-88, jul./dez.2000.
- MARQUES, José Roberto. **Empreendedorismo feminino: 5 características da mulher nos negócios**. 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/empreendedorismo-feminino-5-caracteristicas-da-mulher-para-seu=empoderamento-nos-negocios/>. Publicado em:22 de outubro de 2016. Acessado em: 03 de set. de 2022.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- OLIVEIRA, Malu. **Homem E Mulher A Caminho Do Século XXI**. São Paulo: Editora Ática,1997.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed., São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, Paulo da C. Freire. et al. **Empreender por oportunidade versus necessidade**. Foz do Iguaçu, PR: ENEGEP, 2007. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630470\\_9378.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630470_9378.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2022.
- VILLAS BOAS, Andrea. **Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você**. São Paulo: Ed. Do autor, 2010.

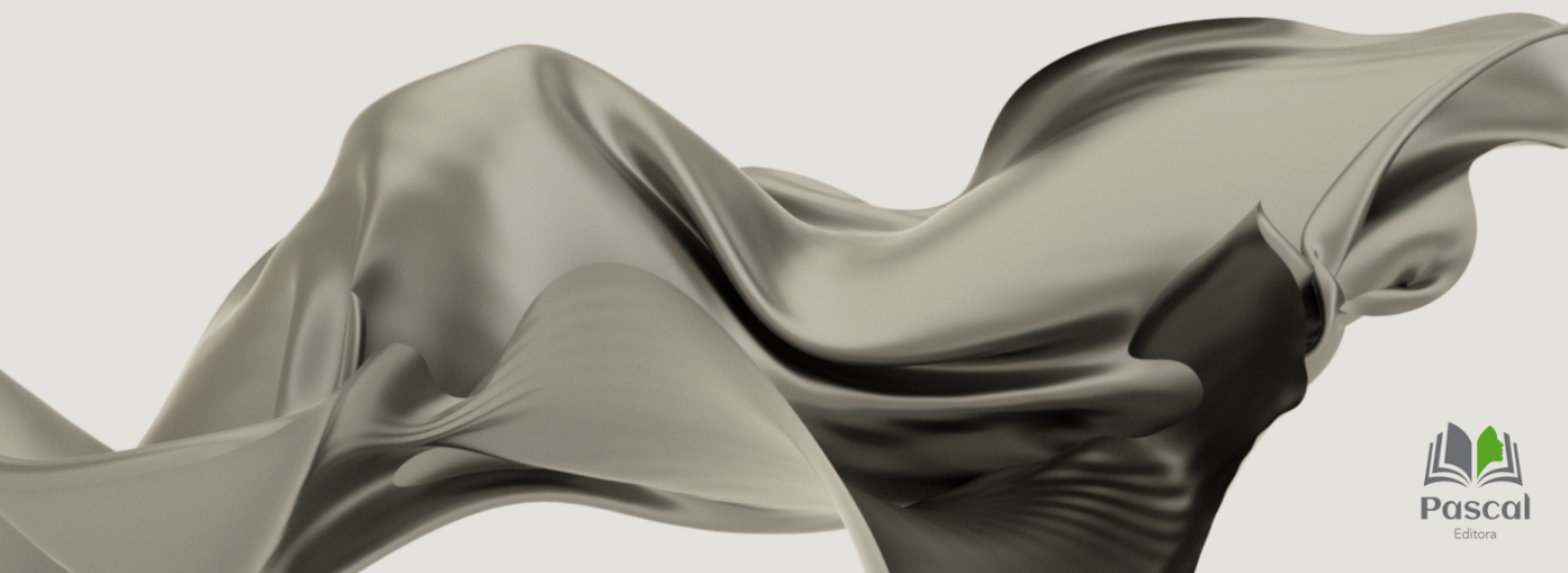
Tópicos Especiais de Administração

# 3

**MARKETING DIGITAL: RELAÇÃO ENTRE O CONSUMIDOR  
E AS FERRAMENTAS**

***DIGITAL MARKETING: RELATIONSHIP BETWEEN THE  
CONSUMER AND THE TOOLS***

Lissandra Gabrielle Costa Silva



## Resumo

O objetivo principal deste estudo buscou entender como as ferramentas digitais influenciam nas decisões tomadas pelo consumidor. Apresenta os seguintes objetivos específicos: apresentar os conceitos de marketing e marketing digital; apontar as ferramentas utilizadas no Marketing Digital para melhorar os aspectos como crescimento, alcance e visibilidade das organizações; e compreender o marketing digital como um forte aliado para influenciar a tomada de decisão do consumidor e para que a empresa possa atingir melhores resultados. A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em uma revisão de literatura, na qual foi realizada uma consulta em livros, dissertações e por artigos científicos e site confiáveis. As tecnologias estão alterando o modo de consumo entre as pessoas. Com o surgimento de novas mídias e plataformas de vendas, o marketing digital tem um papel importante que tem alcançado o consumidor e influencia sua tomada de decisão. As ferramentas do marketing digital têm alcançado as preferências dos consumidores que estão se deslocando cada vez mais das formas tradicionais de mídia para o consumo de mídia digital. Por meio dos resultados da pesquisa, conclui-se que é necessário para identificar como as empresas podem usar a tecnologia para melhor promover seus produtos e serviços com base nas características da empresa e em fatores competitivos de mercado. Portanto, o processo de adoção de novas inovações tecnológicas e de canais digitais como parte de sua estratégia geral de marketing digital de uma forma benéfica requer o uso das ferramentas de marketing digital.

**Palavras-chave:** Consumidores. Marketing digital. Tomada de decisão.

## Abstract

The main objective of this study was to understand how digital tools influence the decisions made by the consumer. It presents the following specific objectives: present the concepts of marketing and digital marketing; point out the tools used in Digital Marketing to improve aspects such as growth, reach and visibility of organizations; and understand digital marketing as a strong ally to influence the consumer's decision making and for the company to achieve better results. The methodology of this research is characterized by a literature review, in which a consultation in books, dissertations, scientific articles and reliable websites was carried out. Technologies are changing the way people consume. With the emergence of new media and sales platforms, digital marketing plays an important role in reaching consumers and influencing their decision making. Digital marketing tools have reached the preferences of consumers who are increasingly moving from traditional forms of media to digital media consumption. Through the research findings, it is concluded that it is necessary to identify how companies can use technology to better promote their products and services based on company characteristics and competitive market factors. Therefore, the process of adopting new technological innovations and digital channels as part of their overall digital marketing strategy in a beneficial way requires the use of digital marketing tools.

**Keywords:** Consumers. Digital Marketing. Decision making.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema “Marketing digital: relação entre o consumidor e as ferramentas”. O marketing é uma das subdivisões do planejamento estratégico de uma organização, que tem o objetivo a maximização dos lucros por meio da adaptação da produção e oferta de serviços ou de mercadorias, e ir em busca de satisfazer o seu cliente por meio destas, recorrendo sempre a pesquisas de mercados, campanhas publicitárias, atendimento pós-venda (CARVALHO, 2018).

Esse tema foi selecionado, por tratar da importância de estudar o marketing digital e sua relação entre o uso de ferramentas tecnológicas e a forma como se comportam os consumidores nessa área. Para que as organizações consigam influenciar os consumidores é necessário entender o poder das ferramentas digitais e como elas facilitam o relacionamento entre consumidor e a organização.

Desenvolver um estudo acerca da relação do marketing digital e o consumidor é importante para compreender o quão o mesmo é essencial no âmbito de qualquer empresa que busca manter um bom relacionamento com o cliente, assim como atrair e captar clientes, e conseqüentemente também para obter bons resultados. É nesse sentido que se justifica o desenvolvimento da presente temática.

O problema da pesquisa consiste em: como as ferramentas do marketing digital influenciam a tomada de decisão do consumidor? O marketing digital seria a arte de satisfazer a necessidade ou desejos de um mercado de consumidores, seria também a exploração dos meios e de criação e entrega de valor para um determinado grupo de clientes.

O objetivo principal deste estudo buscou entender como as ferramentas digitais influenciam nas decisões tomadas pelo consumidor e possui como objetivos secundários: apresentar os conceitos de marketing e marketing digital; apontar as ferramentas utilizadas no Marketing Digital para melhorar os aspectos como crescimento, alcance e visibilidade das organizações; e compreender o marketing digital como um forte aliado para influenciar a tomada de decisão do consumidor e para que a empresa possa atingir melhores resultados.

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em uma revisão de literatura, na qual foi realizada uma consulta em livros, dissertações e por artigos científicos e site confiáveis. Os principais autores consultados foram: Barbante et al. (2012), Carvalho e Oliveira (2020), Faustino (2019), Grossi (2020) e Luciano (2022). O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos (2012 a 2022). As palavras-chave utilizadas na busca foram: Marketing Digital, Ferramentas do marketing e Consumidor.

## 2. CONCEITOS DE MARKETING E MARKETING DIGITAL

### 2.1 Breve Contexto Histórico Do Marketing

O marketing surgiu em meados do século XVII durante a revolução industrial, no decorrer do tempo observou-se que o processo histórico foi dividido em eras. À medida que mais marcas começaram a aproveitar a comunicação de massa para anunciar seus produtos e serviços, não demorou muito para reconhecer a necessidade de compreender os efeitos de seus esforços publicitários e como o mix de mídia poderia ser otimizado. De fato, a necessidade de esforços de marketing focados e profissionais foi notada em 1902,

quando a Universidade da Pensilvânia ofereceu o primeiro curso de marketing, dublado “O Marketing de Produtos” (SANTOS; LIMA, 2018).

A primeira era foi da produção, aconteceu em meados do ano de 1925, baseada no princípio de que um bom produto se vendia naturalmente; a segunda era tinha por objetivo principal liquidar toda produção acumulada no estoque; na terceira era as empresas começaram tratar com grande relevância as informações sobre o mercado, como ponto chave na hora de definir o planejamento na linha de produção; a quarta era foi a de relacionamento, as organizações começaram a analisar que o cliente tem uma grande parcela do sucesso da organização, observou-se que somente um bom marketing de relacionamento é capaz de manter e fidelizar seus consumidores (ALVES et al., 2017).

É difícil chegar a uma conclusão sobre a origem do marketing, mas em torno dos anos de 1940, foram publicados os primeiros artigos que já tratavam das bases desses conceitos, como o estudo do americano Walter Scott sobre a influência da psicologia na propaganda e o artigo sobre as “leis gravitação do varejo”, de William J. Reilly (HARTLINE; FERRELL, 2016).

Ainda em 1978, Sachs e Benson sugeriu que o marketing é uma “filosofia subjacente”, enunciada em generalidades no início, que passou a significar coisas diferentes para diferentes pessoas...o vigor do conceito de marketing não era derivado de sua validade, mas de sua generalidade”. Assim, notam-se conceitos muitos vagos. Talvez eles tenham assumido esta posição porque, como os pensadores de gestão nas décadas de 1950 e 1960 sugeriram, marketing é uma filosofia e um conceito.

A filosofia de marketing é prescrição normativa para gerentes de negócios e propõe que o focar o negócio nas necessidades e desejos do consumidor. A princípio, a filosofia de marketing era direcionada a longo prazo; encorajando as empresas a olharem para as necessidades básicas do consumidor, em vez de se focarem somente em produtos e serviços transitórios (CRUZ-ROS; GONZALEZ-CRUZ, 2015).

Nos últimos anos, tem havido muita discussão sobre o conceito de marketing, o que é não é e deve ser. Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, comercialização, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que atendam aos objetivos individuais e organizacionais. A definição acima coloca claramente o marketing como um processo (BARBANTE et al., 2012).

Na maioria das organizações, esse processo é gerenciado pela função de marketing, entretanto, além de ser uma função, o marketing é claramente uma filosofia organizacional, uma abordagem para fazer negócios (STECICA; ÁVILA, 2015).

## 2.2 Conceitos de Marketing e de Marketing Digital

Mas afinal, o que é marketing? Marketing é a arte de explorar, produzir e atribuir valor para agradar as necessidades do mercado por meio de produtos ou serviços que possam interessar ao consumidor (COMARU, 2018). O propósito do marketing é criar valor e chamar a atenção dos clientes, gerando relacionamentos lucrativo para ambas as partes, além de atender e entender o cliente (MINUZZI; LARENTIS, 2014).

O marketing é focado em identificar uma necessidade, criar um produto ou serviço, comunicar ao mercado sua existência e por fim, fazer o acompanhamento após a venda através de pesquisas de satisfação. Vale falar que marketing é uma palavra do idioma inglês, sendo derivada de market (mercado). Por isso, o marketing é muito além de vender um produto ou serviço e engloba também outras atividades relacionadas ao mercado



(NOGUEIRA, 2022).

Segundo Kotler (2017, p. 129) por meio de uma visão empresarial conceitua Marketing: “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. O autor ainda ensina que Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

O marketing tem completa relação com a qualidade de um produto ou um serviço. A gestão da qualidade do produto não apenas enfatiza a implementação de programas tradicionais de marketing, mas também requer empenho da liderança, conceitos de qualidade e solução de problemas. Por fim, um ambiente caracterizado por uma gestão da qualidade do produto para vantagem competitiva tem no marketing uma forma de remover os obstáculos à qualidade (HARTLINE; FERRELL, 2016).

Nesse sentido, as organizações se utilizam do marketing por meio de estratégias que possam se aproximar de seus clientes e consumidores, o que não envolve somente atrair clientes, mas envolve retenção, participação e interesse dos clientes e desenvolvimento o relacionamento com estes. Nos últimos tempos, Marketing Digital se tornou mais prevalente, empregando a combinação de marketing de conteúdo, micro marketing de vídeo (MVM), mecanismo de pesquisa, otimização, mecanismo de pesquisa em marketing, otimização de Redes Sociais, marketing de comércio eletrônico, exibições de anúncios, marketing por e-mail, etc (NASCIMENTO, 2017).

O principal objetivo do Marketing Digital é atrair clientes e permitir que eles interajam com a marca por meio da mídia digital. Trata-se de um estilo de promoção online dos seus produtos, eventos ou simplesmente do seu negócio. Os consumidores podem acessar as informações a qualquer hora e em qualquer lugar onde quiserem por meio da mídia digital. O Marketing Digital é um ramo do marketing que utiliza internet e tecnologias digitais, como computadores, telefones celulares, sites, plataformas de mídia social, software de aplicativo, e-mail e outras plataformas para promover produtos e serviços (FURQUIM et al., 2021).

A revolução digital mudou a forma como os consumidores percebem as estratégias de negócios. Desde a idade de descobrir os eventos do dia no jornal da manhã até a gratificação instantânea com atualizações das redes sociais, a percepção das pessoas foi moldada por uma bolha baseada em tecnologia, cujo acesso é limitado a uma plataforma digital (COTA, 2012).

Consequentemente, as empresas implementaram estratégias que são realizadas nessa plataforma de mídia para fornecer uma maneira interativa, focada e mensurável de alcançar os consumidores. Essa estratégia é comumente conhecida como Marketing digital (CARVALHO; OLIVEIRA, 2020).

Baseando-se no conceito clássico de Kotler (2017, p. 198) define que o “marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que buscam e necessitam por meio da criação e troca de valores e produtos”.

O conceito de marketing digital foi usado pela primeira vez na década de 1990, embora naquela época, tratava-se principalmente de anunciar aos clientes. Contudo, durante a década de 2000 e 2010, com o surgimento de novas ferramentas móveis, o conceito foi ampliado. Foi transformado de uma técnica orientada para publicidade para os usuários, para um conceito de criação de uma experiência que se relaciona com eles (KANNAN, 2017).



O Marketing Digital se tornou uma ferramenta essencial para competir no mercado. Uma vez que todos estão acidentalmente imersos na era digital, seu uso é a ferramenta mais eficiente para alcançar consumidores em potencial. Com a globalização, a tecnologia vem exercendo pressão sobre as empresas para que adaptem sua prática aos mecanismos modernos e diversos que a sociedade hoje exige (FAUSTINO, 2019).

As empresas multinacionais reconhecem a importância de implementar um relacionamento digital com os consumidores. De acordo com Santos (2015, p. 31), “os dispositivos tecnológicos digitais, como produtos inteligentes e Inteligência Artificial, são os pilares da transformação dos consumidores”. Eles estão reformulando as estratégias de marketing que antigamente as empresas implementavam com o objetivo de criar necessidades ou atender às demandas das pessoas.

O marketing digital expandiu os limites da educação. Nesta era, as instituições educacionais de todo o mundo não têm mais dificuldade para se anunciar para seu público ou sofrem com a falta de reconhecimento da marca. Devido à grande disseminação de informações, as instituições de ensino têm a chance de mostrar as oportunidades que os alunos podem obter do serviço que prestam, não só no país, mas no mercado mundial (VERONEZE et al., 2019).

De acordo com Santos e Lima (2018), as organizações costumavam promover seus serviços em uma plataforma básica que dependia apenas do orçamento. A maioria das empresas de alto orçamento poderia comunicar massivamente seus serviços, principalmente por meio de comerciais de TV ou jingles de rádio.

Em contrapartida, “instituições com um orçamento menor teriam optado pelas opções de feiras e publicações em revistas” (KANNAN, 2017, p. 31). No entanto, o mundo globalizado tem proporcionado à oportunidade de ter uma plataforma digital como ferramenta de comunicação em comum. Com a utilização dessa ferramenta, o orçamento não se limita ao acesso à plataforma, mas é diretamente proporcional ao escopo de consumidores que se deseja atingir e, portanto, aos investimentos que estão habilitados a realizar (FURQUIM et al., 2021).

Antes da utilização do Marketing Digital dentro de uma estrutura corporativa, é necessário compreender o efeito que as plataformas digitais exercem sobre o processo de compra dos clientes. Envolve não apenas o estudo da cadeia de consumo, mas também as mudanças no ambiente onde os consumidores estão alocados (COTA, 2012).

A forma de obtenção das informações é um fator chave na hora de analisar os elementos que impactam o consumo do consumidor. Além disso, alguns estudos mostraram que uma das ferramentas mais usadas para obter uma visão da percepção, comportamento e risco do consumidor é a pesquisa de mercado.

Segundo Nascimento (2017) o comportamento do consumidor é um fator chave para determinar o valor que ele está adquirindo ao longo do processo de compra, desde a “fase de consideração”, até a “compra”. Se se verificar que os consumidores obtêm valor com a sua compra, aumenta a possibilidade de criar fidelização.

Além disso, há uma margem de erro ao aplicar a pesquisa de mercado em um projeto de estrutura digital. A razão é que as plataformas digitais estão disponíveis para todos e seu uso precisa ser tratado de forma eficiente para agregar valor ao negócio. O Marketing Digital tem que ser estruturado e liderado pelo que a empresa deseja comunicar, caso contrário seu resultado será ineficiente e a ferramenta obsoleta (COMARU, 2018).

Ao usar uma estratégia de marketing digital, a empresa precisa construir uma estrutura estruturada. A estratégia deve ser implementada uma vez que a instituição saiba o

que quer comunicar e o mercado para o qual se dirige. O marketing digital possui quatro aspectos principais que são encontrados em uma plataforma de negócios: *Web/mobile marketing*, *Search Engine Optimization* (SEO), redes sociais e *Customer Relationship Management* (CRM). O uso de plataformas móveis permite às empresas vender (VERONEZE et al., 2019).

Essas ferramentas em forma de mídia ajudam as empresas a desenvolverem campanhas altamente direcionadas e algumas empresas implementaram essas ferramentas com o objetivo de cobrir um público massivo. Empresas incentivam as pessoas a usarem seus dispositivos para fazer avaliações ou para ter acesso a recursos empresariais. Como os protagonistas da era digital são jovens, eles são altamente inclinados a usar seus dispositivos em qualquer lugar (LAMBERTON; STEPHEN, 2016).

Com o desenvolvimento em massa de websites levou os mecanismos de busca a desenvolverem tecnologia para filtrar informações desnecessárias com base no que os usuários estavam pesquisando. Estratégias de marketing como a otimização dos mecanismos de busca permitem que as empresas entendam melhor seus consumidores, o que eles querem, como reagem a determinadas campanhas e ao que poderiam reagir no futuro (CARVALHO; OLIVEIRA, 2020).

Isso criou uma abordagem mais profunda e intuitiva do marketing que se concentra mais no conteúdo voltados para públicos específicos do que no conteúdo interrompido projetado para qualquer usuário. O “marketing inteligente” agora oferece estratégias de marketing interativas, baseadas no cliente, que têm desencadeado soluções de marketing utilizando mídias sociais, blogs, anúncios do Google e comerciais de TV) (BARBANTE et al., 2012).

Portanto, Faustino (2019) afirma que é importante criar acesso às empresas por meio de dispositivos móveis, mídias sociais e ambientes virtuais. O mesmo autor destaca a importância para as empresas usarem marketing digital como ferramenta para um meio de comunicação mais eficaz com seus alvos. Adicionalmente, uma vez que também é uma ferramenta estratégica para o desempenho de negócios, quanto mais eles usam os dispositivos, mais possibilidades que as empresas têm para garantir o alcance de seus clientes.

## **3. FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL PARA O CRESCIMENTO, ALCANCE E VISIBILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

### **3.1 Principais Ferramentas Do Marketing**

As ferramentas de marketing são fatores essenciais das atividades de marketing com o aumento do usuário da internet, é fundamental categorizar as ferramentas da internet ou do marketing online. A Internet está mudando as atividades de marketing e os usuários de marketing online estão crescendo dia a dia, portanto, ferramentas de marketing online devem ser identificadas (CRUZ-ROS; GONZALEZ-CRUZ, 2015).

O mix de marketing pode ser identificado como a mistura de ferramentas de marketing (quatro Ps - produto, preço, praça e promoção) que as empresas produzem para conduzir suas atividades de marketing. Produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao cliente e que pode satisfazer as necessidades e desejos dos clientes-alvo, como processador, mouse, notebook e outros serviços (CASTELLÃO; SAMPAIO, 2017).

De acordo com Oliveira et al. (2018), a quantia em dinheiro que os clientes pagam usando os utilitários do produto é chamada de preço. O cliente paga dinheiro à empre-

sa e a empresa vende o produto aos clientes. O local indica o sistema de distribuição dos produtos da empresa para os clientes-alvo, como atacadistas, varejistas e showroom. E a promoção inclui atividades (publicidade, vendas pessoais, promoções de vendas, relações públicas e marketing direto) que podem comunicar as informações do produto aos clientes-alvo. Os usuários de ferramentas de marketing online estão crescendo rapidamente, portanto, ferramentas de marketing online devem ser identificadas. É importante ao administrador é identificar e classificar as ferramentas de marketing online.

Como a resposta dos clientes para as abordagens tradicionais de marketing estão reduzindo-nos últimas vezes, o envolvimento dos consumidores com as marcas e atividades de marketing por meio digital plataforma aumentou consideravelmente. Este o aumento no engajamento levou ao desenvolvimento de diversas ferramentas de marketing digital (DIOGO et al., 2019).

Conforme cita Barros e Fischmann (2017), Otimização do Search Engine (SEO) é uma ferramenta para melhorar a visibilidade e aumentando a qualidade e a quantidade de tráfego para o site ou página da web organicamente (ou seja, resultados não pagos) otimizando o mecanismo de pesquisa específico. Por exemplo, Google motor de busca pode ser otimizado de tal forma que sempre que uma consulta de pesquisa relacionada é feita, o resultado da pesquisa mostraria o link do site na primeira posição na seção de resultados orgânicos.

A ferramenta de Marketing de busca, ao contrário do SEO, o marketing do motor de pesquisa é um processo pago, no qual o mecanismo de pesquisa é pago pelos profissionais de marketing para mostrar o link de seu site em topo da lista de pesquisa sempre que a palavra-chave (ou grupo de palavras-chave) é pesquisada (CRUVINEL, 2020).

Outra opção é o Marketing de mídia social (MMS). Marketing de mídia social é o componente de Marketing Digital sob o qual o profissional de marketing faz uso de sites de redes sociais, como Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat etc., para promover seus produtos e serviços. MMS pode incluir esforços orgânicos e inorgânicos (LUCIANO, 2022).

Marketing de vídeo e micro vídeo Marketing. Marketing de vídeo e micro marketing de vídeo estão ganhando um grande envolvimento do cliente ao longo os últimos anos. Esta é uma técnica onde por plataformas de streaming de vídeo como YouTube e micro-plataformas de streaming de vídeo como Tik Tok e Vigo Video são utilizados pelas marcas para promover seus produtos e serviços para os clientes (GROSSI, 2020).

Teixeira et al. (2020) citam o Marketing por e-mail. Essa é uma ferramenta usada por profissionais de marketing para direcionar os clientes diretamente por e-mail. Aqui e-mails são usados para enviar promoções e outros tipos de mensagens para os clientes em potencial e criar demanda para o produto ou serviço para promovido a empresa vai pagar certa porcentagem de comissão para o afiliado.

Com o Marketing para celular, conforme o número de usuários de smartphones aumenta em todo o mundo, para apostar nesta oportunidade, marcas começaram a se conectar com seus clientes em telefones celulares através do celular aplicativos, e-mails, sites otimizados para celular, e mídias sociais (CASTRO et al., 2015).

O Marketing de influência é uma das mais novas ferramentas do digital marketing no qual, influenciadores de mídia social como estrelas do YouTube, estrelas do Tik Tok etc., são usados pelas empresas para promover seus produtos em suas respectivas plataformas. Para exemplo, um YouTuber com o nome Bhuvan Bam foi convocado por Mivi para promover seus fones de ouvido e alto-falantes em seu YouTube por meio de vídeos (PAULINO, 2021).

Da mesma forma, no caso de plataformas de conteúdo de micro vídeo, houve um grande aumento na demanda. Essas ferramentas fornecem aos profissionais de marketing a oportunidade de banco em conteúdo de vídeo e micro vídeo para anunciar e promover seus produtos e serviços (SANTOS; LIMA, 2018).

A importância de ferramentas baseados em Inteligência Artificial (IA) nas atividades online fica evidente e tem maior força de trabalho, atendendo os clientes por meio de dos chamados Chatbot (Bots) de bate-papo, que fornecem a necessária assistência aos clientes através de uma sala de bate-papo pré-programada (COMARU, 2018). De acordo com Silva et al. (2021), o uso desses tipos do Chatbot tem aumentado consideravelmente e como um resultado, esses chat-bots se tornaram um assistente virtual para os clientes.

Com a ênfase do marketing digital experiencial, as pessoas passam mais tempo online e os profissionais de marketing enfatizar em apresentar para os clientes online experiência envolvente ou então as chances são que o cliente pode ficar entediado logo, se a página da web, página de destino ou ambiente virtual não fornece uma boa experiência (LAMBERTON; STEPHEN, 2016).

Então, os profissionais de marketing estão enfatizando muito em fazer os clientes online viver uma experiência agradável um quando eles visitam o site, comparecem webinar, visitar hub de conteúdo com curadoria, visitar páginas, redes sociais das organizações (HARTLINE; FERRELL, 2016).

Aumento da demanda e visualização de *Over-The-Top* (OTT) de conteúdo, como *Netflix* e *Amazon Prime*, demonstra que por meio dessas plataformas, os profissionais de marketing digital têm uma oportunidade de promover e comercializar seus produtos e serviços (PIMENTEL, 2021).

Assim, a empresa pode alcançar maior visibilidade com o aumento da pesquisa de produtos entre clientes. Nos últimos meses, as pessoas estão gastando mais tempo pesquisando sobre produtos e serviços online. Assim, é forçar marcas e profissionais de marketing para gerenciar sua reputação de forma eficaz e ser responsivo em relação às avaliações e solicitações do cliente e evitar qualquer reação possível (COTA, 2012).

### **3.2 O crescimento, alcance e visibilidade das organizações por meio das ferramentas do Marketing Digital**

A visibilidade digital é a presença global de uma marca ou de seus produtos em espaços on-line. Uma empresa pode ter um site interessante, mas se os usuários não conseguirem encontrá-lo on-line, esse site não gerará tanto valor quanto poderia (BARROS; FISCHMANN, 2017).

O tráfego de busca só pode direcionar tantos visitantes únicos (também conhecidos como novos visitantes diários), e é por isso que uma das ferramentas de marketing digital a se destacar nesse sentido é o Marketing de busca, que se tornou uma ferramenta tão importante para melhorar a visibilidade on-line (SILVA et al., 2021).

Além disso, Silva et al. (2021) o tráfego só pode fazer tanto; uma vez que os usuários encontrem seu site, sua empresa precisa então criar uma experiência de atenção e otimização do usuário que converta os visitantes em compradores.

Castellão e Sampaio (2017) explicam que essa visibilidade on-line é crucial para as empresas de hoje pelas seguintes razões: os usuários podem encontrar suas páginas e redes sociais por conta própria; quanto mais visitantes únicos a empresa atrair, maior será a pro-

babilidade de conseguir mais vendas; a visibilidade online pode aumentar a reputação da marca ou como seu negócio é percebido no mercado.

Ter uma reputação de marca confiável também é importante para ganhar vantagem competitiva e se destacar de sua concorrência e quando feita corretamente, sua estratégia de visibilidade digital pode impactar as pessoas, melhorar o atendimento ao cliente, desenvolver sua marca, conectar-se com seu público-alvo através de canais digitais e melhorar a experiência do usuário (FURQUIM et al., 2021).

Assim, o aumentando do alcance e a visibilidade por meio do Marketing Digital é possível por meio do estabelecimento de um website e das plataformas de mídia social, mas requer um mergulho profundo na compreensão de quem é seu público-alvo, o que ele precisa e em quais canais estão ativos (CASTRO et al., 2015).

Faustino (2019) recomendam que as organizações tomem as seguintes ações: pesquisar os tipos de frases ou palavras-chave que seu público-alvo possa estar buscando que possam levar aos serviços e soluções que seu negócio oferece; utilizar ferramentas de busca como links de palavras-chave para melhorar as páginas internas de referência cruzada dentro de seu site.

A atuação do profissional de marketing deve ser estratégia sobre a interação com seguidores nas mídias sociais respondendo a perguntas ou comentando sobre quaisquer posts que eles compartilhem que apresentem seus produtos, qualquer coisa para mostrar ao seu público que sua marca está ouvindo e engajada (ALVES et al., 2017).

Outro ponto são os links de saída e de entrada para que o Google possa indexar páginas em cache e a empresa possa acompanhar outros sites que possam se vincular ao seu conteúdo (ou sites externos para os quais seu conteúdo esteja vinculado) (SANTOS; LIMA, 2018).

Por isso é importante a criação de uma estratégia de marketing de conteúdo que exija a publicação regular de conteúdo original e relevante (como blogs, vídeos, imagens ou outros materiais de valor agregado) e também pode publicar conteúdo de terceiros que seja relevante para seu setor. Adicionar metas, tags e tags de cabeçalho na codificação para atrair a atenção aos conteúdos são importantes para reforçar o alcance de busca (PAULINO, 2021).

Sendo assim, contribui para a manutenção do acesso aos produtos ou serviços que estão à disposição ou sendo lançados, os tipos de liderança de pensamento que estão produzindo ou quaisquer outras ideias para reforçar sua estratégia de visibilidade digital.

## **4. MARKETING DIGITAL COMO UM ALIADO PARA INFLUENCIAR A TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR E PARA QUE A EMPRESA POSSA ATINGIR MELHORES RESULTADOS**

### **4.1 O impacto do marketing digital no processo de tomada de decisão do consumidor**

Os internautas de hoje esperam que as marcas que seguem estejam tão online quanto elas estão. Portanto, a empresa deve criar uma estratégia que inclua postagens regulares em plataformas como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, TikTok, LinkedIn, Pinterest e Snapchat (LUCIANO, 2022).

Naturalmente, esta abordagem envolve fazer algumas pesquisas. Por exemplo, se você é uma empresa B2B, investir no TikTok e no Snapchat (que são ótimos para promover

produtos de consumo!) pode não ser a estratégia certa para você. Além disso, lembre-se de que seus seguidores consomem conteúdo diferente em cada plataforma. Como resultado, seu conteúdo deve fornecer valor e estar no formato correto de consumíveis para as respectivas plataformas.

O desempenho do marketing digital no mercado competitivo online pode ser analisado por meio da perspectiva do consumidor. Os objetivos de apoio são apresentar o conceito de marketing digital, transformação, a distinção entre publicidade tradicional e marketing digital, vários passos para construir um negócio digital de sucesso durante a epidemia, estratégias de marketing digital (CASTELLÃO; SAMPAIO, 2017).

Nascimento (2017) explica que as compras online cresceram e os consumidores de lojas físicas migraram para o ambiente digital, sabendo que o sistema operacional deve satisfazer os requisitos dos clientes com base em seu histórico de pesquisa anterior, bem como em experiências anteriores.

O uso das tecnologias pelo consumidor depende da cultura, atitude, riscos e confiança dos consumidores, enquanto a maioria das empresas procuram otimizar seu atendimento por meio de avaliações dos clientes para atender à crescente demanda de compra de um produto online (MINUZZI; LARENTIS, 2014).

A análise do comportamento de compra em geral e as compras online em específico se transforma em uma ferramenta para melhor atender o consumidor. A maioria das variáveis que afetam o sistema comercial que é construído de forma consistente com base nas lacunas e as limitações do marketing digital (CRUZ-ROS; GONZALEZ-CRUZ, 2015).

O comportamento de compra online dos consumidores pode ser afetado por vários fatores, além do acesso à internet. De acordo com Lamberton e Stephen (2016), o comportamento de compras online não é influenciado apenas pelas características demográficas dos clientes, como idade, sexo e ocupação, mas também por dois grupos de fatores, que são a percepção do cliente de fatores de risco e fatores de benefício.

Kannan (2017) destaca que embora as empresas tenham obtido ótima quantidade de envolvimento do cliente em várias plataformas de mídia social, avançando no futuro, as empresas têm que manter este engajamento, garantindo que eles ajam com responsabilidade.

Com um aumento no tempo online dos clientes e aumento nas atividades de mídia social, quaisquer erros das marcas ou da empresa podem levar a uma disseminação mais rápida de informações negativas e pode levar a reações drásticas. Assim, manter a reputação online será muito difícil, porém essencial também (ALVES et al., 2017).

À medida que as pessoas voltam aos seus estilos de vida e rotinas normais, o desafio em frente aos profissionais de marketing seria obter a mesma quantidade e qualidade do tráfego da web em seus sites e páginas de destino. Os marqueteiros têm que continuar tornando o conteúdo digital envolvente e ambiente virtual para gerenciar e manter o tráfego da web (SANTOS; LIMA, 2018).

Sendo assim, concentra-se um grupo de fatores de benefício percebidos que afetam o comportamento de compra online dos consumidores. Quanto à pesquisa realizada em março de 2020, quando ocorreu a Covid-19, há mais de 50% dos clientes que reduziram a frequência de visitas às lojas físicas, 80% reduziram as ocasiões de consumo fora de casa e 39% compraram com mais frequência em canais de compras online (CRUVINEL, 2020).

O tipo de bens que estão sendo pesquisados e comprados mudou drasticamente, principalmente sobre produtos de higiene (76%), planos de viagem (63%, embora 22%

tenham sido cancelados), comida e comida em casa que também são consumidos com maior frequência (63%). Um dos problemas perceptíveis é que cerca de 64% dos vietnamitas estão dispostos a manter seus novos hábitos de entrega de comida ou compra online, mesmo após a pandemia (GROSSI, 2020).

Ao usar novas técnicas, os profissionais de marketing podem atingir o mercado a partir de tecnologias que trazem uma nova dimensão do marketing da velha escola e transformação chamada marketing digital. Separar sites digitais e off-line costuma ser essencial para diferentes planos de negócios digitais (REZ, 2016).

Por causa da demanda do consumidor com base em produtos, serviços, preços de vários fornecedores, desenvolvimento de Internet, mundo A Wide Web e outras tecnologias digitais mudaram (COELHO et al., 2013). E-commerce ou Comércio eletrônico significa qualquer tamanho de mercado on-line que oferece suporte a vendas, compras, negociação de produtos ou serviços além. Google.com, Yahoo.com, Amazon.com, Alibaba.com e YouTube.com foi redesenhado online (DIOGO et al., 2019).

De acordo com um novo estudo da NewsCred Insights (2020) lançado durante a epidemia, muitas empresas costumavam prever e gerenciamento de projetos de controle em todas as plataformas de marketing, tanto internas quanto externas consumidores.

Outro novo estudo sugere que um produto ou serviço de consumo pode ajudar as empresas a mudar para um local de trabalho digital para expandir as estratégias de resiliência dentro COVID-19, onde a empresa deve reembolsar os clientes pelo atendimento constante em tempos de crise (CRUVINEL, 2020).

Para alcançar o consumidor, o marketing digital tem utilizado recursos gratuitos (como e-Books ou PDFs para download), ou mesmo enviem desejos de feliz aniversário aos consumidores em seu dia especial. Ter esses tipos de faixas no lugar irá melhorar a experiência geral do usuário, construir um relacionamento duradouro com os usuários e construir a credibilidade de sua marca (FURQUIM et al., 2021).

Em outro ponto, a publicidade paga para veicular anúncios pagos em mecanismos de busca como o Google Ads, plataformas de mídia social como o Facebook Ads e até mesmo conteúdo pago através de posts de blogs patrocinados. E estes investimentos compensam, pois na verdade, as estatísticas mostram que a publicidade paga retorna financeiramente (LUCIANO, 2022).

Para garantir essa possibilidade, as campanhas publicitárias pagas tem demonstrado consistência quando o consumidor percebe que a empresa está cumprindo exatamente o que está promovendo (STECCA; ÁVILA, 2015). Isso porque a abordagem de marketing digital deve ser igualmente integrada, criando soluções personalizadas para o negócio, combinando de forma inovadora ferramentas de marketing e tecnologia, enquanto mantemos o foco na experiência do usuário final (VERONEZE et al., 2019).

O foco abrangente da estratégia de marketing da empresa deve ser baseado no conceito de desenvolvimento e aumento do conhecimento da marca da empresa e no desenvolvimento da confiança e da confiança nessa marca. A marca de uma empresa é seu ativo mais importante, portanto, devem ser feitas tentativas para aprimorá-la e protegê-la durante todo o processo de marketing. Para conseguir isso, as organizações devem implementar as estratégias de marketing certas o mais rápido possível.

Ao comparar os métodos de marketing online com o marketing tradicional convencional e as práticas, então existem áreas amplas e oportunidades onde o marketing online é competente e tem suas vantagens e é sempre preferido. Ao contrário do marketing tradicional, onde temos que esperar o prazo estipulado para descobrir a resposta dos clientes,

o marketing online é em tempo real.

Uma vez que podemos a resposta dos clientes em tempo real, é mais fácil rastrear se uma determinada campanha está funcionando para o produto ou não e, com base no feedback, o profissional de marketing pode fazer as mudanças adequadas na campanha promocional, no marketing tradicional essa flexibilidade não é possível.

No marketing tradicional é difícil quando se trata de empresas pequenas no âmbito online que precisam competir com os grandes concorrentes no mercado devido ao custo envolvido e experiência em fazer estratégia. As empresas de marketing usam as ferramentas promocionais online para comunicar as informações do produto com o cliente através da Internet (UNICHRISTUS, 2017).

A Internet levou a um ambiente cada vez mais conectado, e o crescimento do uso da Internet resultou no declínio da distribuição da mídia tradicional: televisão, rádio, jornais e revistas, portanto, a maioria das organizações de marketing está tentando promover seus produtos e serviços através da Internet porque isso reduz os custos de armazenamento e promocionais (GROSSI, 2020).

O marketing digital se concentra em estratégia, ciência de dados, mídia e publicidade e alavancam a inteligência de dados para impulsionar os negócios, conectar pessoas e criar experiências e as melhores práticas e técnicas para produzir insights empresariais acionáveis baseados em mineração de dados e modelos preditivos tem alcançado cada vez mais clientes e influenciado diretamente a tomada de decisão para aquisição de produtos e serviços online.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, a Internet tornou-se dominante na vida cotidiana, permitindo quantidades inesgotáveis de informações, enquanto a adoção generalizada de dispositivos móveis inteligentes pelos consumidores colocou a Internet mais acessível a todos e a revolução da mídia social mudou completamente o comportamento do consumidor e a relação consumidor-empresa.

Por meio da pesquisa, foi possível evidenciar como as inovações tecnológicas levaram a uma grande transformação do marketing e à criação de uma nova abordagem chamada Marketing Digital. Ficou destacado que se trata de um processo adaptativo e tecnológico pelo qual as empresas colaboram com clientes e parceiros para criar, comunicar, entregar e sustentar em conjunto valor para todas as partes interessadas.

O Marketing Digital é uma inovação em constante evolução que espalha seus “tentáculos” em cada processo que as empresas utilizam há décadas, alterando a aparência das indústrias globalmente. A transformação digital do marketing levou as empresas a abraçar a Inteligência Artificial, capacidades de computação cognitiva e outras novas tecnologias, que ajudam as empresas a capturar ganhos significativos através da cadeia de valor e prometem alterar comportamentos, interações e experiências num futuro próximo.

Nesse cenário, mais pessoas do que nunca têm acesso à Internet, desviando o poder das empresas e permitindo que os consumidores assumam o controle. Seu papel mudou de passivo para ativo, escolhendo que tipo de informação receber, como e quando.

Ao colocar os consumidores no lugar de “diretores”, o futuro do Marketing Digital está na personalização e na transparência. Como os canais digitais permitem interações bidirecionais, as empresas procuram cada vez mais criar uma relação digital com os clientes e se



tornar parceiras com eles para impulsionar a lealdade e a defesa dos clientes, assim como o valor comercial.

Quando a tecnologia assume esse nível e aproxima o mundo, as empresas podem interagir com os consumidores de forma mais eficaz e diversificada, bem como alcançar novos mercados que de outra forma não alcançariam, aumentando assim exponencialmente o reconhecimento de sua marca.

Além disso, a concorrência cada vez mais acirrada no mercado atual coloca enormes desafios às empresas e, como o mercado, o comportamento do consumidor e o próprio mundo experimentam mudanças constantes devido à tecnologia, o que pode ser considerado como vantagem competitiva hoje pode se tornar uma característica comum amanhã; portanto, a capacidade de ficar à frente não é uma situação permanente.

Assim, não se pode mais ignorar a natureza dinâmica do mundo dos negócios no contexto atual, as empresas podem ser deixadas para trás. Essa pressão competitiva leva as empresas de todos os setores a adotar táticas de marketing digital. Soluções relacionadas à mídia digital trazem grande valor às organizações que consideram a internacionalização através da economia de recursos e a abertura de canais digitais para permitir conversas mais ricas com os consumidores e a comercialização de seus produtos e serviços.

Por meio da revisão de literatura foi possível examinar o domínio do marketing digital e seus efeitos no reconhecimento da marca e no crescimento dos negócios. Também é importante realizar pesquisas futuras para abordar aspectos não respondidos do marketing digital relativos aos papéis que cada ponto de contato digital desempenha na tomada de decisão geral dos consumidores e como uma empresa pode coordenar entre dispositivos e canais para envolver os clientes.

## Referências

- ALVES, A., et al. Inovação e capacidades dinâmicas da empresa: Definindo um modelo de avaliação. **Revista de Administração de Empresas**, 57 (3), 232-244. 2017.
- BARBANTE, Luiz Abdala Jabur, et al. Estratégias de Marketing e Vantagem Competitiva: Estudo de Caso das Vendas de Seminovos da Concessionária Toyopar em Londrina-PR. IX SEGeT. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.
- BARROS, Luís Alberto Monteiro de. FISCHMANN, Adalberto A. **Eficácia da Implementação de Estratégias**. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo - SP, mai. 2017.
- CASTELLÃO, T.C.V.C. SAMPAIO, V.C.F. Marketing digital: o poder de influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-ce. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000104, 2017.
- CASTRO, Nalita Santos de, et al. **A influência do marketing digital sobre a escolha dos consumidores**. XII SEGeT, Otimização de Recursos e Desenvolvimento, 2015.
- CARVALHO, Suellen dos Santos. Marketing: Evolução e Tendências. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 05, Vol. 01, pp. 5-20, Maio de 2018.
- CARVALHO, Kauê da Silva. OLIVEIRA, Ramos Tiago de. A importância do marketing digital para o crescimento dos microempreendedores. **Revista FATEC Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios**, Vol. 07, n. 12, jan-jun. 2020.
- COELHO, Renata; et al. Desenvolvimento de modelo de avaliação de desempenho: Aplicação a um Centro de Serviços Compartilhados. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 1, p. 69-80, jan. 2013.
- COMARU, Lucas Fernandes. Uma análise sobre o uso do Inbound marketing como estratégia para prospecção de novos clientes nas mídias sociais. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXVIII, nº. 000139, 09/11/2018.

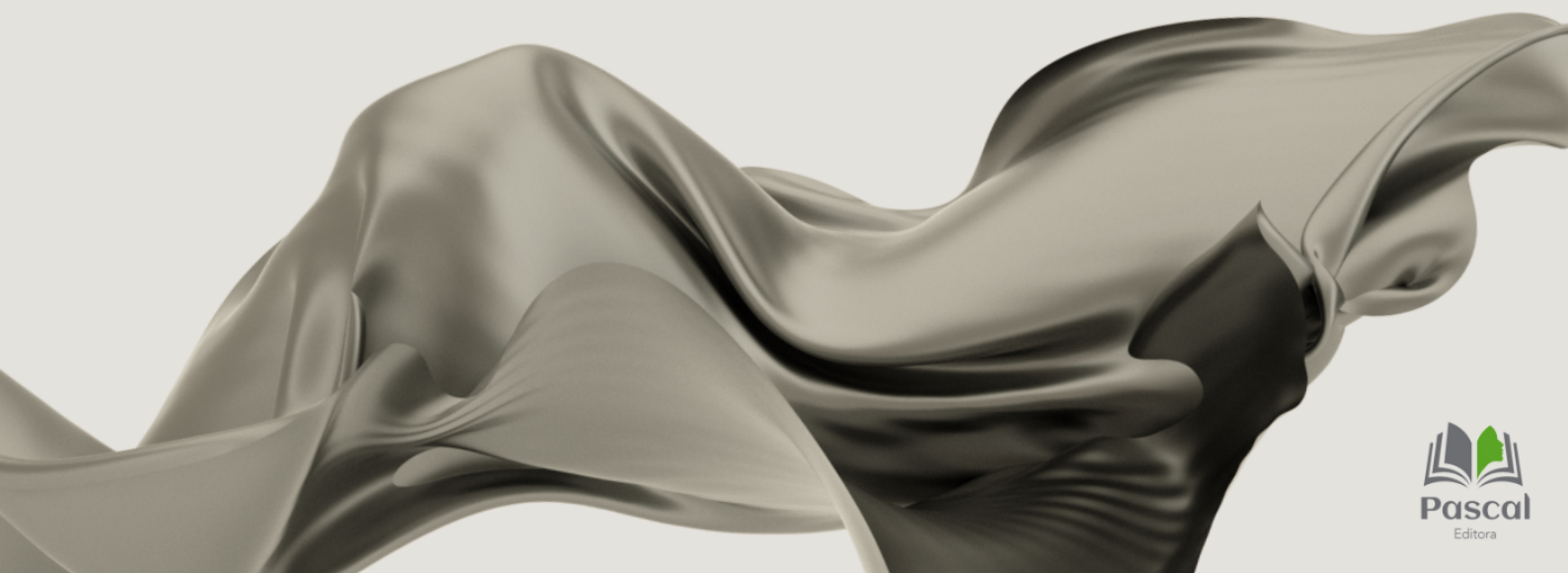
- COTA, Luís Felipe. Marketing Digital pode transformar negócio nas PMEs. **Rev. Mundo do Marketing**, n. 01, vol. 02, 2012.
- CRUVINEL, Ilton Belchior. Marketing digital em tempos de pandemia. **Gestão & Tecnologia, Faculdade Delta**, Ano IX, V. 1 Edição 30, Jan/Jun 2020.
- CRUZ-ROS, S. GONZALEZ-CRUZ, T. F. Capacidades e desempenho da firma de serviço: Análise contingente do contato com o cliente. **Journal of Business Research**, 68 (7), 1612-1621. 2015.
- DIOGO, Ricardo Alexandre. et al. A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. **P2p e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019.
- FAUSTINO, Paulo. **Marketing digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos**. São Paulo: DVS Editora, 2019.
- FURQUIM, M.G.D. et al. Proposição de um modelo de estratégia de marketing em loja agropecuária. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.40-51, 2021.
- GROSSI, Luiz Felipe. A importância do marketing digital em tempos de pandemia. **Rev. Empresas e Negócios**. n. 02, Indianapolis, 2020.
- HARTLINE, Michael D. FERRELL, O.C. **Estratégia de Marketing**. Editora: Cengage CTP; 6ª Edição, ago. 2016.
- KANNAN, P. Marketing digital: Uma estrutura, revisão e agenda de pesquisa. **International Journal of Research in Marketing**, 34 (1), 22-45, 2017.
- KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.
- LAMBERTON, C. STEPHEN, A. T. Uma exploração temática de digital, mídia social e marketing móvel: evolução da pesquisa de 2000 a 2015 e uma Agenda para Pesquisas Futuras. **Journal of Marketing**, 80 (6), 146-172. 2016.
- LUCIANO, Demerson Aparecido. O comportamento do consumidor e a influência do marketing digital. **Rev. Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 01 jul 2022.
- MINUZZI, Guilherme. LARENTIS, Fabiano. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, 4(1), p. 80-97, 2014.
- NASCIMENTO, Jacques Premoli do. **Marketing digital em microempresas: um estudo de caso em uma fábrica de doces artesanais**. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2017.
- NOGUEIRA, Alexandre. **Tipos de marketing: conheça as principais opções do mercado**. 2022. Disponível em: <<https://www.hostgator.com.br/blog/tipos-de-marketing/>>. Acesso em: 09 set. 2022.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, et al. **Planejamento Estratégico: conceitos-metodologia-práticas**. Editora: Atlas; 34ª edição, 2018.
- PAULINO, Caroline Regis. **Marketing digital: o consumidor da era tecnológica**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2021.
- PIMENTEL, Max Foroni. **O poder do Marketing Digital**. 34f. Departamento de Gestão e Negócios. Universidade de Taubaté. 2021.
- REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. São Paulo: DVS Editora, 2016.
- SANTOS, João Pedro Borba. **A importância do marketing digital para microempreendedores (MEI)**. Administração pelo Centro Universitário de Anápolis. 2015.
- SANTOS, Samuel Pinheiro dos. LIMA, Márcia Maria Leite. Marketing Estratégico como Fator Competitivo nas Organizações de Pequeno Porte. **Rev. Mult. Psic.** v. 12, n. 42, p. 1119-1142, 2018.
- SILVA, W.M. et al. Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, 2021. e45210515054, 2021.
- STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves. ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de Marketing**. Santa Maria – RS, Rede Etec Brasil, 2015.
- TEIXEIRA, M.C. et al. **Marketing Digital: O Novo Consumidor na era da Informação**. 2020.
- UNICHRISTUS. Centro Universitário Christus. **A importância da Gestão de Marketing para o desenvolvimento das Organizações**. EaD, Gestão de Marketing, out. 2017.
- VERONEZE, Christiano de Lima, et al. O uso de marketing digital em microempresas na trifronteira. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 8, n. 8, Mar. p. 566-585. 2019.

Tópicos Especiais de Administração

# 4

**MATEMÁTICA FINANCEIRA: SUA IMPORTÂNCIA PARA O  
DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS**  
***FINANCIAL MATHEMATICS: ITS IMPORTANCE FOR  
DEVELOPMENT IN BUSINESS MANAGEMENT***

Higor de Jesus Almeida Soares



## Resumo

A matemática financeira é o campo de prática matemática, que estuda a equivalência de capitais ao longo do tempo. É essencial para uma administração adequada e para o êxito do negócio. Por meio dela, é possível executar a organização e o controle financeiro para o melhor gerenciamento do capital da empresa bem como a análise matemática de custos. O objetivo desse trabalho foi compreender a importância da matemática financeira para o desenvolvimento na gestão de negócios. A metodologia empregada nesse trabalho trata-se de um estudo descritivo de caráter narrativo, do tipo revisão integrativa, a amostra foi composta por artigos científicos, livros, teses, dissertações, voltados ao tema e respeitando o intervalo de dez anos até o ano corrente. Conclui-se que, a matemática financeira influencia e tem uma importância essencial na gestão de negócios. Tendo em vista que a matemática financeira é uma das ferramentas fundamentais para que o gestor tome as melhores decisões para a empresa, considerando os riscos e potencial retorno, entre outros pontos muito relevantes que a matemática financeira promove para a área da gestão de negócios.

**Palavras-chave:** Matemática financeira, Gestão de negócios, Importância da matemática na gestão, Conceitos de gestão, Gestão empresarial.

## Abstract

Financial mathematics is the field of mathematical practice, which studies capital equivalence over time. It is essential for proper administration and business success. Through it, it is possible to perform the organization and financial control for the best management of the company's capital as well as the mathematical analysis of costs. The objective of this work was to understand the importance of financial mathematics for the development of business management. The methodology used in this work is a descriptive study of a narrative nature, of the integrative review type, the sample was composed of scientific articles, books, theses, dissertations, focused on the theme and respecting the interval of ten years until the current year. It is concluded that financial mathematics influences and has an essential importance in business management. Considering that financial mathematics is one of the fundamental tools for the manager to make the best decisions for the company, considering the risks and potential return, among other very relevant points that financial mathematics promotes for the area of business management.

**Keywords:** Financial math, Business management, Importance of mathematics in management, Management concepts, Business management.

## 1. INTRODUÇÃO

A matemática financeira é o campo de prática matemática, que estuda a equivalência de capitais ao longo do tempo, que inclui cálculos que visam uma melhor organização e controle do dinheiro, não é apenas uma ciência, é uma ferramenta benéfica na vida cotidiana, para gerenciar contas pessoais e corporativas. Por esse motivo conhecer suas aplicações é crucial.

Empresas financeiramente saudáveis são capazes de otimizar seus ativos. impedir perdas e preservar o negócio. Além disso, é capaz de otimizar processos, investir em crescimento e inovação e ampliar seus resultados.

Portanto a matemática financeira faz-se muito importante, devido ao baixo desenvolvimento econômico no país, uma vez que em nosso cotidiano, ela está cada vez mais presente, em situações nas quais é necessária uma abordagem financeira para determinados problemas, que exige uma compreensão matemática crítica.

A importância de compreender a educação financeira como uma prática independente para a futura autonomia financeira, e para o crescimento de empresas, já que vivemos em um país com o capitalismo mais lucrativo. Consequentemente, o consumo tornou-se a prioridade máxima na vida do cidadão brasileiro.

A educação financeira para os empresários é essencial para a administração adequada das finanças da empresa e para o êxito do negócio. Por meio dela, é possível executar a organização e o controle financeiro para o melhor gerenciamento do capital da empresa bem como a análise matemática de custos, despesas e investimentos.

Orientar o meio corporativo a ter um planejamento financeiro e o consumo consciente é uma das principais necessidades, inserir a matemática financeira nas empresas é importante para prevenir perdas e melhorar a lucratividade com um gerenciamento mais crítico e consciente financeiramente.

Nesse sentido, a matemática financeira torna-se essencial para que possam ter a capacidade de administrar as finanças, evitando perdas e promovendo ao longo do tempo o crescimento do país por meio do conhecimento matemático, pois a matemática financeira é responsável pelo estudo dos juros, porcentagens, aplicações financeiras, entre outras situações.

Diante do que foi exposto acima, questiona-se. Qual a importância do conhecimento da matemática financeira e sua aplicabilidade para o desenvolvimento na gestão de negócios?

A matemática financeira é uma ferramenta inestimável para ajudar a reduzir custos e maximizar lucros. Além disso, é a base para a tomada de decisões. Ela não ajuda somente pessoas que trabalham com gestão, mais também pessoas físicas em situações reais de seu cotidiano.

Existem inúmeras vantagens para o empreendedor que investe na educação financeira como: avaliar a necessidade de empréstimos, controlar despesas, controlar o fluxo de caixa, verificar a viabilidade de novos investimentos, melhorar a precificação de produtos e serviços.

O objetivo geral deste trabalho foi compreender a importância da matemática financeira para o desenvolvimento na gestão de negócios, e especificamente, entender importância da matemática financeira e suas aplicabilidades, e analisar a matemática na gestão



de negócios, apontar os principais conceitos na gestão de negócios.

Por essa razão esse assunto possui grande relevância na atualidade, pois é de extrema importância conhecer os benefícios da matemática financeira para a tomada de decisões no dia a dia, a fim de reduzir perdas e maximizar lucros.

A metodologia empregada nesse trabalho trata-se de um estudo descritivo de caráter narrativo, do tipo revisão integrativa, objetivando constatar a Matemática financeira: Sua importância para o desenvolvimento na gestão de negócios. Elaborado por meio de materiais já publicados, sendo artigos científicos, livros, dissertações e teses, no período de dez anos.

Foram inclusos trabalhos que obedeceram aos critérios de inclusão como, teses, dissertações, artigos científicos, e livros, voltados ao tema, publicados entre os anos de 2012 à 2022, já os critérios de não inclusão abrangem os matérias que não disponibilizaram o artigo ou material na íntegra, artigos repetidos que já tenham sido citados em outra base de dados, artigos que não tenham sido publicados no período correspondente ao estudo e que fogem do tema proposto.

## 2. MATEMÁTICA FINANCEIRA

Para Hazzan et al. (2017) a matemática financeira é uma ferramenta que nos auxilia a tomar decisões financeiras, que propõe a maximização da riqueza dos investidores, é um instrumento importante para gerar economia tanto no âmbito pessoal quanto na contabilidade de organizações.

Trata-se do campo de estudo que é voltado para manter contas equilibradas, sem risco de grandes perdas, nesse contexto a matemática financeira utiliza de ferramentas importantes no cotidiano, das formas mais simples, até as mais complexas (ABREU, 2015).

A matemática financeira está baseada em vários conceitos, operações e relações que possibilita entendimento e o manuseio de variáveis financeiras fazendo com que gestores sejam capazes de tomar decisões importantes para o futuro das empresas.

“A matemática financeira é projetada para estudar o valor do dinheiro no tempo, pois R\$ 1,00 hoje vale mais que R\$ 1,00 no futuro, com o passar do tempo o valor do dinheiro muda, e uma vez que um investidor faz uma aplicação poderá obter uma taxa de remuneração pelo capital, essa remuneração do capital no tempo é chamada de juros” (MENEZES, 2018, p.14).

Segundo a mesma autora, a matemática financeira inclui empregar procedimentos matemáticos para simplificar as operações financeiras. Para isso, utiliza de elementos como: taxas, inflação, índice de preço, lucros, danos, cotações de moedas, valor atual líquido e entre outras alternativas mais econômicas.

Bertolo (2019) afirma que a matemática financeira é um conjunto de conhecimentos que examina a variação do valor do dinheiro ao longo do tempo, para isso, ele cria modelos que permitem avaliar e comparar o valor do dinheiro em diferentes momentos, utilizando os conceitos básicos da matemática financeira.

Manoel; Silva (2017 p.68) concorda que os conhecimentos sobre matemática financeira podem ser enfatizados nos elementos do currículo de matemática, porque incluem uma compreensão da relação entre economia e finanças. incluindo também habilidades matemáticas, de interpretar e agir nas situações sociais e políticas construídas pela matemática

“A matemática financeira é aplicada a todos os ramos da atividade humana, influenciando decisões individuais e sociais que mudam diretamente a vida das pessoas e da sociedade. Sua importância explica descontos, ajuda a entender reajustes salariais, escolher aplicações financeiras etc., no dia a dia de quem lida com dívidas ou parcelamentos” (BAZANELLA; BEZERRA, 2016).

A matemática está presente atualmente em todos os níveis da educação básica e sua importância para a compreensão das relações econômicas e financeiros atuais não deve ser ofuscada. Conseqüentemente, dominar o significado dos conceitos no campo da matemática financeira é essencial.

## 2.1 Conceitos básicos da matemática financeira

Segundo Reis (2013) o capital ( $c$ ), capital é o valor que dá início a uma operação financeira, que vai corresponder em unidades monetárias, à quantia inicial de um investidor ou ao custo inicial de um produto ou serviço, à vista e sem taxas.

“Juros ( $J$ ), os juros vão corresponder ao valor remunerado pelo capital ( $c$ ) empregado em atividades produtivas, de comum acordo entre o credor e o tomador em uma determinada operação financeira, para o investidor o juro é a remuneração do investimento e para o tomador o juro é o custo do capital obtido por empréstimo” (BERTOLO, 2019, p.7).

Menezes (2018, p.15) afirma que a taxa de juros ( $I$ ), a taxa de juros é a porcentagem que determina a quantidade de capital adicional inicialmente investido ou emprestado. Este percentual é sempre relativo a um período previamente definido, que pode ser diário, mensal, anual etc. Para simplificar o uso de taxas de juros em fórmulas matemáticas financeiras, é comum converter períodos em meses.

De acordo com Reis (2013) montante ( $M$ ) é a soma do capital ( $c$ ) aplicado no início e do juro ( $J$ ) que foi acordado na operação financeira com juros acumulados e que é devido ao seu final período de aplicação.

Para Oesterreich (2019 p.56) a educação financeira é sobre a capacidade de tomar decisões inteligentes sobre o uso do dinheiro, conhecer os termos da matemática financeira, que também se torna essencial para uma boa interpretação de dados financeiros.

O estudo da matemática financeira essencialmente diz que ao longo de um período em uma situação financeira, há uma entrada de caixa, chamada de receita, e uma saída ou saída de caixa, em que o capital pode ou não modificar ao longo do tempo, dependendo da taxa de inflação, assim constitui transações monetárias (PUNTEL et al., 2021).

Entender a importância dos conceitos básicos da matemática financeira, é o ponto inicial para entender o funcionamento da matemática financeira, que com ela é possível calcular o valor de uma prestação, verificar se um determinado investimento vai gerar lucros ou prejuízos.

### 2.1.1 Juros simples

De acordo com Faro (2017) o sistema de juros simples é uma correção calculada sobre um capital inicial. Em cada período, o juro é obtido pelo produto do capital inicial pela taxa unitária, de modo que os juros sejam iguais em cada período.

Abreu (2015) afirma que a aplicação no regime de juros simples é muito limitada e

tem sentido apenas em curtíssimo prazo ou se os juros devidos não forem pagos antes do final da operação. Os juros simples não são amplamente utilizados no sistema financeiro atual, mas envolve financiamentos, compras a prazo, impostos atrasados, aplicativos bancários etc.

Os autores Duarte et al. (2012, p.205) ainda explicam que enquanto durar a operação os juros permanecerão constantes e não são novamente recalculados, independentemente se o montante teve um aumento ou se diminuiu ao longo do tempo.

De acordo com Faro (2017) a fórmula de juros simples pode ser facilmente descrita, para calcular os juros simples obtidos nessa operação (J), basta multiplicar  $C \cdot i$  pelo número de períodos (t). Assim, os juros simples podem ser calculados pela fórmula:  $J = C \cdot i \cdot t$  onde: C é o capital, i é a taxa de juros unitária e t é o período de tempo.

Os juros simples está mais presentes nas transações financeiras do dia a dia. Ele é usado, por exemplo, no cartão de crédito, em financiamentos e em alguns tipos de empréstimos. Ao contrário dos juros compostos, o valor dos juros simples nunca muda durante uma operação.

## 2.1.2 Juros compostos

Conforme Viana (2018, p.21) O juro composto irá representar o juro sobre o juro, tem aplicação sobre o montante de cada período, diferentemente dos juros simples, o regime composto segue o princípio natural de que os juros formados a cada período também rendem juros nos períodos seguintes.

Os juros de cada período são calculados sempre com base no saldo existente no início de cada período. portanto, em um sistema de juros compostos, para cada operação, o valor dos juros a serem pagos em cada período é calculado com base no saldo devedor atualizado na operação, a cada operação (AZEVEDO, 2017).

Ainda de acordo com os autores acima Hazzan et al. (2017) explicam que a aplicação do sistema de juros compostos é universal, e suas operações e seus cálculos podem ser realizados com o auxílio de calculadoras financeiras. É usado para a maioria das operações financeiras, como financiamentos, empréstimos, correções de poupança etc.

Os juros compostos é os juros nos quais os juros do mês são incorporados ao capital. Com uma taxa assim, o valor cresce muito mais rápido do que com juros simples. No caso de uma dívida, é perigoso. No caso de um investimento, é excelente. Ele também é chamado de juros sobre juros, são calculados sobre o valor total da operação mais o valor dos juros simples, e são comuns em investimentos de longo prazo.

## 2.1.3 Matemática financeira no dia a dia e na tomada de decisão

Os conceitos de matemática financeira estão entrelaçados com uma variedade de situações cotidianas de todo cidadão, desde simples compras de supermercado, até situações mais complexas como alcançar melhores resultados de investimento financeiro (DUARTE et al., 2012, p.196).

A matemática financeira existe no cotidiano das pessoas, com ela calculamos aumentos de preços de gás, gasolina, reajustes de salário-mínimo, saldo devedores de cartão de crédito, o valor dos pagamentos da hipoteca etc. Tais fatos confirmam a importância da matemática financeira no cotidiano de gestores (SOUZA, 2017, p.13).



O conhecimento de matemática financeira pode fazer bom uso dos conceitos de gestão financeira, pois por meio desse conhecimento, os indivíduos terão confiança na tomada de decisões sobre investimentos. Todos os indivíduos devem utilizar esses conceitos em qualquer situação que exija uma decisão financeira (QUEIROZ E BARBOSA, 2016, p.1284).

De acordo com Silva (2016, p.28) a matemática financeira está presente em diversas situações do dia a dia, e desempenha um papel importante na análise do planejamento financeiro e na tomada de decisões de uma empresa, ou ajudando os indivíduos a processar e gerenciar suas próprias finanças.

Puntel et al. (2021) afirmam que o uso preciso da matemática financeira reduz os custos e maximiza os lucros. que é o que todo administrador precisa. A matemática financeira provê as ferramentas necessários para avaliar os ativos mais rentáveis, bem como os investimentos que podem trazer mais benefícios a curto, médio e longo prazo.

Mais do que uma ciência, a matemática financeira é um instrumento bastante útil no dia a dia, tanto para contas pessoais quanto daquelas que pertencem a uma empresa, ela consiste em cálculos direcionados a melhor organização e ao maior controle do dinheiro.

De acordo com Peter e Palmeira (2013) a tomada de decisões tem que ser destinada para ações financeiras que abrangem um conjunto de atividades, cujo interesse é controlar gastos de despesas, cartão de crédito, empréstimos, financiamentos, atitudes essas que são necessárias uma boa reflexão para a compressão efetivas dessas tarefas.

A Matemática Financeira tem ajudado as pessoas a relacionar a matemática com a vida cotidiana no curto prazo e no longo prazo, ajudando na tomada de decisões a ganhar dinheiro sem prejuízos, levando em consideração o custo de manutenção, depreciação, ao receber um empréstimo, entre outras coisas (BAZANELLA; BEZERRA, 2016).

As reflexões sobre todos os aspectos da sociedade envolvidas nas escolhas que envolvem dinheiro e suas consequências, temos que considerar que a tomada de decisão vem ser uma das ações principais para uma civilização mais crítica que saiba avaliar suas escolhas. São essas escolhas que determina o curso de cada história.

### **3. GESTÃO DE NEGÓCIOS: A IMPORTÂNCIA DA MATEMÁTICA PARA OS NEGÓCIOS**

A matemática financeira tem diversas aplicações no sistema econômico atual, refere-se especificamente a essas relações da matemática com o dinheiro no tempo. No cotidiano das pessoas, existem muitas situações que se relacionam entre si imediatamente com dinheiro. Em todas as situações, a educação financeira torna-se um fator determinante para a progressão na carreira e a saúde financeira empresarial.

O empreendedor tem que ter o compromisso de compreender a matemática financeira e saber utilizar as fórmulas para as tarefas de sua rotina, como por exemplo fluxo de caixa, essa é a ferramenta que registra as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa, ou seja, suas receitas e despesas.

É a partir disso que o gestor verifica a saúde financeira do negócio, a matemática financeira ajuda a compreender como o dinheiro se comporta e para o negócio crescer de forma sustentável e atingir a longevidade, não há nada mais importante que isso.

Rodrigues e Matias (2016) afirmam que as principais atividades do gestor dos recursos financeiros de uma empresa, envolve dois tipos de decisões: a decisão de investimento, direcionada à aplicação do capital em busca de retornos futuros, e a decisão de financia-

mento, que diz respeito à captação e à composição das fontes de financiamento.

Conforme Vianna (2018) referimo-nos à análise de investimentos como um conjunto específico de métodos para otimizar as alternativas propostas. A análise de investimentos envolve decisões de investimento de recursos de longo prazo, com o objetivo de proporcionar um retorno adequado aos proprietários desse capital.

As funções principais de um gestor deve ser aumentar o patrimônio líquido da empresa, gerando lucro líquido a partir das atividades operacionais desenvolvidas por ela.

Atualmente, o mercado de trabalho está em busca de profissionais qualificados para alavancar o seu negócio. A parte financeira é, sem dúvida, a base de todo o processo, e o bom desenvolvimento de um negócio pode ser interrompido quando os profissionais não têm um olhar analítico, como colocam (DUARTE et al., 2012, p.198):

Conhecer as operações com o dinheiro tem sido um obstáculo enfrentado pelos jovens ao ingressar no mercado de trabalho. Essas dificuldades educacionais criam barreiras para a plena inserção da juventude no mundo do trabalho, diante das exigências de empresas por nome limpo nos cadastros de créditos e devedores.

Conforme Barroso (2013) cálculos financeiros e análise de investimentos são hoje ferramentas essenciais nas decisões de gestão financeira empresarial e pessoal, o desconhecimento dessa ferramenta pode custar muito caro pois decisões infundadas muitas vezes resultam em prejuízos financeiros e custos elevados.

“É importante que os gestores financeiros tenham um conjunto básico de ferramentas e informações gerenciais organizadas e eficientes para entender a saúde financeira de uma empresa e tomar as melhores e mais adequadas decisões para maximizar os resultados” (RODRIGUES; MATIAS, 2016)

A resolução de problemas se trata de uma perspectiva, que é gerada uma satisfação quando uma solução é encontrada, podendo gerar ou ativar um talento para a matemática, que é um instrumento importante para a área de gestão de negócio e para o mundo corporativo.

De acordo com Cunha (2017) a matemática pode ser considerada uma ciência vital para a vida de um gestor, pois permite que as pessoas pensem e criem consciência crítica, raciocínio diante de desafios das tarefas diárias. Alves (2016) afirma ainda que é importante que a matemática desempenhe, seu papel na formação de capacidades intelectuais, na estrutura do pensamento, na agilização do raciocínio do gestor, na sua aplicação de problemas e nas situações no cotidiano das empresas.

Conforme Vianna (2018) desenvolver o raciocínio de forma rápida e objetiva é um dom muito necessário para solucionar dificuldades de qualquer natureza. O estudo da matemática financeira tornará mais fácil para você encontrar soluções para vários desafios.

Para Chenço (2016) afirma que todas as decisões de negócios devem estar apoiadas em um conjunto de informações precisas e muito atualizadas. A implementação de relatórios gerenciais, definição de alguns indicadores de desempenho, estatísticas operacionais, histórico e análises de desempenho trabalham em conjunto para garantir que a empresa sobreviva e se mantenha em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

De acordo com o mesmo autor citado acima, na prática, um profissional que trabalha com finanças precisa de algumas ferramentas que proporcionem agilidade e grande precisão nos cálculos financeiros. Qualquer omissão, às vezes até uma casa decimal, pode

somar um valor significativo dependendo do valor.

“Para a área de gestão e negócios é importante englobar ações de planejamento, avaliação e gerenciamento de pessoas e processos referentes a negócios e serviços presentes em organizações públicas ou privadas, associadas a técnicas e estratégias aplicadas na busca de qualidade, produtividade e competitividade das organizações” (ROSETTI JÚNIOR; SANTIAGO; SCHIMIGUEL, 2013).

A gestão de uma empresa não depende de ela ser pública, privada ou sem fins lucrativos. Todos eles precisam de gerenciamento para sobreviver. A definição de gestão está relacionada à gestão dos recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos e de informação disponíveis em uma organização.

Segundo Quintella (2017) o pilar para os empreendedores e gestores é buscar conhecimentos teóricos e práticos, com ênfase em processos inovadores, para entrarem no mercado preparados para sobreviverem em ambiente altamente competitivo, pois a inovação abre portas e gera mais empregos.

De acordo com Barroso (2013) a dinâmica operacional e a tomada de decisão do governo são fundamentais para a gestão empresarial e o processo decisório financeiro. Principalmente matemática aplicada em finanças porque hoje ela é muito mais complexa.

De um modo geral, Quintella (2017), afirma que as empresas precisam de gestores com agilidade nas decisões, liderança empreendedora, disposição para inovar, coragem para assumir riscos e enfrentar incertezas, forte capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

“Um bom posicionamento tem o objetivo de definir o lugar da empresa, seus produtos e serviços ocupem um lugar definido no segmento mercado alvo, sendo capaz de estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes, fazendo o consumidor ou comprador eleger a opção oferecida pela empresa dentre as demais” (REAL, 2012 p. 121).

A gestão é uma das áreas pertencentes às ciências humanas e corresponde à gestão de uma instituição, empresa ou projeto de forma a assegurar o cumprimento de objetivos. Entre eles, crescimento de receita, liderança de mercado em determinado segmento e ampliação do número de funcionários.

As pessoas constituem os recursos humanos e são os principais recursos de uma organização. O capital humano é mais difícil de adquirir e manter do que o capital financeiro, e o capital humano faz uma enorme diferença entre as empresas, porque hoje não são as grandes empresas que vencem as pequenas empresas, mas sim as mais rápidas e ágeis que vencem os lentos e inflexíveis (REAL, 2012 p. 128).

A gestão de pessoas é o departamento responsável dentro de uma organização por administrar e gerenciar o capital humano, é o coração da organização e o programa para todos os funcionários passar por esta área. Responsável pela disseminação da cultura organizacional, é o mecanismo de funcionamento dos elementos que compõem a empresa (ARANHA, 2017).

Para a empresa ter sucesso Quintella (2017) diz que é preciso conciliar três verbos: fazer, saber e agir. O gestor deve ser organizado, ter disciplina e trabalhar sempre. A independência, a autoconfiança e a capacidade de persuasão do empreendedor devem ser projetadas de forma a visar a melhoria do negócio.

Barroso (2013) saliente a ideia de que o objetivo principal de qualquer negócio é obter lucro. Com a matemática financeira, pode-se superar a lógica de produzir resultados que simplesmente reflitam o impacto no bolso dos consumidores das taxas de juros cobradas

pelos bancos.

Quintella (2017) afirma ainda que é necessário sempre estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para escolher a solução mais adequada. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios.

“Gestão é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficiente e eficaz, utiliza de recursos e funções essenciais de gestão. Para gerir com sucesso Aranha (2017) afirma que existem funções essenciais de gestão para obter e gerir informações, comunicar, planejar, organizar, liderar e controlar” (REAL, 2012 p. 145).

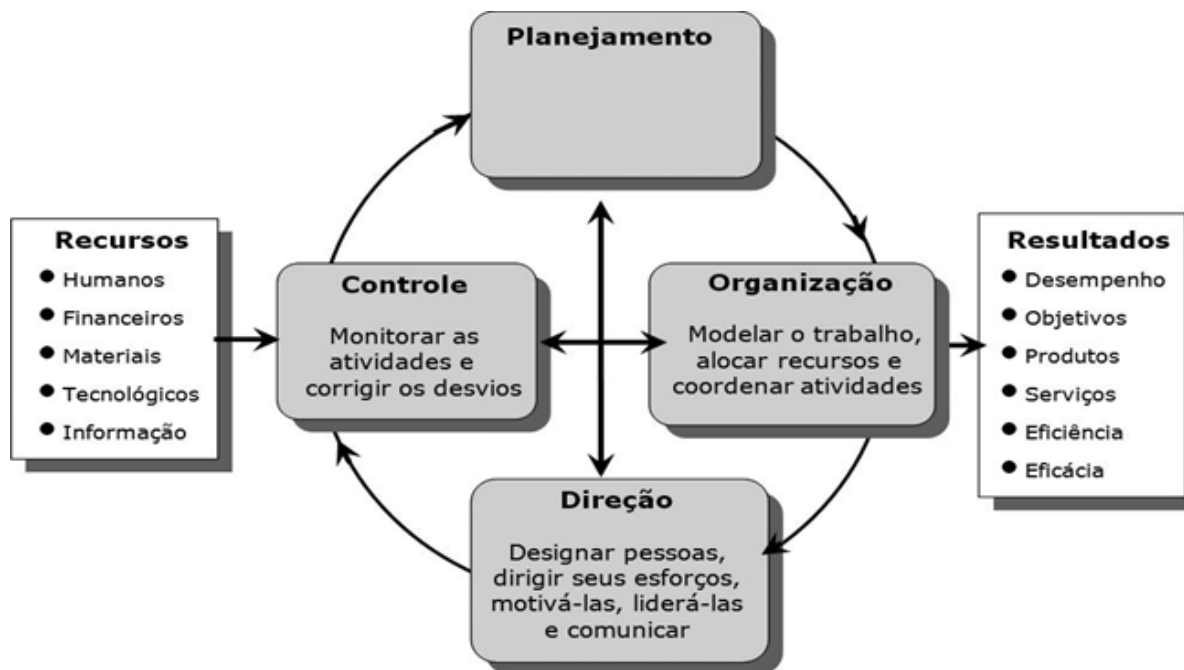


Figura 1: O processo de Gestão

Fonte: Prado et al. (2013)

Conforme Gallas (2013) a matemática possui um importante aspecto positivo ao aprendizado, o seu alto grau de aplicabilidade em situações cotidianas, desenvolvem e motiva gestores, em tomar decisões, tomar frente de situações, gerindo da melhor forma o financeira de uma empresa.

Deve ressaltar ainda que decisões e ações de um gestor, vão muito além desse ciclo, envolve também processos de tomada de decisão, considerando também recursos como a matemática financeira que está disponível da melhor forma para ajudar gestores a desenvolver atitudes positivas dentro da empresa.

#### 4. O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE NEGÓCIOS COM A MATEMÁTICA FINANCEIRA

De acordo com Rehfeldt (2019) a matemática aplicada a negócios, cujos objetivos decorrem a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções para as questões, cujas competências, são familiares e necessárias ao administrador, como o planejamento; o controle; solução de problemas (comércio, finanças, administração); organização administrativa da empresa; orçamentos e tratamentos estatísticos.

Para Real (2012) as empresas que fazem as coisas funcionarem, derem certo, empre-

sas de ação, empresas que entregam resultados, empresas que foram feitas para durar, não são fáceis, e essas empresas são aquelas que tem uma boa gestão, e que praticam uma boa gestão.

Com a matemática financeira, a gestão de negócios está diretamente ligada aos conceitos da matemática financeira, pois sem a matemática financeira a gestão iria ao fracasso, com ela gestores são capazes de utilizar as ferramentas necessárias para tomar as melhores decisões, sem risco de grandes perdas.

Ele ainda ressalta que a gestão visa à busca da eficiência e eficácia no alcance de seus objetivos da empresa por meio da utilização das funções administrativas essenciais, criar, agregar ou desenvolver valor percebido à organização.

De acordo com Real (2012) existem cinco características de uma gestão empreendedora, essas características caracterizam a orientação do empreendedor, que são: Autonomia, que gera independência, capacidade de mudança e de inovação, disposição para assumir riscos, pró-atividade, competitividade.

Gestão é a atividade empreendedora de pessoas que se engajam em capital de risco, reconhecendo uma ideia viável para um produto ou serviço, negócio e levando-a adiante. O compromisso com o empreendedorismo leva à inovação, que promove a mudança para criar valores (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2020).

Conforme Quintella (2017) um empreendedor deve ter visão de futuro, pesquisar o mercado, planejar riscos, reunir os recursos necessários para construir uma empresa ou negócio, tornar-se empreendedor envolve investimento financeiro, talento, dedicação, perseverança, risco e coragem. Souza et al. (2021) afirmam que a importância do conhecimento da matemática financeira é essencial para uma boa gestão.

“Sobre as funções essenciais de um gestor, estão o planejamento, organização e o controle dos recursos organizacionais, essas funções não são trabalhadas isoladamente, elas são integradas e sucessivas, sempre uma complementando a outra” (SILVA et al., 2015, p.306).

Com a matemática financeira, fica mais fácil ter essas funções essenciais, pois a matemática ajuda a pensar melhor e desenvolver o raciocínio. Ajuda criar melhores estratégias e planos para a gestão de negócios.

A gestão empresarial, gerir uma empresa é uma atividade complexa, não importa o tamanho da empresa, seja ela pequena, média ou grande, é uma atividade complexa que exige, além de relações interpessoais contínuas, o conhecimento da matemática, entendimento empresarial e multidisciplinar compreensão dos colaboradores, funcionários, fornecedores, parceiros, concorrentes e clientes (QUINTELLA, 2017).

Dessa forma, a gestão mantém um sistema de planejamento eficaz para evitar desperdícios ou prejuízos financeiros. Contudo, esse sistema mediante as inovações realiza ajustes a fim de aumentar a produtividade e maximizar os lucros.

## 4.1 A importância de planejar na gestão de negócios

De acordo com Rehfeldt (2019) hoje os administradores buscam inovar e planejar, com a matemática o objetivo de prever os resultados para a tomada de decisão. Por isso, necessita-se de profissionais capacitados com alguns requisitos para liderar uma empresa. Planejamento é o uso de um método para orientar, coordenar e controlar o futuro.



Planejar significa definir metas ou objetivos e como alcançá-los. É a escolha dos objetivos e a forma de alcançá-los e onde a empresa pretende estar no futuro.

Os objetivos são o futuro, portanto, o planejamento define os objetivos futuros das empresas necessidades futuras de capacidade que implica em parte no processo de decisões, além de permitir que seja traçado o horizonte de antecedência ou de tempo, uma vez que planejar as necessidades futuras liga-se a uma série de análise e fatores que podem influenciar na capacidade produtiva, permitindo também a firmeza para com as decisões (SILVA et al., 2015)

A falta de planejamento ou a existência de um planejamento débil, precário, comprometem o desempenho da organização com ausência de planos, podem muito facilmente levar as empresas ao desastre, à falência. Um dos piores problemas para quem não planeja e não tem tudo sob controle é a confusão, o desperdício de tempo e a incerteza dos dados ausência de um planejamento do futuro é desistir de estar nesse futuro (TEIXEIRA et al., 2015).

Segundo Teixeira et al. (2015) concorrentes mais organizados, aqueles que planejam e controlam, vão em frente. Eles ganham tempo e eficácia, participação de mercado, clientes, receitas, resultados. Enquanto isso, nós encolhemos no mercado. Ou, no mínimo, perdemos oportunidades, deixamos de aproveitá-las ou de antecipá-las.

Planejar é um método para controlar o futuro. É estabelecer objetivos e maneiras de alcançá-los. É feito por todos. Não é camisa de força: é a antecipação de futuros possíveis e a forma de influir neles.

### 4.1.1 Controle gerencial

De acordo com Cruz et al. (2015) a gestão de empresas pensando nos grandes desafios de gestão associados à inovação leva ao controle de gestão, que é uma atividade-chave de uma gestão. Instruções de controle de gestão concentre-se em tarefas que ajudam a manter a consistência nas operações da empresa como um todo, permitindo que essa empresa dure e se perpetue.

Para ser específico, Cruz et al. (2015) explicam ainda que uma organização deve desenvolver um modelo de sistema de controle de gestão que atenda às suas necessidades, visto que a formatação de um sistema estruturado envolve um grande número de decisões, portanto, as organizações devem trabalhar em conjunto para desenvolver/definir sistemas de informação dinâmicos regularmente.

Controlar é monitorar as atividades e ações do planejamento para verificar se o programado está sendo feito no tempo, por quem de direito e na forma adequada, de modo a reduzir ao mínimo o grau de incerteza de que os objetivos e metas da empresa serão alcançados.

Real (2012) explica as principais funções de controle:

A maioria das empresas que fracassam não têm um controle eficiente. Para tanto, é preciso que as funções de controle funcionem eficiente e eficazmente. Basicamente, as funções de controle são: observar, mensurar, monitorar as atividades da empresa em seu ambiente; verificar possíveis desvios relativamente aos objetivos, metas, planos de ação e desempenho das funções da organização; atuar corretivamente, tomando as decisões necessárias em tempo hábil no sentido de garantir a conquista dos objetivos empresariais (REAL, 2012, p.68).

Os controles são todos os procedimentos baseados em informações usados para manter ou alterar os padrões nas atividades de negócios para atingir os objetivos. Em uma empresa, as pessoas que trabalham são os controladores.

### 4.1.2 Organização e liderança

Conforme Rehfeltdt (2019) o administrador é de fundamental importância na gestão de um empreendimento. Para isso, quem assume este cargo deve ser um líder, necessita organizar e planejar os recursos administrativos e econômicos com ampla visão, para desenvolver novos programas e recursos e assim estruturar a empresa, o que exige conhecimentos matemáticos.

A organização consiste em dividir o trabalho e instituir um ou mais centros de poder, que nada mais é que delegar tarefas, com isso a organização consiste em uma rede relativamente estável de interligação de pessoas e o trabalho que realizam (CRUZ et al., 2015).

A vontade de vencer de todos é um valor humano insubstituível e, apesar dos avanços tecnológicos na era da globalização, as máquinas nunca substituirão a diversidade e a adaptabilidade humana dentro de uma organização. Para que uma organização não seja condenada ao fracasso, as empresas vêm dando grande ênfase ao processo de recrutamento (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Para Silva et al. (2020) a organização segue o plano e reflete os esforços da empresa para se preparar para a implementação de planos. Os papéis organizacionais incluem: Atribuição de tarefas; categorizar tarefas em unidades de negócios; Alocação de recursos para essas unidades e atribuir responsabilidades pela coordenação e execução de tarefas a cada unidade.

A liderança é o que motiva e promove o alcance de objetivos empresariais, gestor para ser um bom líder ele deve motivar, direcionar, delegar, estimular, lidar bem com conflitos, comunicar e principalmente, influenciar. Cabe aos líderes, gestores, promover o alinhamento dos recursos humanos da organização (AARONS et al., 2016).

Segundo Rehfeltdt (2019) a matemática no contexto administrativo é importante para a formação do profissional, pois auxilia na utilização do pensamento matemático e desencadeia a compreensão das atividades reais, lidando com conceitos e técnicas facilitadoras dos cálculos necessários.

De acordo com Behnke (2014), a liderança é uma técnica de influenciar os outros como resultado de seus pontos fortes e habilidades por meio do diálogo, exemplos e atitudes para alcançar objetivos pré-montados e formando uma equipe de acordo com suas ideias.

O objetivo de toda empresa é ser bem-sucedida e persistente no mercado. Portanto, uma organização só pode atingir seus objetivos construindo sua imagem por meio da mudança organizacional de seu pessoal, que cabe aos líderes e gestores promover o alinhamento dos recursos humanos da organização.

A matemática financeira proporciona as ferramentas ideais para que as avaliações sobre os recursos mais viáveis e os investimentos mais vantajosos sejam realizadas, independentemente de serem a médio, curto ou longo prazo, qualquer projeto organizacional deve ser fundamentado em uma boa análise financeira.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi feita com o objetivo de compreender a importância da matemática financeira para o desenvolvimento na gestão de negócios. Ao longo deste estudo foram alcançados os objetivos evidenciando que a matemática financeira influencia e tem uma importância essencial na gestão de negócios.

Tendo em vista que a matemática financeira é uma das ferramentas fundamentais para que o gestor tome as melhores decisões para a empresa, considerando riscos e potencial retorno, entre outros pontos muito relevantes que a matemática financeira promove para a área da gestão de negócios.

Logo a gestão de negócios está conectada com a matemática financeira, isso ocorre porque toda empresa se esforça para o sucesso e o crescimento. E mais do que fornecer fórmulas, a matemática financeira tem grande valor para a tomada de decisões, ajudando a reduzir custos e maximizar lucros.

Por todos esses aspectos, o gestor tem a oportunidade de estudar tudo relacionado aos processos financeiros de sua empresa. Levando em conta o que foi observado, a tomada de decisão torna-se menos difícil, uma vez que o gestor possui habilidades como planejar, liderar, controlar e organizar, podendo contar com todos os dados obtidos a partir da análise e aplicação da matemática financeira.

Portanto, torna-se importante tanto empresários, como administradores, gestores e outros profissionais que intensifiquem a matemática financeira para o desenvolvimento na gestão de negócios entendendo toda sua abrangência e importância para o sucesso de empresas.

Desta forma, espera-se que esteja pesquisa possa chamar a atenção sobre a temática, e informar, conscientizar os profissionais da área de gestão de negócios e principalmente administradores e acadêmicos de administração sobre a importância da matemática financeira no desenvolvimento da gestão de negócios.

## Referências

- AARONS, G. A. et al. The Roles of System and Organizational Leadership in System-Wide EvidenceBased Intervention Sustainment: A Mixed-Method Study. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, 43(6), 991-1008, 2016.
- ABREU, Jose Carlos. **Matemática financeira**. Editora FGV, 2015.
- ALVES, Luana Leal. A importância da matemática nos anos iniciais. **EREMATSUL-Encontro Regional de Estudantes de Matemática do Sul**, v. 22, 2016.
- ARANHA, Michele Brasil et al. **A gestão da informação como ferramenta estratégica na gestão de pessoal**. 29 f. Monografia (Gestão de informação e pessoas). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.
- AZEVEDO, GUSTAVO HENRIQUE W. de. **MATEMÁTICA FINANCEIRA-Princípios e aplicações**. Saraiva Educação SA, 2017.
- BARROSO, Dejair Frank. **Uma proposta de curso de serviço para a disciplina matemática financeira**: mediada pela produção de significados dos estudantes de administração. 2013. 190 f. Dissertação (Mestrado em matemática) UFJF - Juiz de Fora, 2013.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. Ed. XI. 2014.
- BAZANELLA, Marcelo; BEZERRA, Renata Camacho. A matemática financeira e suas contribuições: uma proposta de aprendizagem para alunos do ensino médio. **Cadernos PDE, versão online**. p.1-16, 2016.



- BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERTOLO, Luiz A. **Matemática financeira**. Curso de matemática financeira. v. 28, n. 07, p. 2019, 2012.
- CHENÇO, Edson Carlos. **Fundamentos em finanças**. IESDE BRASIL SA, 2016.
- CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 772-794, 2015.
- CUNHA, César Pessoa. A Importância da Matemática no Cotidiano. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 04. Ano 02, Vol. 01. pp 641-650, julho de 2017.
- DUARTE, Paulo César Xavier et al. Matemática Financeira: um alicerce para o exercício da cidadania. **Nucleus**, v. 9, n. 1, p. 195-208, 2012.
- FARO, Clóvis de. **Matemática financeira**. Saraiva Educação SA, 2017.
- GALLAS, Rafael Guilherme. **A Importância da matemática financeira no ensino médio e sua contribuição para a construção da educação financeira no cidadão**. 2013. 58 f. Dissertação (Mestrado em Matemática) - Universidade Estadual De Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2013.
- GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther. Gestão empresarial em gotas: agite depois de ler. **Cengage Learning**, 2020.
- HAZZAN, Samuel; POMPEO, José Nicolau. **Matemática financeira**. Saraiva Educação SA, 2017.
- MANOEL, Camila Aparecida Lopes Coradetti; SILVA, Marcio Antonio da. A tomada de decisão: tensionamentos de uma instrução dada pela matemática financeira dos livros didáticos de matemática do ensino médio. **Perspectivas da Educação Matemática**, v. 10, n. 22, 2017.
- MENEZES, Regiane Janaina Silva de. **Matemática financeira**. Rede e-Tec Brasil, 2018.
- OESTERREICH, Adriano. **A matemática financeira no currículo escolar**. 73 f. Trabalho de conclusão de curso (licenciatura em matemática) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- PETER, Luciani Dallmann; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Estudo sobre a educação financeira como disciplina escolar a partir das séries iniciais**. 2013. Disponível em: < <http://atlante.eumed.net/educacao-financeira/>>. Acesso em 19/10/2022.
- PRADO, L. S.; PAULA, V. A. F.; PAULA, V. M. F.; MARTINELLI, D. P. **Gestão Sistêmica de Empresas**. In: 9 Congresso Brasileiro de Sistemas, 2013, Palmas - TO. 9 Congresso Brasileiro de Sistemas, 2013.
- PUNTEL, Elis.; MARIANI, Rita de Cássia Pistóia.; TUBULO, Vaneza de Carli. Tomada de decisão na matemática financeira em cenários para investigação: uma sequência com ênfase em representações semióticas. – **Revista de Educação Matemática e Tecnológica Iberoamericana** – vol. 12 - número 2 – 2021.
- QUEIROZ, Maria Rachel P. Pessoa P.; BARBOSA, Jonei Cerqueira. Características da Matemática Financeira Expressa em Livros Didáticos: conexões entre a sala de aula e outras práticas que compõem a Matemática Financeira disciplinar. **Bolema: Boletim de Educação Matemática**, v. 30, p. 1280-1299, 2016.
- QUINTELLA, Marcus. **Empreendedorismo e gestão de negócios**. Rio de Janeiro: Synergia Editora, 2017. 220 p.
- REAL, Mauro Côrte. **Gestão Empresarial**. ed., rev. - Curitiba, PR. IESDE Brasil, 2012. 162 p.
- REHFELDT, M. J. H.; QUARTIERI, M. T.; GRÄFF, C. B. Relato de uma intervenção na área da matemática no curso de administração. **Revista prática docente**, v. 4, n. 2, p. 355-374, 2019.
- REIS, Simone Regina dos. **Matemática financeira na perspectiva da educação matemática crítica**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Matemática) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.
- RODRIGUES, Eduardo Ribeiro; MATIAS, Alberto Borges. **Ensino em Administração: proposta do conteúdo programático da área de Finanças**. Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 17, núm. 2, p. 245-274, 2016.
- ROSETTI, Helio Junior; ROSEMARY, Santiago Aparecida; SCHIMIGUEL, Juliano. Estudo curricular de cursos superiores de tecnologia e a matemática financeira. **HOLOS**, v. 2, p. 216-227, 2013.
- SILVA, Caio Pedrinho da; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.
- SILVA, Margareth Brandão Mendes. **Abordagem da matemática financeira no ensino médio sob a perspectiva da educação financeira**. 119 f. Dissertação (Mestrado em Matemática) - Universidade Estadual Do

Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF Campos Dos Goytacazes – RJ, 2016.

SILVA, Pedro de Freitas; BA, Serigne Ababacar Cissé; NICOLAU, Igor Carneiro. **Administração da produção nas organizações:** uma breve revisão teórica. In: Congresso de Pesquisa, Ensino e Extensão da Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás. Anais... Goiás, I CONPEEX. 2015. p. 305-417.

SOUZA, Fábio Henrique de Azevedo. **Matemática financeira:** uma importante ferramenta no cotidiano. 51 f. Dissertação (Mestrado em Matemática) - Universidade Federal de Goiás Instituto de Matemática e Estatística, Goiânia, 2017.

SOUZA, G. S.; ARANTES, P. P. M.; ROGERS, P.; ROGERS, D. Conhecimento financeiro em estudantes universitários: análise pela teoria de resposta ao item. **Revista de Educação Matemática**, v. 18, p. 11 out. 2021.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.

VIANNA, Renata. **Matemática financeira.** Bahia: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018.

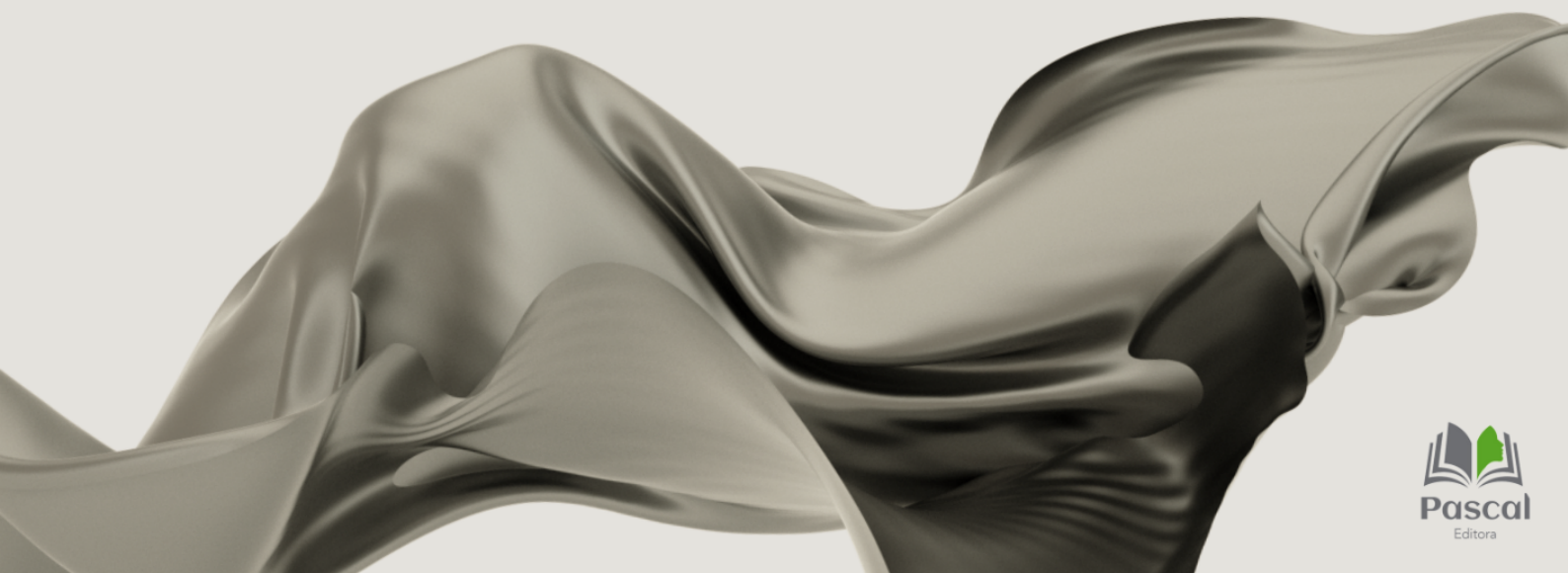
Tópicos Especiais de Administração

# 5

**O TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE  
PESSOAS**

***TELEWORK FROM THE PERSPECTIVE OF PEOPLE  
MANAGEMENT***

Nataniel da Silva Rego



## Resumo

O teletrabalho tem sido apresentado como alternativa para reduzir o tempo dispendido nas locomoções teletrabalhadores e nos gastos de deslocamento, seja na redução da infraestrutura das empresas e ainda há muitos aspectos a serem considerados para a sua adaptação. A gestão de pessoas tem um papel fundamental na estruturação dos colaboradores em diversos setores das empresas. Ao mesmo tempo que o teletrabalho sugere oportunidades para a redução de gastos, apresenta também o desafio para a gestão de pessoas. O Teletrabalho apesar de apresentar vantagens que suscitam a adoção dessa modalidade pela alta administração, dado a possibilidade de redução de gastos na empresa e da logística que o trabalho presencial demanda, apresenta desvantagens que exigem cuidados na gestão dos trabalhadores, para mantê-los e a fim de produzir entregas que possibilitem a continuidade de atividades com resultados semelhantes ou em patamares superiores.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Gestão de pessoas. Gestão de teletrabalhadores. *Home office*.

## Abstract

Telecommuting has been presented as an alternative to reduce the time spent on commuting by teleworkers and travel expenses, whether in reducing the infrastructure of companies and there are still many aspects to be considered for its adaptation. People management plays a key role in structuring employees in various sectors of companies. At the same time that telecommuting suggests opportunities for reducing expenses, it also presents the challenge for people management. Telework, despite having advantages that encourage the adoption of this modality by top management, given the possibility of reducing expenses in the company and the logistics that face-to-face work demands, has disadvantages that require care in the management of workers, to keep them and in order to produce deliveries that allow the continuity of activities with similar results or at higher levels.

**Keywords:** Telework. People management. Management of teleworkers. Home office

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são feitas de gente e o desafio de liderá-los é a atividade básica de qualquer divisão, departamentos ou grupo de trabalho nas empresas, cujo setor de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, possui um papel centralizador e voltado para a satisfação, competitividade, treinamento, desenvolvimento, manutenção da qualidade de vida, entre outras atividades, que sejam desempenhadas no ambiente físico da organização ou mesmo nos trabalhos realizados remotamente, visando que os objetivos organizacionais continuem sendo cumpridos.

O teletrabalho, que já era uma novidade enquanto modalidade de trabalho, teve maior importância no cenário empresarial após a pandemia COVID-19 e o tema de se ampliar essa modalidade nas empresas ganhou força para novas discussões e aprofundamentos acerca de sua continuidade no mercado de trabalho e tem sido apresentado por muitos autores, como uma alternativa para reduzir situações como a ampliação de investimentos em infraestrutura para comportar pessoas nas empresas, assim como para evitar gastos com a locomoção diária desses trabalhadores em localidades que possuem grandes congestionamentos e superlotação nos transportes públicos.

Mas se o trabalho remoto se apresenta como uma alternativa interessante, seja na redução do tempo e dos gastos de deslocamento, seja na redução da infraestrutura para funcionamento onde se concentram os trabalhos realizados de forma presencial, ainda há muitos aspectos a serem considerados para adaptação seja para o trabalhador, seja do ponto de vista da gestão nas organizações. E é nesse sentido, que neste trabalho foi criado o seguinte problema de pesquisa: O teletrabalho é uma modalidade que tem se mostrado atrativa para ser implantada e/ou ampliada nas empresas, considerando a perspectiva da gestão pessoas?

O tema pesquisado apresenta significativa relevância para o cenário corporativo, tanto pelas vantagens que o trabalho remoto proporciona às empresas. Mas além disso, teletrabalho também ganhou maior importância no atual cenário da pandemia do COVID-19, que ainda vivenciamos, apesar de ter proporcionado uma experiência emergencial para que muitas empresas adaptassem o trabalho à distância em suas rotinas.

Assim, este trabalho contribui como fonte de informações para a sociedade quando aborda acerca de um assunto cada vez mais comum e interessante para as empresas, apresentando conteúdo de interesse específico para gestão corporativa, mas também de importância para a sociedade como um todo, na medida em que o trabalho remoto se torna cada vez mais presente na realidade de mais pessoas. Ressalta-se ainda que o presente conteúdo também apresenta valor para a comunidade acadêmica porque traz a referência de outros trabalhos que poderão subsidiar pesquisas que estejam ligadas ao tema do teletrabalho e da gestão de pessoas.

O objetivo geral desse estudo foi a descrição de cenários para manutenção do teletrabalho nas empresas, sob a perspectiva da gestão de pessoas. Como objetivos específicos foram apresentados conceitos e fundamentos históricos do teletrabalho e da gestão de pessoas, a descrição dos processos e ferramentas utilizados na gestão do teletrabalhador e as vantagens e desvantagens para empresas sob a perspectiva da gestão de teletrabalhadores.

Neste trabalho foi utilizada a metodologia de Revisão Bibliográfica, que é uma pesquisa qualitativa e descritiva e direcionou o exame do tema, a partir do material selecio-

nado, para estudo da problemática. A pesquisa foi realizada com base em livros da Administração e Gestão de Pessoas, para abordar conceitos da Gestão de Pessoas, assim como trabalhos acadêmicos e artigos da internet, publicados nos últimos 15 anos, que exploram o tema do teletrabalho e da Gestão de Pessoas, publicados em fontes como: <http://www.scielo.br/>; <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>; <https://sistemabu.udesc.br/>; <https://scholar.google.com.br/> e; [www.google.com](http://www.google.com). As palavras-chave a serem utilizadas na pesquisa são: teletrabalho, gestão de pessoas; gestão de teletrabalhadores; *home office*.

## 2. CONCEITOS E FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS E TELETRABALHO

A fundamentação de um tema é um importante ponto de partida para a compreensão das perspectivas e das abordagens que são apontadas na pesquisa. Ávila e Stecca (2015, p. 15) ressaltam que “entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão”. E nesse mesmo viés, o de fundamentar o conhecimento que, conhecer os conceitos e origens do teletrabalho nos ajuda a compreender as limitações e avanços históricos, assim como o fato de que introdução da telemática na sociedade moderna modificou relações de trabalho, tal como modo de organização da empresa e da produção, ou ainda, ao tipo e modo de desempenhar o trabalho tanto com os equipamentos como no tocante ao local de trabalho (RODRIGUES, 2011, p. 25)

A seguir, serão apresentadas abordagens conceituais e a fundamentação históricos acerca da Gestão de Pessoas e do teletrabalho.

### 2.1 A Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas tem um papel fundamental na estruturação dos colaboradores em diversos setores das empresas, possibilitando a alocação, retenção de talentos e desenvolvimento das pessoas, entre outras atividades. Prover a estruturação de condições e métricas gerais para colaboradores em teletrabalho faz parte das ações que o setor de Gestão de Pessoas, possibilita para que essa modalidade seja adotada. Nesse sentido, Avila e Stecca (2015, p. 20), apontam que o setor de Recursos Humanos, desempenha funções que permitem a colaboração eficaz para alcance dos objetivos organizacionais.

A Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2004, p. 10), “é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Do ponto de vista funcional, gerir pessoas traz consigo um papel intrínseco à liderança de colaboradores em todos os setores das empresas. Lacombe e Heilborn (2015, p. 241) ressaltam que o órgão responsável pela gestão de pessoas nas empresas, deve orientar e apoiar os gestores, porém cabe a cada gerente a administração dos colaboradores de seus setores ou departamentos. Avila e Stecca (2015, p. 19) destaca que a gestão de pessoas objetiva a manutenção de empregados na organização, trabalhando e obtendo deles o melhor empenho.

Mas a Gestão de Pessoas, diferente do que conhecemos atualmente, passou por transformações que impactaram o trabalho e o trabalhador, a partir da mudança de perspectiva do ser humano, de suas necessidades e de sua importância para produção dos re-

sultados nas empresas. Avila e Stecca (2015, p. 15) descrevem a evolução e desafios da gestão de pessoas, desde a Administração Científica, cuja ênfase residia na racionalização do trabalho para a execução de tarefas, passando mais tarde pelo movimento da Escola das Relações Humanas, cujo enfoque foi a constatação, com base nos estudos do psicólogo americano Elton Mayo, da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade”. Lacombe e Heilborn (2015, p. 41) ressaltam que o aperfeiçoamento da teoria das relações humanas, de Elton Mayo, deu origem à teoria comportamental, de Herbert A. Simon, que dá ênfase na integração dos objetivos das pessoas com os da organização.

A Gestão de Pessoas como conhecemos hoje se diferencia em muitos aspectos, em relação às suas origens e tem seus pilares moldados a partir das teorias e modelos que embasavam o olhar sobre as organizações, nos avanços tecnológicos surgidos em determinados momentos e sobre a concepção das pessoas, o que determinou mudanças no cenário das empresas ao longo de sua história e pode ser discriminado, segundo Chiavenato (2004, p. 35), em três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

Da concepção desumanizada de um trabalhador em que se buscava maior eficiência, em uma linha de montagem, para a ênfase nos recursos humanos, na medida em que as novas teorias modificavam o modelo de estrutura organizacional, o olhar para o valor dos trabalhadores modificou também o entendimento e a denominação de que se trata de um tipo de recurso.

Tratar pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 34).

Atualmente a gestão de pessoas como função ou departamento deve desempenhar papel centralizador na integração das estratégias de gestão de pessoas aos objetivos globais da empresa. Nesse sentido Soboll e Ferraz (2014, p. 9) resalta que atuação do setor de gestão de pessoas, nas organizações se alinha à estratégia empresarial, de forma que suas práticas são propagadas através das diversas áreas e gestores e não somente como uma área determinada do setor de recursos humanos.

O papel da gestão de pessoas na estratégia organizacional, possibilita parceria que incrementa valor à empresa e desenvolve pessoas, proporcionando, entre outros aspectos, a retenção de colaboradores nas organizações. Nesse sentido, o teletrabalho, estruturado pelo setor de gestão de pessoas, tem se ampliado e se estabelecido nas empresas, seja como um integrante da estratégia organizacional, seja como perspectiva desafiadora, assim como maior autonomia e maior flexibilidade para o trabalhador (ADERALDO; LEAL; ADERALDO, 2017).

O teletrabalho, após decisão estratégica institucional, demanda atuação do setor de Gestão de Pessoas, para ser implementada na organização. Nesse sentido, Leite e Lemos (2021, p. 348), resalta em um estudo de caso, que “compete ao setor de gestão de pessoas deliberar sobre os requerimentos de ingresso ao teletrabalho, como também prorrogação, suspensão temporária e desligamento dessa modalidade”.

O teletrabalho, sugere novos desafios à gestão de pessoas, segundo Silva (2014, p. 12), quando se faz referência à gestão, no que diz respeito às questões acerca do modelo de supervisão, controle, presença, descentralização, autonomia no trabalho e confiança no trabalhador. O teletrabalho apresenta o desafio em gestão de pessoas nas mudanças do

tradicional modelo de gestão de pessoas, conforme destacado por Leite (2020, p. 13), por outro lado, apresenta a flexibilidade de trabalho como realidade de trabalho e como parte da estratégia organizacional. Além desses aspectos, há que se considerar a capacitação do gestor para que exerça o gerenciamento com as ferramentas e conhecimentos que lhe permitam acompanhar e interagir com a equipe. Nesse sentido, Leite e Lemos (2021, p. 333) ainda destaca que a relevância da gestão de pessoas das operações de teletrabalho, exige dos gestores o desenvolvimento de uma gama de habilidades e conhecimentos.

## 2.2 O teletrabalho

O teletrabalho possui algumas definições, dentre as quais a que é apontada pelo Art. 75-B, da lei 13.467, de 13 de julho de 2017, que o considera como sendo “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, 2017). Lacombe e Heilborn (2015, p.115) destacam o teletrabalho dentre abordagens atuais da Administração de Empresas e cuja ênfase na flexibilidade possibilita uma adaptação da necessidade da empresa, frente às mudanças ambientais. Outras tipologias também estão contidas no termo Teletrabalho, segundo informações na Cartilha do Teletrabalho, as quais podem ser denominadas como home office, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho virtual, *telecommuting*, entre outras (SOBRATT, 2020).

Importante destacar o *home office* como nomenclatura muito utilizada e que se trata de modalidade de Teletrabalho, sendo definida pela Cartilha da SOBRATT (2020), como “todo trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, *tablets* ou *smartphones*, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitir receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

Campos (2021, p. 11) ressalta que o teletrabalho não é novidade para algumas empresas e, antes da pandemia do COVID-19, era considerado exceção. No tocante às suas origens, Araújo (2014, p. 9) destaca que o Teletrabalho possui registros desde o século XIX, quando o proprietário da empresa norte-americana Pennsylvania Railroad, descobriu que poderia utilizar o telégrafo para gerir equipes de trabalho que estavam em localidades distantes e a despeito dessa prática pioneira e destaca ainda que foi apenas no século XX, na década de 50, que Norbert Wiener utilizou pela primeira vez o termo trabalho à distância.

Na década de 70, Jack Nilles publicou a primeira obra direcionada para o estudo do teletrabalho, nos EUA, em um cenário de crise do petróleo, onde havia a necessidade de implementação de programas para economia de energia, apresentado assim a solução de uma problemática que envolvia tráfego urbano, poluição atmosférica e redução dos custos para empresas e maior oportunidade ao mercado de trabalho para as pessoas (ARAÚJO, 2014, p. 10). O conjunto formado pelo contexto tecnológico e interesses corporativos não convergiam para que os ideais do Teletrabalho fossem uma realidade possível de ser aplicada naquele momento.

No entanto, naquele contexto, não havia estrutura tecnológica suficientemente desenvolvida para que o Teletrabalho se aplicasse de forma efetiva e abrangente, pois as empresas não vislumbravam vantagens lucrativas nessa modalidade de trabalho. Apenas nos anos 90, com a popularização da internet, deu-se a situação perfeita para a reformulação das teorias e aplicação da proposta (ARAÚJO, 2014, p. 10).

Como modalidade de prestação de serviços que vem sendo ampliada em todo o mun-



do, desde a criação e desenvolvimento dos meios de comunicação, o Teletrabalho, tem seus primeiros registros em 1973, nos EUA, (SANTOS, 2021, p. 11). No Brasil, o teletrabalho foi adotado por empresas multinacionais na década de 90 e até o ano de 2010, houve registro de mais de 20 milhões de pessoas em Teletrabalho (ARAÚJO, 2014, p. 11).

O Teletrabalho ganhou muito destaque com o advento da pandemia do COVID-19 (SANTOS, 2021, p. 5), em um cenário em que se demandava isolamento social e no âmbito das empresas, a suspensão ou redução do atendimento presencial a diversos clientes, tendo sido relevante para que a circulação de pessoas possivelmente contaminadas fosse contida. Gomes (2021, p. 9) destaca a necessidade de se ter buscado forma de mudar como o trabalho era tradicionalmente realizado, e gerar possibilidades para que não houvesse descontinuidade nos trabalhos em instituições financeiras, induzindo forçosamente a implementação do home office e possibilitando a continuidade das atividades laborais, evitando maiores prejuízos para muitas empresas.

No que diz respeito à gestão de pessoas, Silva (2014, p. 12) destaca que o teletrabalho traz desafios no gerenciamento realizado nessa modalidade. Além disso, o papel que o teletrabalho possui em situações de crise e pandemia foi reforçado recentemente, tornando imprescindível uma maior compreensão do impacto de adotá-lo.

### **3. PROCESSOS E FERRAMENTAS UTILIZADOS NA GESTÃO DO TELETRABALHADOR**

A gestão de pessoas tem papel fundamental na condução dos processos que orientam o teletrabalho nas empresas e na definição das regras de ingresso e manutenção de colaboradores em teletrabalho, bem como nas ferramentas que orientam a gestão e avaliação e resultados das atividades dos teletrabalhadores. Santos *et al* (2020, p 10) afirma que as organizações devem superar os obstáculos na implantação do Home Office, tais como a aquisição de equipamentos e tecnologias imprescindíveis à execução das rotinas operacionais que possibilite segurança na movimentação dos dados da empresa.

Lacombe e Heilborn (2015, p. 308) descrevem ações que remetem aos processos que um profissional realiza em sua atividade remota, tais como receber e enviar suas produções para a empresa, comunicar-se por videoconferências e *chat-rooms*, fazer uso de serviços bancários e realizar compras pela internet, enviar *emails* para todas as partes do mundo etc. Essa infraestrutura e sistemas operacionalizados pelos colaboradores em teletrabalho são acompanhadas pelos próprios gestores imediatos que são impactados diretamente com os resultados dos teletrabalhadores, gerando prestação de contas tanto pela análise de resultados alcançados segundo as metas e ações esperadas ou por relatório de atividades dos teletrabalhadores.

No tocante aos processos utilizados pelo setor de gestão de pessoas nas empresas, normalmente há preocupação na definição de um fluxo para implantação e acompanhamento do teletrabalho que inicie com a divulgação das regras para enquadramento e seleção de teletrabalhadores, orientações para registro das atividades e das rotinas de acompanhamento comportamental e a análise dos resultados das tarefas desempenhadas pelos teletrabalhadores. Mross (2016, p. 30), destaca a importância da participação da área de gestão de pessoas na construção das ferramentas de controle das atividades remotas, a fim de que se considere aspectos legais, normativos e de relacionamento pessoal ao se regulamentar a prática e planejar as atividades de implantação do teletrabalho em instituições do setor público, objeto do estudo de caso apresentado pelo autor.

Para que as atividades no teletrabalho sejam executáveis, é imprescindível que sejam utilizadas tecnologias da telemática e dos aparelhos correlatos, tais como o computador, o modem, o telefone, o telefax e o correio eletrônico (RODRIGUES, 2011, p.43). Referente às ferramentas utilizadas para acompanhamentos de teletrabalhadores, ressalta-se que nem todas as empresas implantam softwares para acompanhamento e controle de teletrabalho diferente de das ferramentas já existentes para atividades na modalidade presencial, nesse sentido Silva *et al* (2015, p. 44) destaca, a partir de estudo de caso apresentado, que mecanismos de controle não são diferentes de quem não está em teletrabalho, mas aos teletrabalhadores é dispensada uma atenção diferenciada. Através de sistemas que existem na empresa e de contatos frequentes com o gestor e com a equipe que trabalha presencialmente o controle e acompanhamento podem ser realizados (SOBRATT, 2016, p. 14).

Se é verdade que os sistemas existentes nas empresas para troca de informações e dados, assim como aplicativos que viabilizam mensagens instantâneas e reuniões por videoconferência, estão disponíveis para todos na instituição, por outro lado, tais sistemas carecem de serem alcançados efetivamente por todos os colaboradores da empresa que poderiam desempenhar suas atividade, à distância e conheçam funcionalidades importantes de aplicativos e sistemas disponibilizados por suas empresas para o pleno desenvolvimento do trabalho remoto. Nesse sentido, Fernandes (2022, p. 36) lembra que “o compartilhamento de documentos, a realização de reuniões e a colaboração em ideias precisarão se tornar digitais se as empresas quiserem se adaptar às novas formas de trabalho socialmente distantes. Silva (2014, p. 102) supõe que novas gerações no mundo do trabalho, à medida que ocuparem cargos de tomada de decisão e adotarem o teletrabalho, tornarão mais simples as atividades pela cultura tecnológica arraigada na sociedade. O autor ressalta ainda que nas profissões em que seja possível adaptação do teletrabalho, é esperada maior adesão e superação das dificuldades até então presentes.

Há também que se destacar a existência de aplicativos que apesar de serem utilizadas por toda a organização, é mais demandado por quem está em teletrabalho, dado a condição do colaborador em trabalho remoto e a funcionalidade que proporcionam tais ferramentas. Nesse sentido Fernandes (2022, p. 36) lista as ferramentas que possibilitam que o teletrabalho seja possível de acompanhamento por gestores dos respectivos teletrabalhadores: ferramentas de comunicação virtual (Hangouts do Google, Zoom, Tandem; Skype; Whatsapp); ferramentas de gerenciamento de projetos (proofHub; Basecamp); ferramentas de análise de emails (emailAnalytics); ferramentas de colaboração em equipe (Troop Messenger; Bit Ai; Slack); ferramentas em armazenamento e nuvem (Google Drive; Drop Box); ferramentas de Produtividade (Krisp; Todoist; Blink); Controle de Horas (Toggl; Pontomais).

Ao mesmo tempo em que o teletrabalho apresenta benefícios pela redução de gastos que a distância das instalações principais proporciona, também traz dificuldades da comunicação tempestiva de quem se encontra remotamente instalado e necessita ser orientado rapidamente para sanar dúvidas que impactam a entrega de resultados. Disponibilizar as ferramentas de comunicação e troca de dados, assim como o contato do gestor com o teletrabalhador, é essencial para que essa modalidade se mantenha. Santos *et al* (2020, p. 8) destaca que no home office existe o distanciamento como dificuldade, mas o uso de ferramentas se torna essencial para reduzir as distâncias e o gestor possui papel fundamental na busca dessa redução das distâncias existentes.

Além das ferramentas utilizadas para o desempenho das atividades e que podem ser específicas da própria empresa, outras ferramentas podem ser utilizadas na gestão dos colaboradores, a fim de gerenciar a jornada do teletrabalhador. O uso comum de ferramentas amplamente usadas por pessoas físicas e empresas, facilitou que o teletrabalho pudes-

se ser facilmente. Nesse sentido, Faria (2020, p. 141) apresenta pesquisa em que identificou ferramentas de comunicação muito utilizadas, tais como o Skype for Business (da Microsoft), que pode ser configurado para enviar de forma automática o histórico das conversas e o WhatsApp (do Facebook), usado quando é necessário manter contato imediato com alguém. Esse mesmo autor ressalta que as percepções acerca das ferramentas de comunicação (Skype, WhatsApp, e-mail) e o modo como os entrevistados as avaliavam sugerem que os teletrabalhadores desenvolveram estratégias para que as eventuais dificuldades de comunicação tempestiva não afetem o andamento do trabalho (FARIA, 2020, p. 150).

O teletrabalho, sem as ferramentas adequadas para mensurar o período efetivamente trabalhado, pode evidenciar uma falsa produtividade, uma vez que os colaboradores podem dispendir mais tempo do que fariam se estivesse de modalidade tradicional. Nesse sentido Mello (2011, p. 38) ressalta que ao se comparar o período trabalhado com a forma presencial na empresa, o incremento dos resultados pode ser resultado de maior período trabalhado do que necessariamente um incremento na produtividade do trabalhador e cita como exemplo duas empresas, de call center e contact center, às quais utilizam sistemas online que gerenciam a jornada de trabalho estabelecida pela lei trabalhista vigente, a fim de evitar que essa problemática ocorra.

#### **4. VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE TELETRABALHADORES**

Quando se trata de apontar as vantagens e desvantagens no teletrabalho, a literatura apresenta uma vasta referência com enfoque no empregado. Filardi Casto e Zanini (2020, p. 44) apresentam desvantagens para o empregado como problemas de infraestrutura tecnológica, não possuir treinamento específico, inadaptação ao teletrabalho, quebra de vínculo empregatício, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na empresa.

No entanto, há situações específicas que alguns autores exploraram, voltados especificamente para as implicações do teletrabalho que impactam positivamente as empresas. Nesse sentido, Figueiredo *et al.* (2020, p. 1433) ressalta vantagens do teletrabalho, dentre as quais destacamos aquelas que trazem benefícios para as corporações, tais como elencados a seguir: maior autonomia na gestão de trabalho pelo teletrabalhador; mais flexibilidade em termos de organização do tempo de trabalho; maior produtividade; redução de custos (transporte, combustível, alimentação, vestuário). Rodrigues (2011, p. 74) também descreve vantagens do teletrabalho para a empresa, a exemplo da redução de custos com estrutura física, na medida em que há redução ou não utilização do espaço físico; como também ganhos de eficiência organizacional, possibilitada pela redução dos gastos de insumos (energia, materiais de escritório e limpeza) que seriam utilizados por empregados caso trabalhassem na modalidade presencial; além de maior produtividade do teletrabalhador. A experiência e pesquisas revelam, que a produtividade de quem está na modalidade do teletrabalho, como regra geral, produz avanços na produtividade individual, em face do tempo de deslocamento do teletrabalhador, assim como da redução das interrupções, o que resulta em um nível de produtividade superior ao do trabalho presencial (SOBRATT, 2016, p. 14).

Filardi, Castro e Zanini (2018, p. 42) apontam a flexibilidade de horários e melhorias na produtividade dentre vantagens vislumbradas pelos gestores. Esses autores ainda apresentam em seus estudos para uma das instituições informadas em suas pesquisas, que

as metas de desempenho são superiores em no mínimo 15% àquelas previstas para os trabalhadores tradicionais. Por outro lado, Nogueira e Patini (2012, p. 132) ressaltam que não é fácil gerenciar o teletrabalho em atividades como: seleção e treinamento e alcance das metas. Flores (2022, p. 6) também destaca a flexibilização dos horários dedicados às atividades laborais e domésticas para o teletrabalhador como vantagem que também gera impactos positivos para a empresa, ao reduzir os custos e o tempo com o deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa, ocasionando em um aumento na produtividade”. Luna (2014, p. 4) resalta a redução do custo operacional da empresa, uma vez que não haverá ocupação de espaço físico no escritório, assim como a transformação de custos fixos em variáveis e ainda cita outras vantagens como a redução de absenteísmo e mudança para uma gestão por objetivos. Silva (2007, p. 40) aponta vantagens como maior facilidade de recrutamento de pessoal, incremento da produtividade; diminuição da burocracia e do absenteísmo, facilidade para atração e retenção de talentos; maior satisfação de empregados e diminuição do espaço físico de escritórios e estacionamentos. Rodrigues (2011, p. 74) ainda destaca outras vantagens como que a flexibilidade de horário e/ou geográfica que o teletrabalho proporciona para empresa, gerando oportunidades para que funcionem 24 horas por dia, além disso também resalta a redução do absenteísmo e menor tendência de rotatividade de empregados. Barros e Silva (2010, p.74) indica vantagens para a empresa como a retenção de talentos, na medida em que o home office possibilita a conciliação das atividades profissionais com a vida pessoal e acrescenta que trabalhadores prestes a se aposentarem, podem se dedicar a atividades diversas e podem contribuir com suas experiências acumuladas.

No tocante às desvantagens, Hara (2011, p. 10) descreve algumas situações em que o teletrabalho pode trazer desconfortos e cita a dificuldade na supervisão do teletrabalhador e resistência pelo gestor mais tradicional em não estar rodeado de subordinados. Além disso, referida autora resalta os riscos à confidencialidade, principalmente quando o empregado estará manuseando dados da empresa dentro de sua casa e sem garantia de que os mecanismos de segurança estejam efetivamente resguardando informações sigilosas (HARA, 2011, p.10).

Ainda no tocante às desvantagens que o teletrabalho proporciona, Silva (2007, p. 45) também aponta os aspectos que impactam custos para as empresas, segundo a listagem a seguir: dificuldade de garantir a presença do trabalhador e sua imediata disposição no local de trabalho, falta de preparo para métricas de desempenho; incremento de custos em equipamentos e telecomunicações; perda da unidade corporativa e do sentido coletivo de trabalho; elevação de gastos para formação do trabalhador; possível de perda da lealdade à empresa pelo teletrabalhador e do sentimento de pertencimento à organização. Barros e Silva (2010, p. 49) também resalta aspectos negativos para a empresa tais como o enfraquecimento da cultura organizacional para o teletrabalhador; elevação de custos com tecnologia; perda de garantias quanto à qualidade de vida no trabalho.

Aspectos como a necessidade de tornar mais clara a legislação acerca das condições para as modalidades do trabalho remoto, aliado à dificuldade na implantação e extensão do teletrabalho na cultura organizacional somam-se à necessidade da empresa de obter de seus gestores novas capacidades para gerir para os colaboradores em teletrabalho (LUNA, 2014, p. 4).

Mas algumas desvantagens observadas no tocante à falta de produtividade, ocasionada por deficiências na infraestrutura do teletrabalhador, fatores psicológicos que o afastamento do teletrabalhador podem ocasionar, alinhados ainda com a possível falta de ferramentas pelos gestores para acompanhamento desses colaboradores na modalidade do trabalho remoto, podem ser amenizados com ações estratégicas que em determinado

estudo de caso, realizado com teletrabalhadores e seus gestores, do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal, foram analisadas situações que apontaram resultados rumo ao desenvolvimento de práticas de teletrabalho que auxiliam tanto nas atividades profissionais, quanto na vida pessoal dos teletrabalhadores, quando proporcionado a eles infraestrutura, tecnologia e suporte psicológico, ao mesmo tempo em que em que são aplicadas ferramentas de gestão e controle que objetivaram a redução da pouca experiência de gestores das pessoas em teletrabalho, buscando o reconhecimento na avaliação de quem se encontra nessa modalidade (FILARDI, CASTRO; ZANINI, 2018, p. 44).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da gestão de pessoas na implantação de diretrizes e acompanhamento do teletrabalho possibilitando não apenas a estruturação de atividades nos mais diversos setores das empresas, mas a manutenção dessa modalidade como estratégia da organização e o cuidado com as pessoas em teletrabalho, em aspectos que vão além de mensurar a produtividade, mas também de capacitar gestores responsáveis por seus respectivos teletrabalhadores e disponibilizar sistemas e plataformas de comunicação que tornem possível o fluxo de atividades fora do ambiente físico da empresa.

O mundo atual apresenta ferramentas de comunicação e troca de informações instantâneas, que permitem a implantação do trabalho remoto em muitas empresas, possibilitando a infraestrutura necessária para que trabalhadores exerçam as suas atividades na modalidade de home office ou longe das instalações principais da empresa, mantendo níveis de comunicação semelhante a quem se encontra de forma presencial. Nesse sentido muitas ferramentas nem precisaram ser desenvolvidas para serem adotadas a serviço do teletrabalho, tais como as ferramentas para reuniões, armazenamento de dados e troca de mensagens como Zoom, Google Drive, Whatsapp, entre outras que, tendo sido adotadas no ambiente corporativo, proporcionam ampla comunicação e melhoria de produtividade, armazenamento e troca de documentos.

Ao mesmo tempo que o teletrabalho sugere oportunidades para a redução de gastos, apresenta também o desafio para a gestão de pessoas, seja no gerenciamento de atividades e manutenção dos níveis de produtividade, seja no atendimento às necessidades dos colaboradores que estão em teletrabalho, a fim de que o volume de tarefas e dos resultados esperados, sejam obtidos nos mesmo patamares daqueles que trabalham presencialmente, exercendo suas rotinas e, cujas atividades sejam possíveis de serem desempenhadas em trabalho remoto, assim como, apresente níveis de satisfação e boas condições no desempenho esperados pela administração da empresa.

O Teletrabalho apesar de apresentar vantagens que suscitam a adoção dessa modalidade pela alta administração, dado a possibilidade de redução de gastos na empresa e da logística que o trabalho presencial demanda, apresenta desvantagens também que exigem cuidados na gestão dos trabalhadores, para mantê-los motivados e a fim de produzir entregas que possibilitem a continuidade de atividades com resultados semelhantes ou em patamares superiores aqueles obtidos por quem desempenha atividade de forma presencial.

## Referências

- ADERALDO, Igor Leal; LEAL, Carlos Victor; LIMA, ADERALDO Afonso Carneiro. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cad. EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?lang=pt>. Acesso em 20 abr. 2022.
- ARAÚJO, Gildecia Silva Guedes de. **Teletrabalho: evolução, desenvolvimento e sua identificação dentro de uma empresa de call center**. 2014. Graduação em Direito. Curso de Direito. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12858/1/PDF%20-%20Gildercia%20Silva%20Guedes%20de%20Araujo.pdf>. Acesso em 20 abr. 2022.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: UFSM, 2015.
- BRASIL. Lei 13.467/2017, de 13 de julho de 2017. 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 4 jul. 2017. Disponível em: .....  
..... [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 20 abr. 2022.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office**: estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos EBAPE. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1082/percepcoes-dos-individuos-sobre-as-consequencias-do-teletrabalho-na-configuracao-home-office--estudo-de-caso-na-shell-brasil>. Acesso em 20 abr 2022.
- CAMPOS, Adriane Gabriela Severiano. **Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia do COVID-19**. 2021. Graduação em Administração. Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35240>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FARIA, Juliana Legentil Ferreira. **Desenho do teletrabalho: percepções e práticas**. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>. Acesso em: 19 out 2022.
- FERNANDES, Michel dos Santos. **Ferramentas utilizadas para a implementação do home office nas empresas**. 2022. Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação. Universidade Federal de Santa Catarina. Araranguá. Disponível em: ..... <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/234112/TCC%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 out 2022.
- FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. 2020. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública**: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. Cadernos EBAPE.BR, 18(1), 28-46. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 10 out 2022.
- FLORES, Ricardo Aguiar; et al. Home Office: Percepção dos Colaboradores e Gestora de uma Empresa Contábil na Pandemia da Covid-19. **Research, Society and Development**. v. 11, n. 10. 2022 Disponível em: .....  
..... <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/32014>. Acesso em: 16 out. 2022.
- GOMES, Vanessa Maria Andrade. **Adaptabilidade do setor bancário ao teletrabalho**. 2021. Bacharelado em Administração. Curso de Administração. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/60704>. Acesso em 20 abr. 2022.
- HARA, Caroline Lumi. **Home Office e as Tecnologias de Acesso Remoto**. São Paulo, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnólogo em Processamento de Dados). Faculdade de Tecnologia de São Paulo. São Paulo. (Disponível em: <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc0004.pdf>. Acesso em 20 ago 2022.
- LACOMBE, J. M. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LACOMBE, J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- LEITE, Luiza Ana; LEMOS, Danyela da Cunha. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades**. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis – SC, 2021. Disponível em: .....  
..... <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>. Acesso em 17 mar. 2022.
- LEITE, Luiza Ana. **Projeto-piloto de teletrabalho em uma instituição de ensino superior**. 2020. Disserta-

ção (Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000084/0000845d.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

LUNA, Roger Augusto. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 1, p. 1-12, jul. 2014. Disponível em: <https://silo.tips/download/home-office-um-novo-modelo-de-negocio-e-uma-alternativa-para-os-centros-urbanos>. Acesso em: 25 out 2022.

MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multi-clientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/T.12.2011.tde-16082011-154156. Acesso em: 04 go 2022.

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. Trabalho de Conclusão de Curso. (MBA em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016. Disponível em: .....  
..... <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2466/1/Henry%20Mross.pdf>. Acesso em: 20 set 2022.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo. v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292/83363>. Acesso em: 20 ago 2022.

RODRIGUES, Ana Crisitina Barcelos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de São Paulo. Faculdade de Direito. São Paulo, 2011. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=1739553](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1739553). Acesso em 08 out. 2022.

SANTOS, Anna Karollyne Moreira. **O Avanço do Teletrabalho no Brasil**. 2021. Bachelado em Direito. Curso de Direito. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2021. Disponível em: .....  
..... <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33348/4/Avan%C3%A7oTeletrabalhoBrasil.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SANTOS, Ester Amaral Cunha; *et al.* **Home Office**: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19. Faculdades IDAAM. Manaus, 2020. Disponível em: <https://dspace.sws.net.br/jspui/handle/prefix/1172>. Acesso em: 19 out. 2022.

SILVA, Vitor Gustavo da. **Gestão do teletrabalho**. São Bernardo do Campo. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, 2014. Disponível em:..... [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=1739553](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1739553). Acesso em 19 abr. 2022.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. 2015. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à realidade. **Perspectivas contemporâneas**. v. 10, n. 3, p. 35- 55. Disponível em:<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>. Acesso em: 10 out 2022.

SILVA, Maria Isabel. Drummond. Opel. **Teletrabalho domiciliar**: impactos sobre as redes sociais informais dos teletrabalhadores. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Curso de Psicologia. Universidade Federal da Bahia. 2007. Disponível em: ..... [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/maria\\_isabel\\_opel.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/maria_isabel_opel.pdf). Acesso em 30 ago 2022.

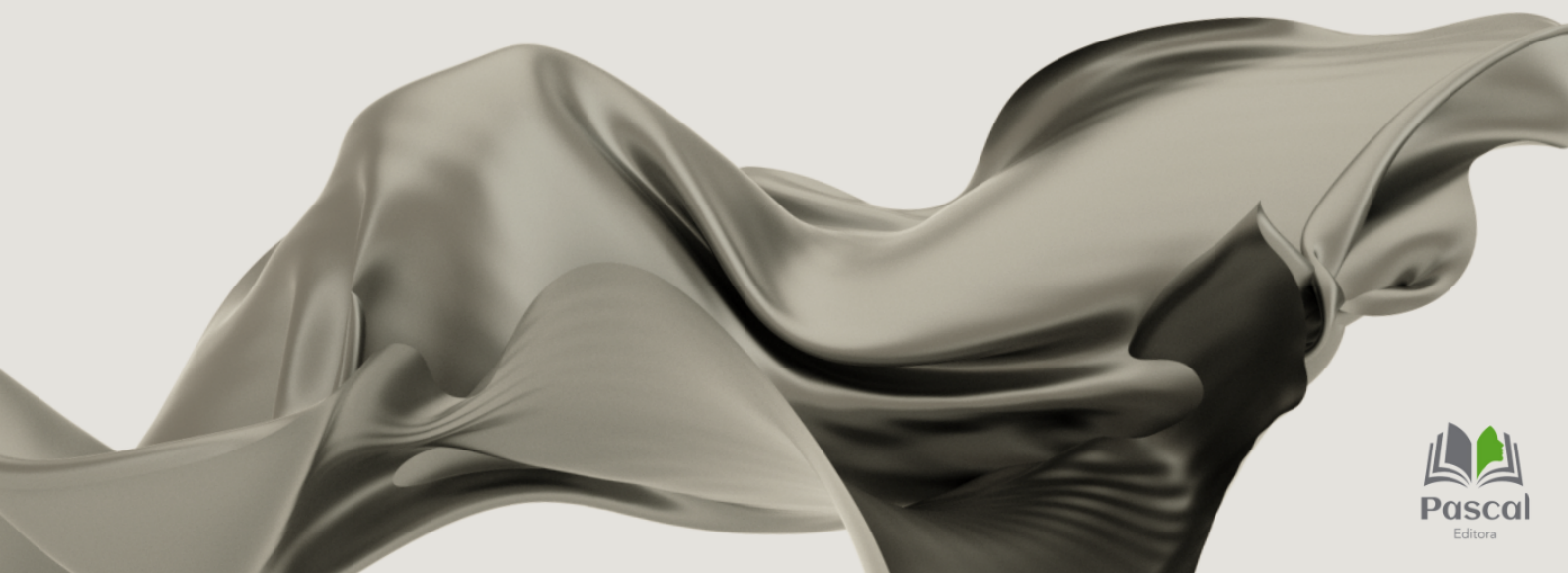
SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELATIVIDADES. **Cartilha do Teletrabalho**. [2020?]. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>. Acesso em 22/03/2022. Acesso em: 17 mar. 2022.

Tópicos Especiais de Administração

# 6

**CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O  
CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**  
***CONTRIBUTION OF PEOPLE MANAGEMENT TO THE  
GROWTH OF COMPANIES OBESITY***

Thalles Diógenes Magalhães de Jesus Marques





## Resumo

A gestão de pessoas tem como objetivo o bom desempenho dos colaboradores e das organizações, considerada extremamente importante, e que tem como principal vertente a valorização o trabalhador. O objetivo do estudo foi compreender a influência da gestão de pessoas nas organizações. Trata-se de uma revisão bibliográfica com busca realizada na base de dados do Google Acadêmico e repositórios de administração. Conclui-se, que a gestão de pessoas e todos os processos atrelados a ela, são de primordial importância para qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. É um conjunto e técnicas estratégicas essenciais aos planejamentos organizacionais, pela capacidade que esta demanda em influenciar os diversos tipos de processos que transformam as organizações e proporcionam mudanças positivas em todo contexto organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Crescimento; Empresas.

## Abstract

People management aims at the good performance of employees and organizations, considered extremely important, and whose main aspect is the appreciation of the worker. The objective of the study was to understand the influence of people management in organizations. bibliographic review with a search performed in the Google Scholar database and administration repositories. It is concluded that people management and all processes linked to it are of paramount importance for any company, whether small, medium or large. It is a set and strategic techniques essential to organizational planning, due to the capacity that this demands to influence the different types of processes that transform organizations and provide positive changes in any organizational context.

**Keywords:** People management; Growth; Companies

## 1. INTRODUÇÃO

Gerenciar pessoas é visto como algo de extrema necessidade nas organizações, estabelecendo atos que diretamente demonstram e consolidam as características da gestão, tendo como principais peculiaridades a valorização dos colaboradores, motivando estruturalmente o setor privado.

O Gerenciamento de Pessoas é considerado de extrema eficácia no ambiente organizacional, isto por proporcionar mecanismos de suporte no ambiente de trabalho, sendo um dos principais apoios na gestão empregada no mundo empresarial.

É uma condição de gerenciamento capaz de gerar metodologias com uma visão amplificada, com a função de desenvolver e trabalhar com o funcionário dando relevo que vai além do processo contratual, constituindo ações que integralizam o colaborador no ambiente de trabalho e ao conhecimento do seu bem-estar, cargo, profissionalismo e assistência.

É uma forma de evidenciar as funções dos trabalhadores, passando a ser visto como peça fundamental para o progresso da organização, já que o mesmo é uma das bases para as decisões a serem tomadas, bem como nas constituições de estratégias que serão aplicadas.

A gestão de pessoas é um pilar para se chegar ao alcance de bons resultados, isto desde que o mesmo seja interligado ao que foi planejado e objetivado, itens que levarão ao crescimento da empresa em diversos aspectos. Nesse contexto, a pesquisa tem o seguinte problema: Quais os benefícios da gestão de pessoas para o crescimento empresarial?

O interesse pelo desenvolvimento do presente estudo se deu por uma inquietação particular do pesquisador em compreender como a gestão de pessoas ocorre nas empresas e como esta contribui para seu crescimento no mercado.

Sabendo-se que a gestão de pessoas envolve inúmeros desafios e possibilidades, torna-se relevante desenvolver um estudo que possa enfatizar o quão a gestão de pessoas pode contribuir para o crescimento das empresas e dos colaboradores no âmbito empresarial.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo foi compreender a influência da gestão de pessoas nas organizações. Para melhor desenvolvimento do estudo, os objetivos específicos foram: Abordar a importância da gestão de pessoas; conhecer as consequências da gestão de pessoas de forma ineficaz nas empresas e descrever os benefícios da gestão de pessoas para o crescimento das empresas e sua manutenção no mercado frente a competitividade.

A metodologia realizada na presente pesquisa foi a revisão bibliográfica com busca realizada nas bases de dados do Google Acadêmico, Scielo, Revistas de Administração e repositórios virtuais. Para auxiliar na busca foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: administração, gestão, pessoas, crescimento, empresas, organizações. Foram selecionados arquivos dos últimos 5 anos para o desenvolvimento da pesquisa.

## 2. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

O gerenciamento de pessoas nos dias atuais faz parte da essencialidade da administração organizacional, constituindo estrategicamente os planejamentos da organização, contribuindo administrativamente para o conhecimento do colaborador como um todo,

e acima de tudo valorizando este que é a sustentação para o sucesso de uma empresa (SILVA, 2015).

A gestão de pessoas nada mais é, que um conjunto de boas práticas que vão desde a escolha adequada de um profissional, envolvendo seu processo de adaptação, a sua motivação, a avaliação de seu desempenho na equipe e a tomada de decisões pelo seu remanejamento ou demissão (MASCARENHAS, 2016).

A Gestão de Pessoas objetiva buscar a eficácia no gerenciamento da organização e de pessoas que ofertam seus serviços para as empresas. Os objetivos são sequenciados e apresentados através de técnicas com características específicas, que variam de empresa para empresa, com o intuito de oferecer o melhor ambiente de trabalho para desenvolver uma produção de qualidade (VERGARA, 2015)

É de responsabilidade do gestor, selecionar, direcionar, motivar e avaliar o colaborador, considerado capital humano da empresa. E, para que isso seja feito da melhor forma, e gerando sempre bons resultados, como o aumento da produtividade, há uma série de técnicas e estratégias que motivam os colaboradores e os direcionam para isso (SILVA, 2015).

Neste sentido, ao mesmo tempo em que cada colaborador se sente motivado, os mesmos passam a se sentirem felizes e satisfeitos ao exercerem suas funções em benefício da organização. Desta forma, a possibilidade de desenvolvimento empresarial torna-se algo diferencial diante do mundo globalizado e tecnológico dos dias atuais (VERGARA, 2015).

Gerir pessoas desafia diariamente o gestor, tanto para quem está gerenciando, quanto para os próprios líderes da organização. Compreender as individualidades dos indivíduos, bem como suas necessidades e conciliá-las aos objetivos da organização é um trabalho analítico frequente e que requer solução imediata (CALADO, 2015).

Gerenciar de forma estratégica, as pessoas que colaboram em uma empresa se tornaram um procedimento de primordial importância quando se fala na aplicação destas nos colaboradores que atuam como peças fundamentais de sustentabilidade de qualquer tipo de organização.

A gestão de pessoas vem atuando ao longo de sua existência em benefício direto do funcionário produzindo resultados satisfatórios para ambos os lados. Na atualidade, esta é considerada por muitos o sustento das empresas, isto por desempenhar grande evidência, visto que insere o funcionário em uma diversidade de mecanismos, fazendo com que este perceba o seu valor na organização (VERGARA, 2016).

Gerenciar pessoas se trata da condição de trabalhadores que tem a função de disponibilizarem recursos em prol dos indivíduos relacionados no processo, sentindo sua real importância para as empresas, renovando cotidianamente suas habilidades individuais e laborais.

Partindo deste ponto de vista, observa-se o quanto a gestão se tornou importante, já que tem o papel de demonstrar que o trabalhador é essencial para compor as tarefas de uma organização, enfatizando seus esforços, estabelecendo técnicas que contribuem para o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que nela trabalham.

## 2.1 Gestão de pessoas nas organizações

A gestão de pessoas é conceituada como um composto de habilidades e procedimentos técnicos executados pelo gestor da empresa, orientando o comportamento de indivíduos, bem como seus relacionamentos interpessoais inerentes a organização. É um



setor que se desenvolve por meio das participações, capacitações e bom desempenho dos funcionários (MASCARENHAS, 2016).

Uma situação casual, que depende de uma variedade de aspectos, tais como os culturais, estruturais, ambientais de uma organização, bem como os negócios e tecnologias usadas nos mecanismos internos e inúmeras outras variáveis (SILVA, 2015, p. 34).

Estas variedades de aspectos com os indivíduos são essenciais para o desenvolvimento e crescimento operacional de uma empresa, visto que estas são intimamente relacionadas com os colaboradores que nela atuam e que conseqüentemente contribuem para seu sucesso (SILVA, 2015).

No mundo empresarial, a forma como as empresas estão atuando em suas produções tem participação ativa dos seus colaboradores, pilares que contribuem de acordo com os recursos inerentes a cada um. É um círculo que envolve fornecedores, investidores, acionistas e colaboradores, onde todos atuam conjuntamente para o processo do adequado funcionamento organizacional e conseqüente sucesso (CHIAVENATO, 2015).

Assim, tais componentes que envolvem a empresa e os indivíduos que nesta trabalham, contribuem de forma significativa para que o mecanismo de produção seja eficazmente realizado. O gerenciamento de pessoas como já visto, é um dos principais mecanismos de gestão utilizados nas organizações, que busca satisfazer seus colaboradores por meio da motivação, e além de ser um mecanismo operacional, tem a capacidade de influenciar na produção da organização (MACEDO, 2016).

No ambiente de trabalho, a gestão de pessoas é um instrumento estratégico que estabelece condutas diretamente planejadas, empregando métodos que corroboram para o desenvolvimento do funcionário e conseqüentemente da organização (MASCARENHAS, 2016).

De acordo com Barros (2015, p. 64):

É um gerenciamento que satisfaz às necessidades dos seus colaboradores reorganizando os mecanismos que envolvem o tempo e mão-de-obra, e que auxiliam na composição de ações que contribuem para o desempenho de ambas as partes, empregador e empregado, bem como de todos seus mecanismos.

Já para Mascarenhas (2015, p. 31):

Consiste em toda estimulação, propensão, direção e gestão do fator humano, ao se desenvolver métodos estratégicos para a empresa que envolve área de Recursos Humanos garantindo que todos os envolvidos na organização percebam as formas estratégicas empregadas e assim possam trabalhar juntos em prol da organização.

Assim, a organização passará a ter uma visão ampla dos mecanismos aplicados, bem como no gerenciamento executado, sendo caracterizados pela soberania das atividades desenvolvidas pelo trabalho realizado em conjunto entre gestor e colaborador.

Cabe ressaltar, que o gerenciamento de pessoas costuma produzir reações diretas nas instituições organizacionais, podendo vir a produzir de forma facilitada os serviços exe-

cutados pelos colaboradores, tais como um melhor desempenho dos mecanismos organizacionais, redução de gastos, melhora na gestão do pessoal e dos serviços inerentes as pessoas que atuam nas organizações (VERGARA, 2015).

Desta forma, compreende-se claramente o quão é importante a gestão estratégica de pessoas nas organizações, tendo em vista que a mesma atua gerando mudanças benéficas para todos os envolvidos no desenvolvimento da empresa. Ressalta-se, que além do seu poder de influência nas relações organizacionais com os funcionários, esta age reduzindo gastos e melhora nos mecanismos produtivos (MACEDO, 2016).

Diante de tal metodologia, o gestor tem função primordial, visto que o mesmo será incumbido pelo desenvolvimento de métodos e estratégias que constituirão a empresa e a função empregada ao trabalhador, distinguindo concretamente o mecanismo do gerenciamento de pessoas e do de gerenciar com pessoas (VERGARA, 2015).

É notório, que há uma distinção entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto o gestor, orientadas e controladas para se atingir metas, onde não há brechas que integrem o funcionário com a variedade de mecanismos existentes. Já no segundo caso, gerenciar com pessoas ocorre o sujeito ativo da gerência, são elas que orientam e têm o controle para que as metas organizacionais sejam almeçadas, onde o funcionário tem função ativa nos inúmeros mecanismos desenvolvidos. Estas formas de gerir pessoas, se estendem a muitas organizações, pois estas visam analisar as possibilidades em que os funcionários podem atuar colocando em práticas seus conhecimentos em benefício do seu ambiente de trabalho (VERGARA, 2015).

O gerenciamento estratégico tem como base elementar, a composição de grupos de trabalho, onde deve haver disposição motivacional, a dedicação para desenvolvimento das estratégias a serem realizadas, bem como eficiência em todos os procedimentos e aspectos sinalizados como objetivos do gerenciamento de pessoas. O gestor é a base central de todas as técnicas, e deve saber atuar e lidar com todas as necessidades inerentes ao seu papel (SILVA, 2015).

As dificuldades a serem enfrentadas são inúmeras, tais como a forma como são atraídos, capacitados e retidos. Sendo assim, cabe ao gestor capacitar todos os indivíduos atuantes, aplicando as estratégias mais adequadas para o pleno desenvolvimento do colaborador, enfatizando sempre suas competências, primando o crescimento destes na organização, de modo que ambos trabalhem em conjunto (CHAVENATO, 2015).

Para uma melhor compreensão do gerenciamento de pessoas nos meios organizacionais, o gestor deve estar focado nos aspectos ambientais, econômicos, culturais, sociais e políticos, bem como nos elementos internos da organização, que envolvem o perfil dos colaboradores, logística, tecnologias, crescimento empresarial, clima da organização e o tipo de liderança utilizado (CALADO, 2015).

Entende-se, que as formas de gestão utilizadas atualmente se tornaram primordiais para construir métodos inerentes aos trabalhadores, devendo o gestor estar sempre atento ao colaborador, assim como em suas necessidades, de forma a compreender seus valores e suas questões essenciais (MACEDO, 2016).

O papel de desenvolver competências pelo gestor, virou uma necessidade, pois trabalha o intelecto e particularidades do indivíduo a serem utilizadas no ambiente laboral. É importante, compreender as competências separadamente, visto que compõem o gerenciamento de pessoas e o processo de construir o gerenciamento estratégico de pessoas nas organizações (MASCARENHAS, 2016).

O intelecto é um dos fatores a ser trabalhado primeiramente, devendo-se enfatizar a



maneira de pensar e agir do gestor, onde este deve estar aberto a novas ideias e iniciativas dos colaboradores, item proeminente na gestão por competência e conseqüentemente no relacionamento entre empresa x funcionários, mesmo não sendo uma competência de maneira direta, possui papel fundamental na valorização do funcionário (SILVA, 2015).

Além das competências essenciais relacionadas ao gerente e aos métodos estratégicos de gestão de pessoas, existem as particularidades pessoais. Dentre estas, distingue-se o gestor dentro do processo de gestão pessoal, estacando-se as aquisições de conhecimentos, as definições, a flexibilidade de ações e pensamentos, a sensibilidade para as ocasiões, os julgamentos e reflexões, sendo estes de primordial importância no gerenciamento de pessoas quando se trata do trabalhador (CALADO, 2015).

Percebe-se, que a gestão de pessoas é uma técnica essencial para empresas privadas e públicas e que detém o poder de contribuir de forma considerável para o desempenho do colaborador, bem como para o desempenho das organizações.

### **3. INFLUÊNCIAS DE UMA GESTÃO DE PESSOAS INEFICAZ NO CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**

Gerir pessoas desafia diariamente o gestor, tanto para quem está gerenciando, quanto para os próprios líderes da organização. Compreender as individualidades dos indivíduos, bem como suas necessidades e conciliá-las aos objetivos da organização é um trabalho analítico frequente e que requer solução imediata (CALADO, 2015).

Gerenciar de forma estratégica, as pessoas que colaboram em uma empresa se tornaram um procedimento de primordial importância quando se fala na aplicação destas nos colaboradores que atuam como peças fundamentais de sustentabilidade de qualquer tipo de organização.

A gestão de pessoas vem atuando ao longo de sua existência em benefício direto do funcionário produzindo resultados satisfatórios para ambos os lados. Na atualidade, esta é considerada por muitos o sustento das empresas, isto por desempenhar grande evidência, visto que insere o funcionário em uma diversidade de mecanismos, fazendo com que este perceba o seu valor na organização (VERGARA, 2016).

Gerenciar pessoas se trata da condição de trabalhadores que tem a função de disponibilizarem recursos em prol dos indivíduos relacionados no processo, sentindo sua real importância para as empresas, renovando cotidianamente suas habilidades individuais e laborais.

Partindo deste ponto de vista, observa-se o quanto a gestão se tornou importante, já que tem o papel de demonstrar que o trabalhador é essencial para compor as tarefas de uma organização, enfatizando seus esforços, estabelecendo técnicas que contribuem para o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que nesta trabalham.

Os trabalhadores que fazem parte do quadro pessoal da empresa, não são apenas produtores, são peças vitais para as atividades desenvolvidas, visto que são criativos, inovadores, reinventores de situações que levam a organização a competitividade, cooperando positivamente com a clientela, assim como demais setores organizacionais (SILVA, 2015).

Estes são considerados diferenciados, sendo indispensáveis na ascensão produtiva, capazes de construir um ambiente laboral e excelência, passando o colaborador a ser mais do que um simples funcionário, mas sim um aliado que é valorizado integralmente, já que este é o pilar da organização, pois desempenha com afinco seu trabalho.

De acordo com Vergara (2015) as reações produzidas no gerenciamento de pessoas no ambiente laboral, acabam por motivar os colaboradores, além de proporcionar transformações na liderança e nas equipes de trabalho, desempenhadas pela criação de ações estratégicas do gestor, fazendo com que os funcionários possam ser visionários, enxergando a empresa como um todo, onde ambos os lados serão beneficiados.

Dentre as principais ações realizadas pelo gerenciamento de pessoas, estão a motivação e reconhecimento dos esforços, transmissão de ideias pelos líderes, transformação de grupos em equipes unindo os setores, solução de problemas, gerenciamento de conflitos, desenvolvimento dos aspectos culturais, dentre outros.

São variados os pontos que influenciam na composição da gestão, e na construção das estruturas que transformam diretamente a estrutura das organizações, valorizando os colaboradores e instituindo processos que tem como pilar os mais variados processos. Consistem em ações que tornam o ambiente de trabalho propício para o adequado funcionamento a organização (BARÇANTE, 2016).

Sabe-se, que os desafios são inúmeros, e cabe ao gestor convencer empregado e empregador da importância das ações estratégicas a serem executadas.

Dentre os desafios, se encontram as obsessões pela eficiência, em desempenhar a função com afinco, utilizando procedimentos padrões que submetem os colaboradores as normas impostas pela empresa, vistas como desafio, já que obrigam os funcionários a seguirem regras normativas, sem sequer ouvir os trabalhadores para chegar a um senso comum.

A humanização das relações para com os resultados, é outro desafio, visto que os indivíduos possuem competência, mas também existem limitações que podem influenciar na sua produtividade, e relacionamento no trabalho, já que a vida pessoal reflete de forma direta na atuação profissional do colaborador; e o gestor deve ser compreensivo diante das dificuldades do ser humano. A organização deve realizar a avaliação dos resultados não somente visando os lucros, mas também observando a qualidade de vida do colaborador.

Na produção e aprendizado, busca-se a produtividade, eficácia e a competitividade incessante, sempre inerentes ao desempenho da empresa, visando a redução de gastos e obtenção de lucros com aprendizado contínuo do empregado. Muitos trabalhadores se sentem cansados para cumprir várias tarefas ao mesmo tempo, o que dificulta o desenvolvimento de seu trabalho. Neste sentido, o equilíbrio se faz extremamente importante, pois capacitar ou treinar um indivíduo, exige resultados que futuramente serão convertidos em ganhos (BARROS, 2015).

O treinamento e os custos exigem também certo equilíbrio, devendo-se treinar os colaboradores sem que haja aumento das despesas da organização, devendo haver sempre o aprimoramento frequente entre custos e benefícios.

Já na tecnologia e produtividade, há o crescimento demasiado, sendo visto como uma barreira para inúmeras organizações. As diversas tecnologias existentes nos dias atuais, como os aplicativos de mensagens, como whatsapp, geram inúmeros problemas quando se trata deste em relação a produtividade, pois é algo que se encontra fora de controle nas organizações, e que costumam tirar totalmente a concentração do indivíduo (BARÇANTE, 2016).

O último desafio trata-se da cultura e inovação interna, devendo ser inovadora na organização e que não afete a cultura interna já existente, que consiga manter os valores organizacionais. Muitos dos colaboradores jovens que entram em uma organização já conseguem transformar o ambiente, por obterem horas de trabalho flexíveis, descontração no

trabalho, por trabalharem sem fardamento, dentre outras situações.

Ao se tratar de uma nova cultura há sempre muitas discussões, já que esta costuma se chocar com as regras de uma cultura já existente. Neste sentido, a gestão de pessoas deve atuar como conciliadora, trabalhando em prol de todos.

#### **4. BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO CRESCIMENTO DA EMPRESA**

Antes de adentrar nos benefícios, é válido mencionar que o gerenciamento de pessoas no contexto empresarial requer que os gestores estejam sempre inovando em suas práticas como gestores. Podem surgir desafios que permeiam as relações e resultados, produção e aprendizado, treinamento e custos, tecnologia e produtividade, inovação e cultura interna (MASCARENHAS, 2016)

Aspectos que são presença contínua no atual mercado de trabalho, que por sinal, é envolto a competitividade, e ter os melhores profissionais requer das empresas uma postura mais humana em relação a seu pessoal. Não basta dispor apenas de profissionais com grande capacitação técnica. As empresas precisam trabalhar e valorizar as atitudes, e isso se inicia, já a partir da sua liderança.

Considerar que cada profissional que trabalha na organização tem seus potenciais, e também suas limitações; que as emoções influenciam na produtividade e no relacionamento interpessoal no trabalho; que a vida pessoal impacta diretamente na vida profissional e que é impossível dissociar pessoal e profissional, são algumas das reflexões que gestores de pessoas devem fazer para compreender a dimensão humana e superar a visão estritamente econômica da empresa (SILVA, 2016).

Em outras palavras, a organização deve avaliar resultados não focando apenas no faturamento, mas também na qualidade de vida que proporciona a seus funcionários. E isso só pode ser atingido se houver humanização nas relações no ambiente de trabalho, deixando de ver os funcionários apenas como números ou crachás e passando a entendê-los em toda sua complexidade.

A busca incessante por maior produtividade, eficiência e competitividade faz com que os indicadores de desempenho da organização estejam bastante voltados para a redução de gastos e melhor aproveitamento do tempo, colocando em xeque a necessidade de aprendizado dos funcionários (MACEDO, 2016).

Um funcionário que se ausenta de seu posto de trabalho por 5 dias para uma capacitação gera num primeiro momento, um certo tipo de “perda” para a organização, seja na sobrecarga de outros trabalhadores ou no atraso de determinadas tarefas. Em contrapartida, se o funcionário não é capacitado, perde a oportunidade de trazer melhorias reais para o negócio.

Os benefícios da gestão de pessoas contribuem consideravelmente para que as empresas cresçam internamente e externamente. Mas, há de se reconhecer que a gestão é uma tarefa desafiadora, para o setor de recursos humanos e os próprios líderes da organização. Lidar com as subjetividades dos funcionários, compreender suas necessidades e conciliá-las aos objetivos organizacionais exige um trabalho constante de análise e busca de soluções.

Para que os benefícios surjam é necessário que o gestor saiba equilibrar essa equação é também um dos grandes desafios atuais da gestão de pessoas, pois todo tipo de treinamento ou capacitação deve trazer resultados que possam ser convertidos em ganhos



em algum momento. Isso significa que os treinamentos e capacitações devem trazer conhecimento aplicável, percebido e mensurável tanto pela equipe quanto pelos gestores (BARÇANTE, 2015).

Desta forma, dentre os benefícios desataca-se a possibilidade de desenvolver mecanismos de acompanhamento e controle que auxiliem no estabelecimento de horas mínimas de capacitação por funcionário e de expectativas de melhoria nos processos organizacionais. Além disso, existe o dilema enfrentado pela gestão de pessoas é chegar a um equilíbrio que permita treinar os funcionários sem aumentar as despesas da empresa, de maneira que o aprimoramento contínuo se torne viável dentro de uma relação custo x benefício.

Além disso, os benefícios podem ser vistos com a realização de treinamentos, pois é de conhecimento o quanto um treinamento pode representar de investimentos para a empresa, especialmente se você pretende capacitar um grande time. É por isso que os treinamentos *in company*, que são customizados segundo as necessidades de cada organização, estão se tornando cada vez mais importantes (SILVA, 2015).

Ao invés de enviar um funcionário para ser capacitado e esperar que ele transmita todo o conhecimento para seus pares, a empresa traz o treinamento para dentro de casa, que será desenvolvido segundo a cultura interna e as reais necessidades de desenvolvimento das equipes, trazendo economia de recursos e aumento do potencial de aplicabilidade dos conhecimentos. Isso tudo, sem contar na perda que ocorre na multiplicação de conhecimentos por funcionários que nem sempre tem preparo, vocação ou desejam cumprir esse papel (CALADO, 2015).

Outros benefícios advêm do avanço das tecnologias e o uso constante das mesmas por meio de smartphones e tablets, sem contar o acesso a milhares de plataformas via internet, constitui uma das barreiras mais temidas pelas empresas.

Um exemplo bastante atual são os aplicativos de troca de mensagens pessoais como o WhatsApp que, quando usados sem moderação, podem atrapalhar a produtividade e a rotina de empresas de vários setores. Além dele, tem-se outras soluções que são importantes para a atividade laboral e que, ao mesmo tempo, podem tirar a atenção das pessoas, como as redes sociais e ferramentas de busca na web.

A proibição sumária de acesso a estas plataformas é inviável, visto que as pessoas podem acessá-las por meio de dispositivos móveis pessoais. Sendo assim, a melhor saída é conscientizar os profissionais a respeito do uso responsável dessas tecnologias, orientando-os para utilizarem essas soluções em prol de suas atividades laborais, deixando o lazer e a distração para os momentos propícios a isso. Para tanto, uma comunicação interna eficiente é fundamental (VERGARA, 2015).

A entrada de profissionais mais jovens por si só já traz uma enorme pressão por modificações no ambiente interno, como jornadas de trabalho mais flexíveis, ambientes descontraídos, sem padrões de vestimenta, possibilidade de home office, entre outros. Mas quando essa nova cultura se choca com a cultura já estabelecida, a gestão de pessoas tem que atuar como mediadora das relações, buscando conciliar os interesses de forma que a empresa siga crescendo fiel à sua proposta de valor (SILVA, 2015).

Evitar conflitos interpessoais ao mesmo tempo em que se busca desenvolver novas soluções que tragam maior competitividade ao negócio pode ser um trabalho bastante difícil para quem tem a missão de gerir pessoas. O que você tem que fazer, neste sentido, é investir cada vez mais na comunicação interna, em ações de integração, treinamentos, orientação de carreira e quando oportuno, sessões de coaching, para que seja possível en-

contrar caminhos mais adequados para times tão diversos e multidisciplinares.

Conforme Calado (2015) gestão de pessoas nas empresas, na maioria das vezes é utilizada sob diferentes perspectivas, ora traduzindo expectativas e anseios, ora ações prescritas e deliberadas, ora expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e de seus impactos sobre a gestão das organizações.

Uma estratégia bem formulada consegue fornecer direcionamento para a empresa e colaboradores, visto que será resultante de um processo de decisão, e busca da eficácia a longo prazo, abrangerá a organização e sua relação com o ambiente e envolverá questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis (CALADO, 2015).

Neste sentido e dada a dificuldade de obter uma definição de estratégia que engloba todos os diferentes sentidos, a estratégia é considerada uma formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e da competição.

Sendo assim, no âmbito da gestão de pessoas existem características desse que devem ser pautadas no reconhecimento dos impactos do ambiente organizacional externo; no reconhecimento do impacto da competição; apresentação do foco no longo prazo; na ênfase da escolha e da tomada de decisão; na consideração de todas as pessoas da empresa e não apenas um grupo; na integração com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais (VERGARA, 2015).

Pilares que na formulação estratégica são essenciais para atingir os objetivos, pois os estratégicos são geralmente de longo prazo, envolvem decisões de alto impacto na organização juntamente com os colaboradores e despendem sempre de grande volume de recursos na busca dos macros objetivos da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas dentro dos ambientes organizacionais vem se destacando ao longo de todos esses anos. Funciona como uma ferramenta estratégica que influencia no desempenho dos colaboradores através de técnicas aplicadas nas pessoas que compõem as empresas, como forma de refletir positivamente na valorização do colaborador e consequentemente no seu desempenho no ambiente organizacional.

Além disso, a gestão de pessoas e todos os processos atrelados a ela, são de primordial importância para qualquer empresa e seu crescimento no mercado, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Por se tratar de um conjunto e técnicas estratégicas essenciais aos planejamentos organizacionais, assim como por sua capacidade e influência os diversos tipos de processos que transformam as organizações e proporcionam mudanças positivas em todo contexto organizacional e na sua manutenção no mercado.

## Referências

BARÇANTE, L.C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. São Paulo: 2015.

BARROS, A. **Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda. 5 ed.2015.

CALADO, A.M.F. Tomada de decisão: **alguns dos erros mais comuns na tomada de decisão**. / Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra: 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 18ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

MACEDO, I. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas.** 13ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=IBHCgAAQBAJ&pg=PT96&dq=influencia+a+gest%C3%A3o+de+pessoa+na+cultura+o>. Acesso: 22/10/2022.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas.** 7ª Edição, Editora Cengage, 2016.

SILVA, F. **A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares.** XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. São

Paulo: 2015.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015

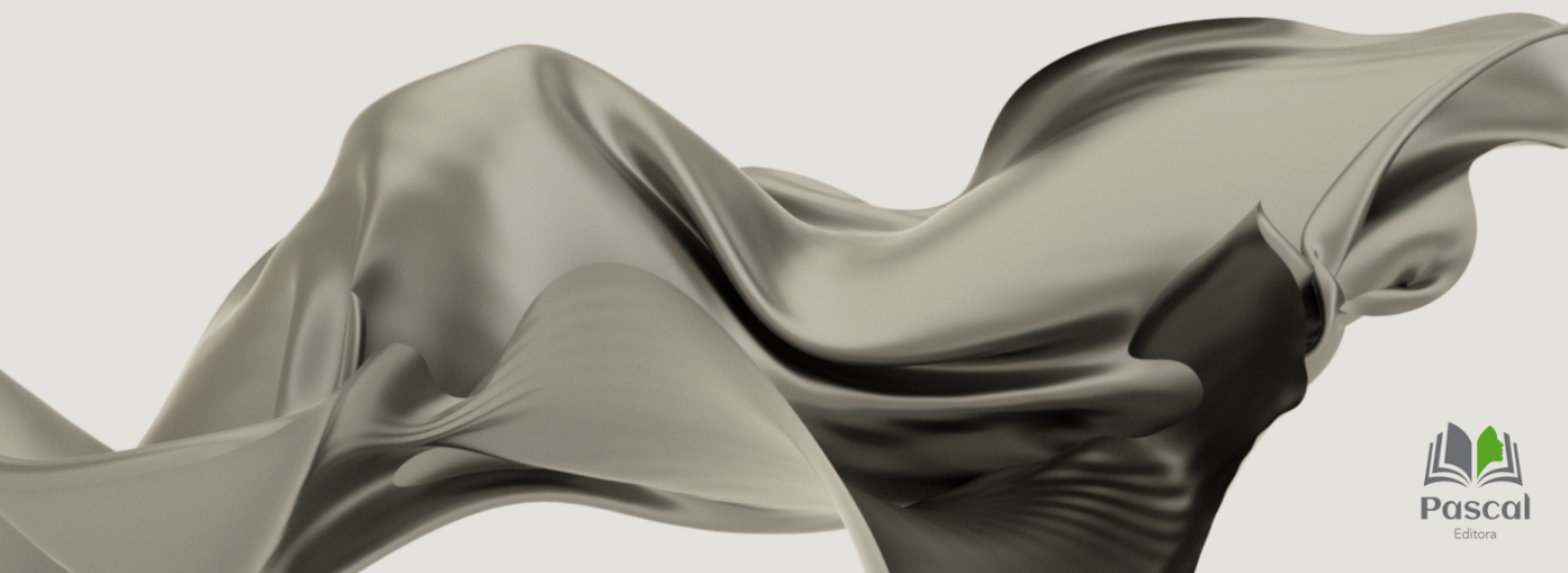


# 7

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA NAS  
EMPRESAS DE EMBALAGENS DE PLÁSTICOS E  
PAPELÕES**

***THE IMPORTANCE OF REVERSE LOGISTICS IN PLASTIC  
AND CARDBOARD PACKAGING COMPANIES***

João Victor da Silva Sampaio



## Resumo

O principal objetivo da Logística Reversa é reinserir os resíduos ou materiais do pós-consumo em novos ciclos produtivos. Tal conduta preserva o meio ambiente e a vida, pois além de aumentar a vida útil dos aterros sanitários, reduz também a extração de matérias-primas. Reduzir a poluição do ar, solo, água e sonora, analisando seu impacto em cada uma das áreas logísticas, especialmente a vinculada ao transporte. Fazer um uso racional dos recursos reutilizando contêineres e reciclando embalagens. Desta forma, o estudo vem a corroborar com pesquisas futuras sobre a temática, bem como auxiliar as empresas de como a logística reversa é importante e de que forma ela pode auxiliar a diminuir os impactos ao meio ambiente provocados pelo descarte incorreto das embalagens de plásticos e papelões. O objetivo geral do estudo foi compreender o uso da logística reversa nas empresas de plásticos e papelões para a redução do impacto ambiental. A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores como Brito (2021), Santana *et al.* (2019) e por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Para tanto, será cruzado os descritores: logística, reversa, empresas, embalagens, onde se encontrou 45 estudos, e que, após a exclusão, utilizou-se 40 estudos para a construção deste trabalho. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

**Palavras-chave:** Logística. Reversa. Empresas. Embalagens.

## Abstract

The main objective of Reverse Logistics is to reinsert post-consumer waste or materials into new production cycles. Such conduct preserves the environment and life, because in addition to increasing the useful life of landfills, it also reduces the extraction of raw materials. Reduce air, soil, water and noise pollution, analyzing its impact on each of the logistical areas, especially that linked to transport. Make a rational use of resources by reusing containers and recycling packaging. In this way, the study corroborates future research on the subject, as well as helping companies to understand how reverse logistics is important and how it can help to reduce the impacts on the environment caused by the incorrect disposal of plastic packaging and cardboard. The general objective of the study was to understand the use of reverse logistics in plastics and cardboard companies to reduce environmental impact. The methodology adopted in this research is a literature review, based on authors such as Brito (2021), Santana *et al.*, (2019), through consultations with books, articles, reliable websites. The Literature Review was chosen to carry out this research, because it is based on scientific definitions, having a reliable base of information. In the research, the analytical reading was carried out so that the theories raised lead to obtaining the answer to the research problem presented. The period used for the search was the last 10 years. For that, the descriptors will be crossed: logistics, reverse, companies, packaging, where 45 studies were found, and that, after exclusion, 40 were used for the construction of this study. Research will be carried out on health journal websites and on the Scientific Electronic Library Online (SciELO) database.

**Keywords:** Logistics. reverse. Companies. Packaging.



## 1. INTRODUÇÃO

Para reduzir a quantidade de resíduos gerados, as empresas podem otimizar seus processos produtivos, tornando-os mais rentáveis e inovadores. Além disso, também podem fazer parcerias para aumentar o número de pontos de coleta para depois realizarem a reciclagem.

Além disso, a logística reversa aumenta os níveis de reciclagem e diminui o impacto ambiental causado. Isso ocorre por conta da retirada dos resíduos que estariam dispostos de forma incorreta no meio ambiente e gerariam ainda mais poluição. Com a logística reversa as empresas passam a adotar tecnologias mais limpas. Essas simplificam a reutilização e a criação de embalagens e produtos que podem ser reciclados com maior facilidade. Isso contribui para o desenvolvimento sustentável, haja vista que o meio ambiente será poupado.

O principal objetivo da Logística Reversa é reinserir os resíduos ou materiais do pós-consumo em novos ciclos produtivos. Tal conduta preserva o meio ambiente e a vida, pois além de aumentar a vida útil dos aterros sanitários, reduz também a extração de matérias-primas. Reduzir a poluição do ar, solo, água e sonora, analisando seu impacto em cada uma das áreas logísticas, especialmente a vinculada ao transporte. Fazer um uso racional dos recursos reutilizando contêineres e reciclando embalagens.

Sendo assim, o estudo torna-se importante por compreender que, a embalagem é um fator tão importante quanto os produtos que compramos em seu interior e, seja do ponto de vista do consumidor, da empresa que fabrica o produto ou mesmo da logística envolvida em todo o processo. O descarte vem se tornando uma questão cada vez mais importante, em grande parte devido à Sustentabilidade.

Desta forma, o estudo vem a corroborar com pesquisas futuras sobre a temática, bem como auxiliar as empresas de como a logística reversa é importante e de que forma ela pode auxiliar a diminuir os impactos ao meio ambiente provocados pelo descarte incorreto das embalagens de plásticos e papelões. Diante do exposto emergiu as questões norteadoras: O uso da logística reversa nas empresas de plásticos e papelões estão contribuindo para a redução do impacto ambiental causado pelo descarte incorreto desses resíduos sólidos? Qual a importância da logística reversa para a competitividade da estratégia empresarial?

O objetivo geral do estudo foi compreender o uso da logística reversa nas empresas de plásticos e papelões para a redução do impacto ambiental. Os objetivos específicos foram dispostos em: descrever os conceitos de logística e logística reversa; apontar e explicar os canais de distribuição reversos e os fatores que favorecem a implantação da logística reversa nas empresas; enfatizar a importância da logística reversa para a competitividade da estratégia empresarial e redução do impacto ambiental.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores como Brito (2021), Santana *et al.*, (2019), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Para tanto, será cruzado os descritores: logística, reversa, empresas, embalagens, onde se encontrou 45 estudos, e que, após a exclusão, utilizou-se 40 para a

construção deste estudo. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

## 2. LOGÍSTICA REVERSA

Muitos pensam que no passado não havia preocupação com o meio ambiente e a sua preservação, relatos garantem que a sociedade já tinha essa consciência. O biólogo e zoólogo alemão Ernest Haeckel no século XIX mostrou essa preocupação com o meio ambiente e utilizou para relacionar o termo “ecologia” à ciência das relações entre o ambiente em que vivem e as espécies vivas que interagem (TADEU *et al.*, 2012).

Por sua vez, Leite (2019), cita que os primeiros estudos relacionados à logística reversa ocorreram nas décadas de 1970 e 1980, sendo a finalidade principal a volta de produtos a serem processados em reciclagem de materiais, denominados e analisados como canais de distribuição reversos.

O tema logística reversa ganha notoriedade no contexto empresarial e acadêmico, conforme cita Tadeu *et al.* (2012, p.2), “A partir da década de 1980, o tema “logística reversa” passa a ser explorado de forma mais intensa tanto no ambiente acadêmico como nos meios empresarial e público.”

A palavra logística, sempre é associada à administração do fluxo de um produto, desde a sua origem (fabricação) até o seu consumo. Porém, existe o reverso deste fluxo que trata deste produto quando ele sai do consumidor até a sua origem. A este fluxo, dá-se o nome de logística reversa.

Leite (2019, p.17), destaca que:

A logística reversa é a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo por meio dos canais de distribuições reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Tendo em vista isso, a logística reversa realiza-se mediante os canais de distribuições reversos, fazendo o controle, planejamento a fim de fazer o regresso dos produtos inerentes do pós-venda e pós-consumo, de maneira que voltem para o início da produção. No que acaba agregando valor para a empresa. Valle e Souza (2014, p. 27) apresentam uma definição mais abrangente da logística reversa deve focar a minimização dos rejeitos e dos impactos negativos e a maximização dos impactos positivos, sejam ambientais, sociais ou econômicos. Este processo incorpora as atividades operacionais, de gestão e de apoio que, de forma integrada e envolvendo os diversos atores, planejem e viabilizem a implementação das soluções mais adequadas para os resíduos.

O autor ressalta que no pós-venda e no pós-consumo são gerados resíduos, que pela logística reversa se faz o processo de recuperação que envolve desde a coleta até a sua destinação final. Essa integração da logística reversa com as diversas áreas da empresa buscam soluções para o retorno destes resíduos, através de um planejamento que visa a minimização dos impactos destes rejeitos ambientalmente. Materiais reaproveitados são gerados através do processo de logística reversa que faz o retorno dos produtos por meio processo logístico direto que engloba suprimento, produção e distribuição.

A logística reversa integra suas atividades juntamente com a logística direta seguindo o movimento ida e retorno. Valle e Souza (2014, p.20) destacam:

Ambas as logísticas, direta e reversa, em sua definição clássica, são fases da logística empresarial. Dessa forma, tendem a receber um enfoque estritamente operacional e econômico, em detrimento dos pontos de vista ambiental e social – embora alguns aspectos ambientais sejam abordados como fatores e/ou operacionais da logística reversa.

Em detrimento dos problemas ambientais a logística reversa volta-se para essas questões socioambientais, sendo tratados como fatores referentes à atuação da logística reversa. A logística reversa tem como finalidade fazer a restituição dos produtos até o produtor, bem como o descarte de forma apropriada, a fim de recuperar valor. Ela envolve um processo que planeja, implanta e controla o fluxo de insumos, de produtos em processo acabados e de informações referente todo o processo que compreende o ponto de consumo até o início da cadeia, por intermédio dos canais reversos. (LEITE, 2019).

De acordo com Ramos Filho (2015, p.13):

[...] as empresas estão tendo que se preocupar com o ciclo de vida útil de seus produtos. Este se inicia no desenvolvimento do produto, através da seleção de fontes renováveis e que facilitem a reciclagem, passa pelo estudo de processos logísticos de tratamento das devoluções, chegando até o sistema de recolhimento dos produtos descartados.

A preocupação das empresas com o ciclo de vida útil dos produtos é crescente, e o gerenciamento desses produtos pode ser feito por intermédio da logística reversa, que atua também no recolhimento dos produtos desprezados.

As atividades do fluxo reverso têm variantes relativamente ao tipo de reprocessamento que os materiais podem sofrer no sistema de logística reversa. Mediante acordos, os materiais podem regressar ao fornecedor. Se ainda estiverem em condições adequadas de comercialização podem ser revendidos. Recondicionados caso tenha justificativa econômica. Ser reciclados se não houver viabilidade de recuperação (LACERDA, 2012).

De acordo com Ballou (2016, p. 76), “[...] o profissional em logística precisa estar constantemente a par do estágio do ciclo de vida dos produtos a fim de poder adaptar os padrões da distribuição a cada estágio em busca da eficiência máxima”.

Na logística, o ciclo de vida do produto é de suma importância, no que diz respeito ao ciclo reverso, para fins de descarte e cumprimento de leis no caso dos pneus inservíveis sua etapa encontra-se no declínio, em que o produto pode ser transformado em insumo para obtenção de outro produto, ou ter o seu descarte ambientalmente correto.

Segundo Lacerda (2012), existe três causas básicas para a aplicabilidade da logística reversa:

1. Questões ambientais: por conta da legislação ambiental, a logística reversa caminha para tornar as empresas mais conscientes e responsáveis por todo ciclo de vida de seus produtos. Sendo responsáveis pelo seu destino após a entrega dos produtos aos clientes e do impacto que estes possam produzir ao ecossistema. Visto que os consumidores esperam que as empresas tenham esse papel de conscientização, reduzindo os impactos ambientais de suas atividades. O que tem feito com algumas empresas divulguem suas ações em prol do meio ambiente;



2. Diferenciação por serviço: Varejistas acreditam que empresas que possuem políticas de retorno de produtos são mais valorizadas pelos consumidores, o que as tornam com vantagem competitivas, assumindo os riscos pelos produtos avariados. Essa política de devolução e troca de produtos danificados é reforçada perante a lei de defesa do consumidor. O que envolve uma estrutura para distribuição, recolhimento e divisão de produtos retornados;
3. Redução de custo: A implantação da logística reversa trás retornos consideráveis, como redução de custos de insumos, produção, armazenamento, entre outros. O uso de embalagens retornáveis e o reaproveitamento de materiais para fabricação têm acarretado ganhos que incentiva ainda mais o fluxo reverso.

Já Mueller (2015, p.2) considera como principais pressupostos que levam as organizações operarem em Logística Reversa são:

- Legislação Ambiental que força as empresas a retornarem seus produtos e cuidar do tratamento necessário;
- Benefícios econômicos do uso de produtos que retornam ao processo de produção, ao invés dos altos custos do correto descarte do lixo;
- A crescente conscientização ambiental dos consumidores;
- Razões competitivas – diferenciação por serviço;
- Limpeza do canal de distribuição;
- Proteção da margem de lucro;
- Recaptura de valor e recuperação de ativos.

Nota-se que são diversas os fatores que levam as empresas a usarem a logística reversa, área que vem crescendo dentro da logística. Outro fator a se destacar é a pressão das leis ambientais que impulsionam as empresas a serem mais responsáveis, contribuindo assim positivamente no relacionamento com o consumidor e na diminuição dos impactos ambientais causados por seus produtos. Dessa forma, a logística reversa passar a ter uma abordagem ampla, que vai além das questões ambientais atingindo questões legais e econômicas.

As razões ambientais têm relação com a preservação ambiental, considerando que as empresas devem se preocupar com o impacto causado ao meio ambiente por seus produtos. Quanto as questões legais, as empresas por meio da Lei Federal nº 12.305/2010 que instituiu a Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PRNS) devem respeitar a legislação vigente. As razões econômicas, dizem respeito ao processo de reaproveitamento de insumos, procedente dos canais reversos.

## 2.1 Logística Reversa de pós-venda e pós-consumo

A Logística Reversa de pós-venda e pós-consumo são áreas de atuação da logística reversa. Elas são tratadas independentemente e se diferenciam pela etapa ou ciclo de vida em que o produto retornado se encontra. Ocorre essa distinção, pois os canais de distribuição reversos, metas e técnicas operacionais são distintos em cada área de operação.

A logística de pós-venda se faz pela devolução dos produtos que por diversos motivos retornaram a cadeia de distribuição. Caracterizada pela devolução de produtos que apresentaram avarias no transporte, defeitos de fabricação, entre outros problemas identificados pelo pós-venda. Tendo como objetivo agregar valor ao produto devolvido (LEITE, 2019).



Por outro lado, segundo Leite (2019), a logística reversa de pós-consumo, maneja e controla os produtos que são desprezados após o fim de sua vida útil, que não tem utilidade para o consumidor. E que por meio de canais de distribuição reversos próprios retornam para o ciclo produtivo.

De acordo com Ramos Filho (2015, p. 33 e 34), para as empresas a logística de pós-consumo pode:

[...] resultar em ganhos financeiros, sejam eles oriundos da revalorização ecológica, legal ou econômica do produto ou da matéria-prima reciclada. Os ganhos ecológicos se dão pela redução de produtos encaminhados para os aterros sanitários, tendo em vista a reutilização de determinados componentes ou produtos nos ciclos produtivos. Com isso a empresa pode mostrar a seus clientes a preocupação com o meio ambiente, o que já está sendo considerado por muitas como uma exigência dos consumidores. Com esse pensamento o poder público elabora leis para regulamentar e promover sanções caso as organizações não cumpram com as normas estabelecidas.

Buscando agregar valor ao produto inservível ou que tenham condições de serem utilizados, objetivando o reaproveitamento dos produtos descartados por meio de renovações. Inserindo no processo de produção como matéria-prima o que não pôde ser reformado, como também fazer o descarte com segurança desses produtos. Um exemplo da aplicação da logística reversa de pós-consumo está nos pneumáticos, onde os fabricantes são obrigados por lei a realizar a logística reversa, fazendo o colhimento e cumprindo a destinação final correta para estes resíduos. Visto que, “[...] a responsabilidade sobre um produto não é finalizada quando se termina a venda, estende-se até a disposição segura e correta até o seu destino final [...]”, segundo (TADEU *et al.*, 2012, p. 21).

Os fabricantes são os principais envolvidos com os canais de distribuição reversos de pós-consumo, já que as legislações vigentes cobram e os responsabilizam pelo cumprimento do fluxo reverso após o término da vida útil dos seus produtos. (TADEU *et al.*, 2012).

Há de considerar que, se para povos e empresas, os desafios da mudança de paradigma são grandes, tal como as oportunidades da integração de Sustentabilidade na sua gestão estratégica com triplo benefício. De acordo com Lopes (2008, p. 5) esta mudança significa basicamente saber satisfazer:

- **Imperativos ambientais** - Prevenir, ou pelo menos, minimizar a poluição por resíduos e emissões na origem, aumentar a produtividade dos recursos de *input*; não exceder a capacidade de fornecimento de serviços do solo, água e atmosfera do local de implantação e; recuperar os sistemas já degradados, aumentar a biodiversidade/espço; verdes alimentadores de fauna local; adequados índices de ocupação e da impermeabilização do solo.
- **Imperativos econômicos** - Ser lucrativo, gerir ecoeficientemente os recursos naturais: materiais, energia e água, solo; obter poupanças/reduzir custos operacionais, criar mais riqueza/ fazer mais com menos, conceber melhor e novos produtos. Esses imperativos tratam, basicamente, em administrar os recursos de forma satisfatória, de modo a evitar os desperdícios, minimizar os custos e favorecer o processo de sustentabilidade.
- **Imperativos sociais** - Proporcionar adequadas condições de higiene e segurança, ouvir as necessidades e ultrapassar mesmo as expectativas dos utilizadores dos produtos. Importa então compreender, o que é a sustentabilidade e como se pode

pôr em prática, como também gerir holisticamente os diferentes tipos de capital (humano, natural e financeiro) para que reflita o impacto global das atividades no ambiente, no bem-estar social e ambiental.

Segundo Ribeiro e Vellani (2009) o conceito de sustentabilidade aplicado no cenário econômico dos negócios é composto por um tripé internacionalmente conhecido por *Triple Bottom Line* (TBL) que engloba a ideia de que essas três dimensões precisam interagir de maneira holística para que os resultados de uma empresa de fato lhe atribuam o título de sustentável dentro dessa lógica, onde cada eixo equivale a um aspecto em que a organização deve praticar a sustentabilidade.

Conforme observado, o conceito de sustentabilidade é apresentado sob a forma de um triângulo equilátero, visando sugerir a inerente procura de equilíbrio ao longo do tempo, entre objetivos econômicos, sociais e ambientais. Ribeiro e Vellani (2009, p. 83), também afirmam que “a integração desse tripé é o que torna um negócio sustentável”, pois ao mesmo tempo em que a empresa proporciona valor aos seus acionistas, também pode fornecer educação, cultura, lazer e justiça social à comunidade do meio ambiente ao qual está integrada e, ainda, preservar a diversidade e vida dos ecossistemas.

A sustentabilidade de uma organização só é alcançada, si e somente si, houver o ponto de intercessão entre as três áreas. A implementação de um sistema de gestão ambiental dentro de uma empresa começa pela avaliação ambiental inicial. Esse procedimento pode ser realizado com os próprios recursos humanos internos ou externos que existem na empresa. Quando ela já possui pessoal habilitado ou relacionado com questões ambientais, essa tarefa poderá ser feita internamente. Por outro lado, não existindo tal possibilidade, a organização poderá recorrer aos serviços de terceiros, quer seja ao de consultores autônomos ou ao de firmas de consultoria ambiental (CUNHA; GUERRA, 2013).

### **3. A DESMITIFICAÇÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS NO BRASIL A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA NAS EMPRESAS DE EMBALAGENS DE PLÁSTICOS E PAPELÕES**

O Ministério do Meio Ambiente e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) iniciaram o processo de elaboração de um Diagnóstico da Situação Atual dos Resíduos Sólidos no Brasil, parte do conteúdo mínimo do Plano Nacional de resíduos Sólidos.

Para estimar a quantidade dos diferentes tipos de resíduos produzidos, como por exemplo, resíduos orgânicos, papel e papelão, plástico, vidro etc. foram utilizados os dados da composição gravimétrica média do Brasil, que são provenientes da média de 93 estudos de caracterização física realizados entre 1995 e 2008. Deve-se chamar atenção para o fato de que esses estudos nem sempre utilizaram a mesma metodologia (frequência, escolha da amostra e divisão das categorias), o que resulta numa estimativa do comportamento real da situação.

Como indicador de geração de resíduos, resume-se a evolução do consumo aparente, em peso, das embalagens dos diferentes materiais. Neste gráfico é possível visualizar a participação, em termos de massa, do papel/papelão que se destaca dos demais (4.154 mil toneladas em 2008); aço (886 mil toneladas), plástico (782 mil toneladas) e vidro (1.041 mil toneladas) apresentam a mesma ordem de grandeza, enquanto que o alumínio tem uma participação menor (347 mil toneladas).

Na ilha de São Luis-MA, os impactos não são diferentes, pois segundo Macêdo (2012) os resíduos sólidos, a drenagem urbana e o controle de vetores apresenta um quadro

bastante precário na Ilha do Maranhão. O autor afirma que tal situação é consequência da falta de infraestrutura sanitária no estado e fruto de uma ação política e cultural perversa que se alastra no decorrer dos séculos.

Há 5 anos, o nesse caso Presidente da República, Michel Temer, instituiu o Decreto 9.177 em 23 de outubro de 2017, quão fiscaliza o alô das obrigações legais relativo à logística reversa de embalagens, estabelecida pelo Acordo Nacional. Ele determina quão todo estabelecimento, fabricante, importadora, distribuidora e vendedor de produtos embalados, próprio não tendo subscrito acordos setoriais, precisa realizar a intuito de reciclar 22% de embalagens quão sanado colocadas no mercado (BRASIL, 2010). Além disso, a legislação vigorante permite quão a logística reversa seja feita por outra estabelecimento especializada nisso, criando, assim, um sistema de remuneração parceiro aos do “Crédito de Carbono”. Ou seja, as organizações podem bonificar operadoras de logística reversa pelo cargo de reutilização ou reciclagem dos materiais em seguida quão eles sanado consumidos (NUNES, 2018).

E a constatação da aplicação dessa marcha é feita transversalmente das notas fiscais geradas com a encomenda e vendagem de resíduos. A PNRS até agora determina a concepção da Responsabilidade Compartilhada, na qual todos os envolvidos na corrente de alma de um produto sanado responsáveis por abonar a reciclagem e reutilização dos resíduos.

De tratado com a Lei 12.305/10, “A tarefa compartilhada pelo corrente de um produto é um pegado de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de ablução urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para desconhecer a dimensão de resíduos sólidos e rejeitos gerados, com saúde quão para reduzir os impactos causados à voto humana e à variedade ambiental decorrentes do corrente de alma dos produtos” (NUNES, 2018).

Ou seja, comerciantes, fabricantes, importadores, distribuidores, a população, trabalhadores da angariamento de materiais. Todos participam da logística reversa de embalagens. Mas, sem dúvida, as empresas quão produzem resíduos sanado efetivamente mais cobradas pela legislação para realizar as suas responsabilidades, inclusive, elas têm uma percentualidade mínimo definitivo pela legislação para perfazer a logística reversa.

A Empresa precisa abonar quão as embalagens não prejudiquem o meão âmbito e, consequentemente, a nossa alma no atual e ainda no futuro. Atualmente, as organizações devem evidenciar quão realizam a logística reversa de, pelo menos, 22% de embalagens quão estão no mercado. Mas mesmo em 2031, segundo o levantamento realizado pelo IBGE, estima-se quão oriente percentualidade de obrigatoriedade pode subir a 45% (NUNES, 2018).

### **3.1 A importância da logística reversa nas empresas de embalagens de plásticos e papelões**

No passado, esse processo de logística reversa funcionou bem na indústria de bebidas. As garrafas retornáveis tornaram-se uma ótima forma de comprar refrigerantes e bebidas alcoólicas de forma mais sustentável. O produto chegava ao consumidor e voltava ao centro de produção para que a embalagem pudesse retornar ao consumidor final.

Este processo foi realizado continuamente e mesmo com os recipientes de uso único cada vez mais populares, esse processo ainda ocorre com todos os recipientes de vidro.

Atualmente, a logística reversa também pode ser vista com a reciclagem de materiais de embalagem, que se tornam matéria-prima e deixam de ser considerados resíduos (SOLIN, 2016).

Mesmo que os materiais não retornem diretamente para a indústria, ainda podemos dizer que a logística reversa ocorre, o que ajuda a reduzir os custos para a empresa. Curiosamente, as empresas estão cada vez mais preocupadas em acompanhar o ciclo de vida de seus produtos. Vemos que, por exemplo, grandes empresas de cosméticos já estão incentivando seus consumidores a trocarem embalagens vazias por novos produtos. Essa é uma tendência sustentável e tem como base a logística reversa (SOLIN, 2016).

A logística reversa é o principal instrumento da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Sua finalidade é reintroduzir os resíduos que são descartados no ciclo de vida do produto, reduzindo assim o preenchimento de aterros e aterros sanitários. Essa re inserção ocorre quando os resíduos são mecânicos ou energéticos são reciclados. A recuperação de embalagens pós-consumo refere-se exclusivamente à reintegração das embalagens dos produtos comercializados no ciclo produtivo através da reciclagem (NUNES, 2018).

Em São Paulo, por exemplo, em a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), órgão do governo que regulamenta a aplicação da logística reversa de embalagens, passou a vincular a conformidade a essa ferramenta para facilitar as operações obter. Não surpreendentemente, os impactos ambientais, econômicos e sociais tornaram a logística reversa de embalagens uma ferramenta essencial para o desenvolvimento sustentável do Brasil com o custo-benefício, pois os contêineres são devolvidos para reciclagem por meio da logística reversa, o que permite movimentar a economia (JO, 2015).

De acordo com o relatório de pesquisa publicado pelo IPEA em 2010, mais de 8 bilhões de reais não foram gerados devido ao baixo índice de reciclagem (menos de 4% de todo o lixo coletado é reciclado). Além disso, a logística reversa aumenta as taxas de reciclagem e reduz o impacto ambiental causado. Isso se deve ao descarte de resíduos que seriam descartados de forma inadequada no meio ambiente, causando ainda mais poluição. Finalmente, destinar esses resíduos para reciclagem evita o uso de novos recursos para criar novos produtos (NUNES, 2018). Nesse sentido, o impacto social é gerado pela criação e formalização de empregos devido à demanda de coleta e classificação de recicláveis por cooperativas e operadores privados.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Logística reversa representa todas as operações referentes ao reaproveitamento de produtos. Ou seja: reciclagem, recuperação de matéria-prima, reforma e revenda de itens que foram devolvidos ou retornaram à fabricante de alguma forma. É por isso que a logística vai muito além da simples estratégia de devolução de um produto por parte do consumidor.

Na verdade, é isso e muito mais: inclui ainda o gerenciamento e a venda de excedentes, bem como a devolução de equipamentos e máquinas alugadas. Entender como a logística reversa funciona na prática, porém, não é complicado. Ou seja: a logística “convencional” lida com eventos que levam um produto até o cliente.

Já a logística reversa busca criar um caminho para que o produto (suas sobras ou resíduos) retrocedam na cadeia de suprimentos - ao menos uma etapa. Isso quer dizer que qualquer processo de pós-venda já pode ser considerado parte da sua estratégia de logística reversa.

Pense o seguinte: digamos que um cliente da sua empresa de injeção de peças plásticas o informou que uma remessa possui defeitos. Ele então o devolverá para a empresa, mas como? É aí que a organização de logística reversa entra em ação. É necessário organizar o transporte da remessa, sua testagem, desmontagem, conserto ou mesmo reciclagem ou descarte do mesmo.

A logística reversa é hoje um componente-chave de qualquer cadeia de suprimentos simplificada e bem-sucedida - independentemente do tamanho da empresa. Tem crucial importância na eficiência produtiva, na experiência do cliente e no cumprimento de leis ambientais.

Os principais objetivos da logística reversa são de recuperar valor de produção, bem como garantir a fidelização dos clientes - especialmente de negócios on-line.

O Código de Defesa do Consumidor aborda o chamado direito de arrependimento por parte do cliente e a possibilidade de devolver um produto, sem ônus, dentro de sete dias, caso ele tenha sido comprado pela internet. Isso significa que os e-commerce têm que estabelecer uma política de trocas e devolução, que envolve a coleta dos itens e os custos ligados a ela - e isso abrange a logística reversa.

Contudo, tal logística não é importante apenas para cumprir este tipo de obrigação. Ela também faz parte de um plano de política sustentável, como você verá mais adiante. Assim, estabelecer este processo é um grande passo para que a marca cuide mais do meio ambiente, se posicione como um negócio que valoriza a sustentabilidade e tenha uma imagem positiva no mercado - diante de consumidores, investidores e outros interessados.

O retorno de alguns produtos ou resíduos também pode fazer com que eles se tornem matéria-prima para novos produtos, o que contribui ainda para a sustentabilidade econômica da empresa. Mas o que a logística reversa pode agregar ao seu negócio, você já sabe? Além de estabelecer um canal pós-venda com o seu cliente, você pode obter outras vantagens, veja só: Com a logística reversa, é possível minimizar perdas relacionadas a devoluções.

Afinal, o produto e sua matéria-prima não são totalmente descartados, mas passam por diferentes processos, que podem incluir a venda dos mesmos - seja para reciclagem ou uso de segunda mão, em um sistema de economia circular.

## Referências

ABRELPE. <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2016.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2022.

AGÊNCIA SÃO LUÍS. **Ecoponto entregue pela Prefeitura no Jardim Renascença melhora qualidade ambiental do bairro**. 2017. Disponível em: < <http://www.agenciasaoluis.com.br/noticia/19252/>>. Acesso em: 18 jul 2022

AMORIM, Edivaldo Santos. **Logística reversa de pneus inservíveis: uma pesquisa ação no município de três corações (MG)**. 2015. 152 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2015.

ARAÚJO, S. J. S. D. *et al.* Análise do sistema de Logística Reversa de pneus na cidade de São Luís- MA. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., **Anais...** Bauru, SP, 2015.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2016.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T. Y. Yoshizake. 1. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão Ambiental: conceitos, modelos e instrumentos**. ed. atual e ampliada. São

Paulo: Saraiva, 2011.

BECHARA, Erika. (Org.) **Aspectos relevantes da política nacional de resíduos sólidos Lei no 12.305/2010**. São Paulo: Atlas, 2013.

BERTOLLO, S. N; FERNANDES JÚNIOR, J. L; SCHALCH, V. **Benefícios da incorporação de borracha de pneus em pavimentos asfálticos**. 2012. Disponível em: <<http://waste.com.br/textos/Reciclagem%20de%20pneus.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm)>.

Acesso em: 7 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20072010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2010/lei/l12305.htm)>. Acesso em: 7 jul. 2022.

BRIDGESTINE. Bridgestone realiza logística reversa para descarte de pneus. 2011. Disponível em:<<http://info-logis.blogspot.com.br/2013/02/bridgestone-realizalogistica-reversa.html>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

CAMPOS, A. J. C. Metodologia para elaboração de sistemas integrados de Avaliação de desempenho logístico. 2014. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). **Resolução CONAMA nº 416, de 30 de setembro de 2019**. Dispõe sobre a prevenção à degradação ambiental causada por pneus inservíveis e sua destinação ambientalmente adequada, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=616>>. Acesso em: 5 jul. 2022.

CORONADO, Osmar. **Logística integrada: modelo de gestão**. 1. ed. 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

DETRAN/MA. **Estatística frota por município**. 2017. Disponível em: <<http://servicos.detran.ma.gov.br/Estatisticas/FrotaMunicipio>>. Acesso em: 18 de jul.

2022

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. **Da distribuição física ao Supply Chain Management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação logística**, 1998. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/da-distribuicao-fisica-aosupply-chain-management-o-pensamento-o-ensino-e-as-necessidades-decapitacao-em-logistica-2/>>. Acesso em: 16 jul. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOTO, André Kenreo. **A contribuição da logística reversa na gestão de resíduos sólidos: uma análise dos canais reversos de pneumático**. São Paulo: UNINOVE, 2017.

IBGE. **IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios para 2017**. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/16131-ibge-divulga-as-estimativas-populacionais-dos-municipios-para-2017.html>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

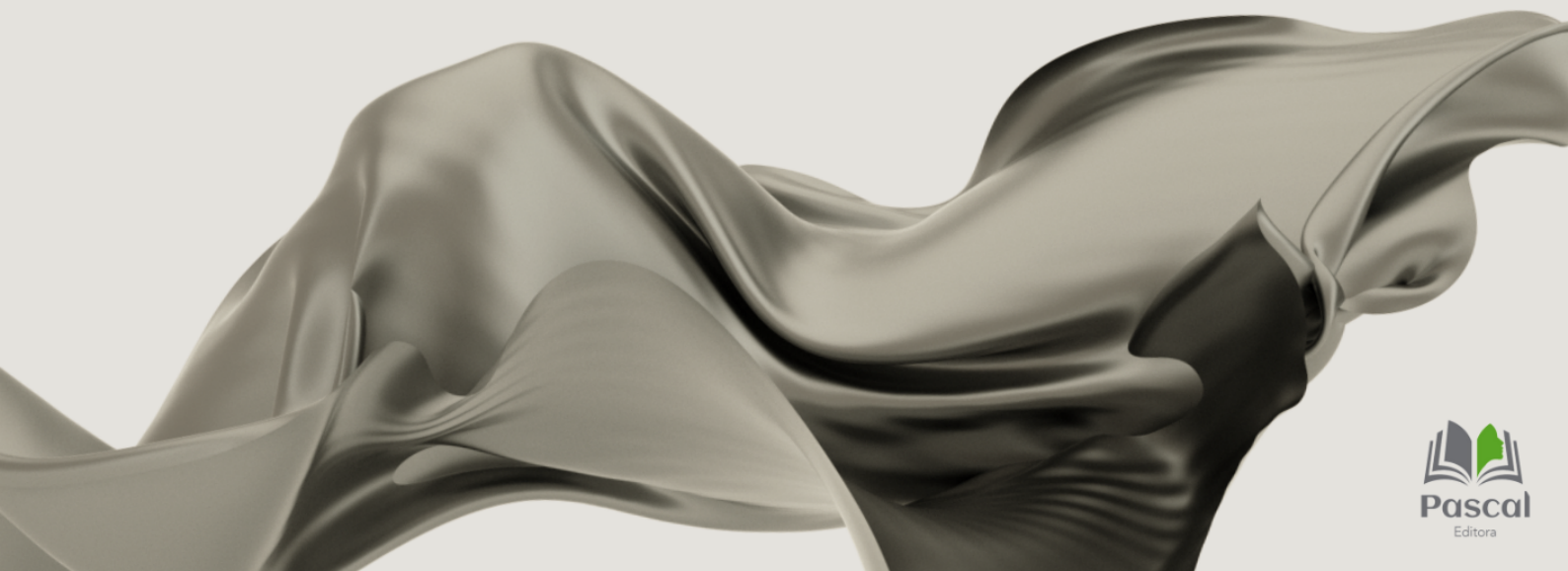
LACERDA, L. **Logística Reversa: Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais**. 2012. Disponível em: <[http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Logistica\\_Reversa\\_LGC.pdf](http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Logistica_Reversa_LGC.pdf)>. Acesso em: 24 jul. 2022.

# 8

**O USO DO MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS,  
PARA ALAVANCAGEM DAS VENDAS EM EMPRESAS  
FÍSICAS E VIRTUAIS**

***THE USE OF DIGITAL MARKETING IN SOCIAL MEDIA  
TO LEVERAGE SALES IN PHYSICAL AND VIRTUAL  
COMPANIES***

Gabriela Rocha Silveira





## Resumo

No cenário mundial, o marketing digital tem se mostrando um forte aliado das empresas de pequeno, médio e grande porte. Como um instrumento eficiente para alcançar novas pessoas através da internet. Este trabalho tem como objetivo mostrar como o uso do marketing digital é importante para a alavancagem das vendas, gerando crescimento para as empresas físicas e virtuais. E como a não utilização dessas ferramentas, podem ter um impacto negativo em meio a concorrência. O presente estudo teve uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisas com a finalidade de verificar as hipóteses, meios, e relatos para obter maior conhecimento e assim descrever o tema escolhido. Verificou-se através dos estudos que ainda existem uma porcentagem relevante de empresas que não acessam tais ferramentas, com isso podem enfrentar várias situações como baixas vendas, concorrência desproporcional, pouca visibilidade no mercado e dificuldade em atingir novos públicos. Conclui-se que as possibilidades são vastas de crescimento nesse meio digital, mesmo com alta concorrência, ainda há crescimento no mercado. As marcas estão cada dia, se mostrando mais humanizadas, trazendo confiança e conquistando o respeito dos seus clientes, gerando um impacto positivo na receita.

**Palavras-chave:** Marketing Digital, Internet, Empresas, Vendas, Concorrência.

## Abstract

On the world stage, digital marketing has proved to be a strong ally of small, medium, and large companies. As an efficient tool to reach new people through the internet. This work aims to show how the use of digital marketing is important to leverage sales, generating growth for physical and virtual companies. And how not using these tools can have a negative impact on competition. The present study had a qualitative approach, using research in order to verify the hypotheses, means, and reports to obtain greater knowledge and thus describe the chosen theme. It was verified through the studies that there is still a relevant percentage of companies that do not access such tools, with this they may face several situations such as low sales, disproportionate competition, little visibility in the market and difficulty in reaching new audiences. It is concluded that the possibilities are vast for growth in this digital environment, even with high competition, there is still growth in the market. Every day, brands are showing themselves to be more humanized, bringing trust and gaining the respect of their customers, generating a positive impact on revenue.

**Keywords:** Digital Marketing, Internet, Companies, Sales, Competition.



## 1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade cada vez mais conectada, as empresas estão tendo que migrar para um mundo totalmente novo e em expansão. Para essas empresas estarem inseridas em meios aos concorrentes, faz-se necessário abordar a importância da utilização dessas ferramentas digitais que geram um impacto positivo nas suas receitas, tanto em um negócio físico como o virtual.

O uso estratégico do marketing digital é de extrema importância para as empresas crescerem e conseguirem melhorar suas vendas. A junção com as mídias sociais, vai muito além só de questões monetárias, elas se tornam um canal excelente de relacionamento com o cliente, além de causar um engajamento e reconhecimento a marca.

No decorrer deste trabalho, será levantado o seguinte questionamento: de que forma a não utilização do marketing digital pode afetar o crescimento e às vendas de empresas que se mantêm fora do meio digital? Para responder esse questionamento vamos abordar as vantagens das marcas que estão utilizando o marketing digital como principal meio de popularização, e as desvantagens das marcas que ainda não fizeram essa migração.

Este trabalho tem como objetivo principal, demonstrar como as empresas podem ser afetadas negativamente pela não utilização das mídias sociais em conjunto com marketing digital, e como ele está ligado diretamente ao sucesso de um negócio. E possui como objetivos secundários, descrever o crescimento do marketing digital e sua evolução nas organizações, citar os desafios que empresas enfrentam diante dessa migração para o digital, e explicar como as mídias sociais podem ser uma ferramenta eficiente para aumentar o faturamento das empresas.

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se em uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisas com a finalidade de demonstrar as hipóteses, meios, relatos, para obter maior conhecimento, e assim descrever o tema escolhido. Os estudos pesquisados são de trabalhos publicados nos últimos 20 anos. Para complementar o trabalho, foi realizado uma pesquisa bibliográfica a partir de materiais disponíveis como “livros”, “revistas”, “jornais”, “artigos”, “dissertações” e “sites”, para obter maior conhecimento sobre o assunto. As palavras-chaves que serão utilizadas nas buscas são: “marketing digital”, “mídias sociais”, “vendas”, “redes sociais”, “estratégias de marketing”, “internet”.

## 2. A EVOLUÇÃO DO MARKETING DIGITAL

De acordo com Costa et al, (2015) a internet se transformou em um grande meio de comunicação mundial, onde é possível conectar-se há várias pessoas em um curto período. A internet chegou para facilitar a comunicação e ter a possibilidade de construir diferentes conteúdos. Com ela hoje é possível acessar as mídias sociais e ter um contato em diferentes ambientes, com experiências únicas em cada plataforma. Essa grande possibilidade de conseguir a atenção de muitas pessoas, possibilita a venda de produtos e serviços.

Com a popularização da internet ao redor do mundo aliado a ideia de marketing, se originou o conceito de marketing digital ou marketing online que, nada mais é que o próprio marketing dito como tradicional integrado a internet. O marketing digital é uma forma de tornar mais fácil tanto a compra quanto a venda de um produto ou serviço (COSTA et al., 2015, p. 3).

As vendas online já estavam em crescimento antes mesmo da pandemia. De acordo com Cintra (2010, p. 112) “inúmeras pesquisas indicam o crescimento das vendas online. Mais de 13 milhões de brasileiros compraram pela internet em 2008, 35% a mais que em 2007”.

É impossível não observar a evolução do marketing tradicional para o marketing digital. Estamos vivendo uma era em que as pessoas passam mais tempo observando as telas dos celulares e consumindo conteúdos virtuais. Assim é perceptível que o marketing é adaptável ao meio em que está inserido.

De acordo com Costa (2018) o marketing pode se apresentar de várias formas e formatos, entre eles, marketing de conteúdo, marketing de relacionamento, endomarketing, geomarketing, marketing direto, marketing indireto, marketing de guerrilha. Porém nos últimos anos, acompanhando a tendência do mercado, de popularização de computadores e smartphones, e com isso tendo um aumento do público em meios digitais, uma das estratégias de marketing que o seu uso vem aumentando de forma rápida relevantes nesse cenário, é o Marketing Digital.

Sendo usado de acordo com as necessidades de cada empresa ou organização para atingir os melhores resultados e métricas. Por isso o número de empresas que buscam nas mídias sociais uma forma de divulgação para sua marca, produtos e serviços é cada vez maior. Refletindo em uma nova forma de captação de clientes. A aproximação do consumidor e criação de um relacionamento no marketing digital, observou nas redes sociais o canal ideal para criação desses pontos de contato.

Como relata Naves (2017) o uso do marketing para as promoções de produtos e serviços nas empresas é algo muito necessário em um mercado que está altamente competitivo, onde despertar a atenção dos clientes para adquirir seus produtos ou serviços é muito importante para também fidelizá-los.

Mesmo com todo esse crescimento e aceitação, existem empresas que não migraram para esse novo mundo. Muitas delas relutam contra o novo meio de compra, algo que não é errado, porém precisam mudar a maneira como comercializam e vendem a fim de se beneficiarem das últimas tecnologias e mudanças nos hábitos de compra dos consumidores.

De acordo com Torres (2010) a Internet se transformou em um ambiente que afeta o marketing de uma empresa de várias formas, seja na comunicação corporativa, na publicidade, mesmo que não seja investido nela financeiramente, ela continuará afetando. Ao contrário da mídia tradicional, que o controle é dos grupos empresariais, na Internet o controle é do consumidor que acessa. Assim, mesmo que a empresa não participe dela, seus consumidores falarão sobre seus produtos e serviços, fazendo comparações com a concorrência, e, finalmente, buscando formas de se relacionar com sua marca.

Mesmo antes da internet ser tão acessível, já era citado que as empresas precisavam ter mais aceitação as inovações para conseguir sobreviver no mercado com o passar dos anos. Já era perceptível que a internet traria grandes oportunidades, como é possível observar em Drucker (1999):

“[...] as empresas precisam ser receptivas as inovações em todos os aspectos, visualizando essas novas situações como oportunidades, de forma a torná-las eficazes dentro e fora da organização, só assim elas conseguirão garantir sua sobrevivência [...]” (apud ROSA; CASAGRANDA; SPINELLI, 2017, p.30-31).

A sociedade foi surpreendida com notícias que iriam modificar totalmente a vida de muitos. No final do ano de 2019 encerrou com o alerta para o surgimento de um novo vírus, inicialmente visto na China, que rapidamente se propagou por todo mundo, as suas grandes sequelas e desafios são vistos até hoje (LANA et al., 2020).

Passou-se por muitas mudanças após esse acontecimento. Uma crise financeira que atingiu o mundo inteiro, mudando a forma de viver e de conviver. Não se podia mais ir as compras, lojas fechadas, feriados sem comemoração e uma vida toda modificada por um vírus que chegou para mudar de vez a humanidade. O marketing digital teve uma função importante em meio à crise, ele possibilitou que os empresários conseguissem mostrar os seus produtos, porém em uma vitrine online. Muitas empresas tiveram que adaptar-se a esse novo cenário como é relatado:

Neste cenário, as estratégias de promoção e venda pelo comércio passaram por um processo de criação de novas configurações entre as empresas. As vendas que antes, maioritariamente, eram feitas em lojas, com atendimento presencial ao cliente, tiveram que migrar para um ambiente virtual, aumentando os investimentos em sites próprios e redes sociais (CRUVINEL, 2020, p.55).

Mas, a crise atingiu fortemente a economia mundial, empresas faliram e diversos segmentos do mercado em uma situação financeira crítica. A crise tomou uma proporção tão grande que causou mudanças na maneira como as pessoas consomem, pois, o comércio físico foi interditado por um curto tempo, fazendo com que as vendas online passassem a crescer de maneira acelerada. Infelizmente muitos proprietários dessas organizações não conseguiram adaptar-se a essa nova forma de consumo e enfrentaram muitos desafios para continuarem de portas abertas.

As mudanças foram vistas, vividas e observadas por todos. As vitrines onde antes eram colocados produtos a amostra para serem vendidas, estavam fechadas, e impedidas de darem continuidade as vendas. As vitrines online começaram a ter mais visibilidade e alcance, chegando nas casas através dos celulares e computadores.

Após a vacinação, consumidores estão retornando as lojas físicas. No entanto, em relação aos novos hábitos de consumo dessa nova realidade colocada às empresas pela crise sanitária, as estratégias de vendas virtuais com o marketing digital, são ferramentas que irão permanecer estratégias estas que foram aprimoradas (ALMEIDA et al., 2020).

Com o avanço da tecnologia a quantidade de usuários nas mídias sociais está em constante crescimento. Com isso, as empresas estão criando estratégias para estarem presentes nessas plataformas, visando se aproximar do público, criando uma relação através dessas plataformas, utilizando ferramentas que elas disponibilizam para ter um ambiente com máxima interação.

A internet conseguiu conquistar o seu espaço. Os usuários estão online na maior parte do dia, realizando vários acessos através dos seus aparelhos celulares. As pessoas estão buscando se conectar com empresas que estão usando meios para fidelizar esse novo público, e chamar a sua atenção para gerar vendas. Como é evidenciado:

Dessa maneira, a Internet progressivamente conquistou seu espaço na sociedade, e fez com que as pessoas se relacionem por meio de redes sociais, e mídias digitais, ampliando, de certa maneira, a influência que o consumidor tem de seus conhecidos. Além do mais, estreitou a “relação de proximidade das organizações com os clientes por meio da comunicação via Internet, fidelizando o consumidor de maneira cômoda e prática” (ROSA;

CASAGRANDA; SPINELLI, 2017, p. 31).

Essa tendência traz com ela novos desafios, já que o marketing em redes sociais difere totalmente das outras formas de marketing tradicional, que as empresas estavam acostumadas a utilizar. O marketing tradicional, além de ter um custo alto para a sua execução, não é tão pessoal e dinâmico, quanto a abordagem mais interativa, moderna e prática que o digital oferece. Assim, ele acaba tendo uma conexão maior com o seu público.

Além disso o marketing pode se apresentar em diferentes formas e formatos, entre eles, marketing de conteúdo, marketing de relacionamento, endomarketing, geomarketing, marketing direto, marketing indireto, marketing de guerrilha. Porém nos últimos anos, acompanhando a tendência, de popularização de computadores e smartphones, e com isso o aumento do público em meios digitais, uma das estratégias de marketing cujo uso vem aumentando de forma mais rápida e passam a ser mais relevantes nesse cenário, é o Marketing Digital (COSTA, 2018, p.4).

O marketing digital utilizado nas mídias sociais envolve estratégias voltadas para promover marcas, produtos, empresas e serviços. Costa (2010, p.104) “o marketing que utiliza estratégias em algum componente digital no marketing mix – produto, preço, praça ou promoção”.

Esses pontos fortes sendo trabalhados da maneira correta podem gerar muitos benefícios como crescimento, credibilidade, reconhecimento, autoridade, e principalmente promoção para a marca em relação aos seus concorrentes. Sendo positivo para as empresas que trabalham essas estratégias de forma correta.

Com o aumento nos últimos anos do quantitativo de pessoas interagindo em ambientes tecnológicos e virtuais como a internet, passa-se mais tempo imerso em um mundo virtual. Cada dia, fica mais fácil e rápido ter acesso a várias informações ao mesmo tempo e com um simples toque realizar várias tarefas que antes nem era possível imaginar.

### 3. VANTAGENS DO MARKETING DIGITAL

Para se compreender melhor o Marketing Digital e a sua importância, são preciso evidenciar suas vantagens. Existem 4 vantagens que o marketing digital apresenta, Peçanha (2018) evidencia em seu artigo, a Interativa, Análise e mensuração, mais oportunidades para as empresas e Direcionamento.

O marketing digital tem o foco principal nas mídias e redes sociais. A interatividade com os consumidores de conteúdos é algo de extrema importância, pois o foco principal é a experiência que o usuário tem com essas ferramentas digitais, visando uma melhora na usabilidade de cada consumidor.

Segundo Peçanha (2018) as empresas fazem algumas campanhas, publicações e ações, e ao mesmo tempo do outro lado os consumidores podem interagir, consegue opinar e indicar para outras pessoas apenas com alguns cliques, aumentando o engajamento das marcas que utilizam essas estratégias, bem como as exigências do público. Assim, é necessário encontrar cada dia mais a maneira certa de falar com a sua audiência.

Entender o próprio consumidor, as suas necessidades, o que ele precisa, o que atrai a sua atenção e principalmente o que ele busca, gera retornos positivos para as empresas, sendo um dos maiores requisitos para os negócios tanto físicos como virtuais.

A análise e mensuração, é utilizada para analisar e mensurar os resultados que uma determinada publicação trouxe para a empresa. De acordo com Peçanha (2018) no mundo em que o marketing online está sendo cada dia mais utilizado, a obtenção de dados é uma etapa crucial para uma melhoria contínua de uma estratégia.

Uma das vantagens que Peçanha (2018) cita é mais oportunidades para as empresas, saber as necessidades é um passo para se ter as oportunidades. Quando sabemos o que o cliente necessita, é criada uma oportunidade de aquisição, tanto de um produto quanto de um serviço.

O direcionamento é uma etapa importante, através dela empresas sabem para onde direcionar as estratégias do marketing digital, para conseguir chegar em seu público. Como por exemplo, uma empresa de artigos infantis deve fazer investimento em canais de desenho, para atrair o público-alvo, que nesse caso é infantil. Peçanha (2018) diz: “Mas um dos grandes diferenciais do Marketing Digital é que as empresas conseguem agora fazer ações para atrair e conquistar as pessoas certas! Ou seja, aquelas que realmente têm o perfil ideal para consumir da sua empresa.” Dessa forma, previne-se que dinheiro seja gasto em ferramentas onde o retorno será, praticamente, inexistente, com um direcionamento bem estruturado e investimento feito da forma correta. Com isso, o retorno será inúmeras vezes melhor. Peçanha (2018) relata que isso é ainda um grande benefício, porque além de economizar o dinheiro, por deixar de gastar com pessoas que não têm interesses em determinados produtos ou serviços através da segmentação, e através dela você passa a conhecer melhor o seu público, tornando cada vez mais especialista em conquistá-lo.

Os maiores benefícios que uma empresa tem em utilizar essa ferramenta, é que mesmo com pouco investimento, as empresas podem usar medidas bastantes eficazes. Está atrelada desde a atrair novos visitantes para transformá-los em clientes, ter um relacionamento mais próximo, uma comunicação segmentada, coleta de dados mais precisas, e é possível mensurar o retorno sobre o investimento feito. Por esses motivos que o marketing digital é indicado também para os pequenos negócios que desejam crescer rapidamente (FAUSTINO, 2019; KOTLER, 2009; LAS CASAS, 2006; SISTO, 2010).

A campanha de publicidade feita na internet, permite que seja possível ao consumidor uma interação em apenas um click na tela, de acordo com Silva (2011), existe várias ferramentas que possibilitam que esse consumidor dissemine a propaganda entre 37 outras pessoas, isso faz que com que a propaganda se torne viral e seja vista por um número muito grande de pessoas.

Uma das ferramentas que são bastante utilizadas na internet são chamados Blogs, onde este oferece um lugar virtual que é possível obter opiniões diversas sobre diferentes assuntos, que são úteis tanto para ótica das empresas quanto dos consumidores.

A vantagem para a empresa ao utilizar essa estratégia é disponibilizar sua versão dos fatos diretamente para os consumidores e outros públicos de interesse, sem a interferência dos meios de comunicação (MADEIRA; GALLUCI, 2009 p.12).

Uma das maiores vantagens da internet é a possibilidade de produzir propagandas personalizadas, de acordo com o gosto para o público-alvo que precisa ser atingido por determinada marca. Como a internet é um mundo em exploração, existem infinidades de usuários que estão à procura de diversificados produtos ou serviços, e alcançar o público certo é ideal para ser convertido em vendas. Essas propagandas têm um estudo por trás para alcançar esses usuários ou grupo de pessoas que sejam o alvo dela.

Algumas das ferramentas utilizadas, segundo Silva (2011) são: Animações, que são pequenos desenhos animados que trazem algum tipo de mensagem ou ideia: Banner, que

são imagens animadas ou não, de dimensões pequenas ou médias, que podem conter uma chamada publicitária, geralmente são colocadas em posições estratégicas: Pop-Up, que são caixas ou janelas que surgem na tela, sobrepondo o navegador e até mesmo outros programas utilizados pelo usuário da web: Correio eletrônico, que é um serviço utilizado para a transmissão de mensagens, eu podem ser utilizado para fazer promoções. Segundo Silva (2011) esse tipo de promoção é denominado marketing de permissão, esse tipo de promoção tem que ser autorizada pelo usuário.

Segundo Nakamura (2011), a principal vantagem na utilização do negócio-consumidor é a criação de lojas virtuais, onde a empresa poderá promover promoções de determinadas marcas, obtendo lucro por meio dos consumidores que usam frequentemente a Internet. Outras vantagens é que as lojas virtuais comportam tanto as pequenas empresas como também os médios e grandes negócios. Essas vantagens não são somente para as empresas, mas para os consumidores também que terão preços mais baixos, comodidade, maior variedade de escolha dos produtos, melhor informação e descrição do produto, facilidade em comprar o que deseja sem precisar se locomover a uma loja física, poder de comparação em menor tempo, e acompanhar em tempo real a entrega do seu pedido.

### 3.1 Ferramentas do marketing

Existem inúmeras ferramentas e estratégias que podem ser utilizadas para atrair a atenção do cliente, isso porque existem canais diferentes que necessitam de uma estratégia pontual para ter melhores resultados e trazer o retorno desejado pela marca.

Entre todas as ferramentas existentes, uma das mais utilizadas é o banner. Segundo Almeida e Ferrari (2006), o banner é um dos veículos mais utilizados e mais recomendável para a divulgação na Internet. É indicado a produção de banners simples com informações pontuais e diretas, para conseguir chegar ao determinado público-alvo. Não é recomendável que se coloque muitas informações desnecessárias e sim apenas um logo ou endereço para que atraia a atenção do visitante, para que ele sinta interesse em clicar no banner de forma clara e objetiva.

O correio eletrônico, mais conhecido como e-mail, é uma forma rápida e eficaz de propaganda. De acordo com Almeida e Ferrari (2006), o uso do e-mail requer alguns cuidados, pois o e-mail pode ser facilmente ignorado por quem o recebe, portanto, a mensagem do e-mail deve ser simples e direta.

Existe as ferramentas audiovisuais, entre elas pode-se citar a Streaming media. Segundo Almeida e Ferrari (2006), a streaming media é em uma mensagem 28 em áudio e vídeo, que são enviadas diretamente ao cliente em potencial através de sites, assim o usuário pode visualizar o vídeo sem que precise baixá-lo.

O hipertexto, de acordo com Almeida e Ferrari (2006), é um vínculo criado entre o site de uma empresa e outros sites. O hipertexto funciona com palavras sublinhadas ou escritas em cores diferentes, o internauta clica sobre a palavra, e entra automaticamente no site presente no hipertexto.

Uma ferramenta que está sendo vista bastante por usuários, assim que entram em sites são os cookies. Eles são pequenos arquivos remetidos ao disco rígido dos computadores dos navegantes. De acordo com Almeida e Ferrari (2006), os cookies têm a função de identificar os vínculos utilizados pelo usuário, para assim poder identificar seus interesses pessoais.

Segundo Almeida e Ferrari (2006), o pop-up é uma janela independente e flutuante

que se abre quando o internauta visualiza uma determinada página ou site. É muito utilizada para notícias importantes ou promoções, ou em algo que queira chamar a atenção do usuário. Segundo Almeida e Ferrari (2006), o SEM, (Search Engine Marketing), é um conjunto das estratégias de marketing de busca. O SEM inclui o posicionamento pago e até anúncios contextuais.

A ferramenta SEM é uma das ferramentas mais importantes para a divulgação de um site em mecanismos de busca, por isso ajuda utilização faz com que seja de extrema importância para o marketing digital. Exemplo disso é o Google, ele é responsável por colocar em destaque os sites de empresas, páginas individuais, promoções, entre outros nas respostas dos grandes buscadores. Formando um conjunto de estratégias de marketing para buscas, o SEM inclui o SEO e o PPC.

O SEO (Search Engine Optimization), também conhecido no Brasil como otimizador de sites, ou MOB (Marketing de Otimização de Buscadores), é uma ferramenta que a sua funcionalidade é de otimizar uma página na web, para ter uma melhor compreensão pelas ferramentas de busca. As vantagens do uso das técnicas SEO, é um melhor posicionamento de um site em uma página de buscas.

O PPC (Pay Per Click), de acordo com Almeida e Ferrari (2006), é uma estratégia de publicidade online onde anúncios publicitários são inseridos dentro dos motores de pesquisa e que são vinculados ao site. Com esses motores de busca, os anunciantes colocam um “lance” em palavras-chave, que no Google são chamados de AdWords, assim eles escolhem quais palavras chaves serão de maior relevância para o seu público-alvo.

O AdNetwork no marketing digital é uma outra ferramenta muito utilizada. De acordo com a IAB (Interactive Advertising Bureau) Brasil, que é o órgão que regulamenta a publicidade online no país, uma adnetwork é uma rede de conexão de diversos websites que disponibiliza um inventário para a comercialização de publicidade para respectivas agências e anunciantes. As Adnetworks podem ser horizontais (diversas categorias de sites e conteúdo) ou verticais (conteúdo único). Elas vendem mídias para as agências e anunciantes diretos.

Quando se fala de publicidade em redes sociais, a ferramenta que tem um maior destaque é o Native Advertising. O Native Advertising de acordo com Almeida e Ferrari (2006) se trata de publicar artigos, postagens, histórias, imagens, vídeos etc., estando no meio do conteúdo do site ou nas redes sociais, como um conteúdo patrocinado. O conteúdo é pago e identificado na própria publicação como publicitário, porém é colocado no meio do site/rede social como se fosse mais uma postagem, passando nas telas dos usuários.

Essas ferramentas podem ser utilizadas em conjunto com o marketing digital, mas existe uma ferramenta também importante que aumenta a visualização e gera engajamento para várias marcas, que são as mídias sociais. No próximo capítulo será abordada com maior clareza, mostrando o grande impacto positivo que elas estão gerando nas receitas.

#### **4. O USO DO MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS**

O marketing digital é muito utilizado nesse novo ambiente digital, as empresas de pequeno, médio e grande porte, notou que a presença da marca no mercado on-line é bastante benéfica para os negócios, principalmente nas vendas. Além de conectar-se melhor com os consumidores, a marca consegue fortalecer a imagem da empresa, gerando conexão e reconhecimento futuro, fazendo com o cliente sempre lembre da marca quando realmente precisar do produto ou serviço.



Como uma ferramenta boa para a divulgação, as empresas se depararam com uma nova forma de marketing, o marketing de Mídia Social. Segundo Torres (2009), as mídias sociais são sites que estão na Internet, e foram construídos para permitir a criação de diferentes conteúdos, gerando a interação social e o compartilhamento de informações em muitos formatos.

As redes sociais, blogs, sites de conteúdo colaborativo entre outros que abrangem a comunicação, multimídia, entretenimento, e relacionamento fazem parte das mídias sociais. Torres (2009) relata que são esses sites que possibilitam a criação, o compartilhamento, e a troca de todas as informações e conteúdo. O consumidor se transforma tanto no produtor como também no consumidor dessas informações. O nome é “social” porque são livres para a interação de todos os usuários, e o nome “mídia” porque são meios que transmitem as informações e o conteúdo.

Elas possuem várias ferramentas de relacionamento, que permitem as pessoas interagirem umas com as outras por meios dos chats, comentários, botões de curtir, e favoritar. Além, de ter as possibilidades de criação de grupos de conversas, vídeo chamadas, ligações, compartilhamento de fotos, vídeos, áudios, músicas e links. Sempre encontrando interesses comuns, onde possam compartilhar, ler, ouvir e ver conteúdo.

Segundo a Revista Época (Edição N° 628, de 31 de maio de 2010), o Brasil é um dos países mais sociáveis do mundo, enquanto a média de amigos no virtuais no mundo é de 195 pessoas por usuário, no Brasil chega a 365, com a tendencia a aumentar. Vimos que na atualidade, os números cada vez importam mais, tendo pessoas que hoje trabalham como influenciadores. Por terem uma quantidade significativa de seguidores, que vivem acompanhando o seu dia a dia diariamente, as empresas têm apostado bastante em patrocinar esses influenciadores para mostrar os seus produtos sendo utilizados por eles, e assim convencendo os seguidores a adquirir determinado produto ou serviço.

Da mesma forma que o marketing digital precisa fazer a segmentação para patrocínios, é feito com esses influenciadores. Cada influenciador atinge determinado público, uns são infantis, outros para os adolescentes, para mães, pais, jovens, e até mesmo aqueles que geram conhecimento sobre vida saudável, estudos, músicas, dicas de casa, decoração e uma infinidade de conteúdo. Dessa forma a empresa consegue ganhar seguidores e vender, estando cada dia mais imerso no dia dos seus respectivos clientes.

Segundo Weinberg (2010), Marketing de Mídias Social permite aos usuários promoverem suas páginas da web, produtos e serviços, por meios dos canais on-line que se comunicam com um grupo mais amplo que não estão disponíveis em canais tradicionais de publicidade. Essas mídias sociais abrangem o coletivo em vez do individual. Sobretudo, essa nova forma de marketing é de suma importância para as empresas, pois o investimento é razoavelmente baixo e retorno, quando feito de uma forma correta é alto, e se constroem um relacionamento sólido com os clientes.

Grandes marcas conhecidas internacionalmente, estão utilizando os influenciadores existentes nas mídias sociais, para divulgar os seus produtos de venda. Antes em um marketing super tradicional se observava mais atrizes ou celebridades divulgando um produto, atualmente, está cada vez mais se distanciando disso. Pessoas comuns que são reconhecidas através das mídias sociais, estão fazendo marketing e dando resultados superpositivos para empresas atuantes nesse mercado.

Resumindo: as mídias sociais têm enorme visibilidade, uma forte rede de comunicação baseada em relacionamentos, um conteúdo poderoso e em grande volume. Ou você participa e se envolve ou será envolvido. Não há escolha:



a única coisa certa é que estão falando e vão continuar falando sobre sua empresa e seus produtos e serviços, queira você ou não (TORRES, 2009, p. 116).

Lançamentos, promoções, descontos, combos, e vários métodos, estão sendo visto com maior frequência circulando em meio as mídias sociais, sendo assim um ambiente tanto de interação como também de vendas. Diferentes faixas etárias estão cada dia mais imersos nas mídias sociais, antes que atingisse um grupo mais jovem, hoje pela grande polarização já chegou até os de idade. Sendo algo cada vez mais usual perante a sociedade. Tendo uma maior aceitação e sendo percebida por todos, a eficácia que a internet está tendo em vários setores

## 4.1 mídias sociais

O termo mídia social é dado para os softwares e serviços baseados na web, ele possibilita aos usuários comunicar, trocar, discutir, participar, compartilhar, curtir, enviar, postar, acessar, digitar, comentar, e qualquer forma de interação social de forma online.

Essa interação utiliza textos, áudios, imagens, vídeos, entre outras mídias, individualmente ou com qualquer combinação. Há várias possibilidades de utilização desde criação de novos conteúdos, compartilhamento de conteúdo existente, review, classificação de produtos, marcas e serviços, discussão de temas, passatempos, paixões, interesses, conhecimento e experiências. A mídia social engloba tudo que pode compartilhado através desses canais digitais (RYAN, 2014).

Segundo Barcelos (2015), as mídias sociais contêm diferentes formas de Compartilhamento de informações na internet, incluindo sites de redes sociais como: Facebook, Twitter, Instagram, MySpace e Friendster, sites de compartilhamento de conteúdo multimídia: como YouTube e Flickr, sites colaborativos (como Wikipedia) e Microblogging, como Twitter e blogs. Nesses formatos, Patel (2020) conclui que, as principais mídias sociais hoje são: Facebook; Instagram; LinkedIn; YouTube; Twitter; Pinterest; Snapchat; WhatsApp.

De uma perspectiva de negócios, clientes e potencial clientes estão conversando uns com os outros de forma online; falam sobre a indústria, concorrência, empresa, marca e outros tópicos relevantes para eles nas mídias sociais. A conversa acontece quer a empresa opte por participar ou não, mas definitivamente o melhor é participar do que está sendo falado, para criar relacionamentos (RYAN, 2014). Essas interações, são utilizadas para ter mais aproximação da empresa com os seus clientes.

O termo mídia social é dado para os softwares e serviços baseados na web, ele possibilita aos usuários comunicar, trocar, discutir, participar, compartilhar, curtir, enviar, postar, acessar, digitar, comentar, e qualquer forma de interação social de forma online.

Essa interação utiliza textos, áudios, imagens, vídeos, entre outras mídias, individualmente ou com qualquer combinação. Há várias possibilidades de utilização desde criação de novos conteúdos, compartilhamento de conteúdo existente, review, classificação de produtos, marcas e serviços, discussão de temas, passatempos, paixões, interesses, conhecimento e experiências. A mídia social engloba tudo que pode compartilhado através desses canais digitais (RYAN, 2014).

Segundo Barcelos (2015), as mídias sociais contêm diferentes formas de Compartilhamento de informações na internet, incluindo sites de redes sociais como: Facebook, Twitter, Instagram, MySpace e Friendster, sites de compartilhamento de conteúdo multimídia: como YouTube e Flickr, sites colaborativos (como Wikipedia) e

Microblogging, como Twitter e blogs. Nesses formatos, Patel (2020) conclui que, as principais mídias sociais hoje são: Facebook; Instagram; LinkedIn; YouTube; Twitter; Pinterest; Snapchat; WhatsApp.

De uma perspectiva de negócios, clientes e potencial clientes estão conversando uns com os outros de forma online; falam sobre a indústria, concorrência, empresa, marca e outros tópicos relevantes para eles nas mídias sociais. A conversa acontece quer a empresa opte por participar ou não, mas definitivamente o melhor é participar do que está sendo falado, para criar relacionamentos (RYAN, 2014). Essas interações, são utilizadas para ter mais aproximação da empresa com os seus clientes.

## 4.2 sites de busca

Desde o início da Internet, houve uma preocupação em criar ferramentas para ajudar a localizar os recursos na rede com maior facilidade. Visando otimizar a navegação. Entre essas ferramentas mais antigas, pode-se citar o Archie, que segundo Cendón (2001), buscava arquivos em repositórios de FTP.

Com o avanço da internet, houve o surgimento de ferramentas mais específicas para a pesquisa de páginas na internet. De acordo com Cendón (2001), existem dois tipos básicos de ferramentas de busca na web: os motores de busca e os diretórios. Os diretórios segundo Cendón (2001), foram a primeira solução proposta para organizar e localizar os recursos da web. Eles foram implantados quando os conteúdos da web ainda eram pequenos o suficiente para permitir que fossem coletados de uma forma não automática. Após isso os motores de buscas começaram a surgir quando o número de recursos na web adquiriu proporções enormes, de uma forma que impediam a sua coleta por meios manuais e a busca apenas através da navegação. As bases de dados segundo Cendón (2001) são extremamente grandes, podendo alcançar centenas de milhões de itens, a pesquisa se dá através de palavras-chave.

A web teve um crescimento elevado, com isso as ferramentas precisavam ser mais eficientes, para que fosse possível o usuário achar aquilo que buscava. Atualmente o maior motor de busca conhecido é o Google. O Google ganhou maior visibilidade por ter um fácil acesso, rapidez em suas buscas, por encontrar as melhores possibilidades em meio a muitas informações, e pela simplicidade em seu layout. O Google faz mudanças em seus algoritmos de busca e prioridade conforme o necessário, tendo como relevância o conteúdo dos sites de credibilidade.

Mas não é só o google que faz essas buscas, existe outro grande motor de busca, e um dos mais antigos que é o Yahoo. A sua criação foi em 1994 ele foi criado como um diretório de links, mas teve uma mudança em 2002 que passou a ser um motor de busca.

Existe também o Bing que é um serviço de busca próprio da Microsoft, e é bastante conhecido atualmente, o Bing tem crescido muito nos últimos anos, ganhando espaço entre os motores de busca. Entre os outros sites de busca, pode-se citar o Aka, AOL e o Baidu. Todos esses buscadores, ajudam milhares de pessoas a encontrar aquilo que procuram na internet, sendo eficientes, acessíveis e necessários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou como o marketing digital junto com as mídias sociais possibi-

litam melhores resultados nas vendas dos negócios que estão inseridos no mundo digital. Diante do cenário que é apresentado para as empresas em meio as evoluções nos formatos de compra e venda, e com todas as opções que o digital trouxe, é notório que a utilização de todas essas ferramentas disponíveis de uma forma acessível, gera uma alavancagem considerável nas vendas através do uso do marketing digital em conjuntos com as mídias sociais.

Conforme pode ser visto no capítulo 1, a evolução do marketing tradicional para o marketing digital trouxe possibilidades aos empreendedores que adentraram nesse mundo em grande expansão. Com o decorrer dos anos ficou mais acessível divulgar negócios e atrair ao público-alvo, mas para isso ocorrer as empresas tiveram que migrar e se adaptar a essas mudanças. Porém, empresas que tem uma certa rejeição ou por falta de conhecimento ou por não concordarem, estão encontrando dificuldades em atingir a clientes que estão imersos a essas novas atualizações.

As empresas tradicionais devem perceber a importância da internet para a sua competitividade, e como é importante se preparar para agir no mercado virtual, com a finalidade de conseguir mais clientes e obter um aumento em suas receitas, gerando crescimento e melhorias para o seu negócio.

Com base na pesquisa realizada no capítulo 2, as vantagens que o uso do marketing digital traz para as empresas de pequeno, médio e grande porte, são custos baixos e a projeção da marca em grande escala, chegando não só a atingir quem passa na frente ou nas proximidades, mas em todas as regiões. As empresas sempre buscam formas de eliminar custos, e o marketing digital utiliza de recursos mais acessíveis do que o tradicional, diminuindo os custos para a sua execução.

Como foi relatado no capítulo 3, conquistar novos clientes, analisar, segmentar, conhecer e até mesmo se relacionar, são algumas das inúmeras vantagens que o marketing digital traz para as empresas, sendo de suma importância para ter o conhecimento do público-alvo, e estar a par do que o cliente necessita. Visando isso, a junção com as mídias sociais e a utilização das ferramentas, aumentam ainda mais essa interação, gerando mais vantagens para os negócios.

Através deste trabalho, as principais questões sobre a importância do marketing digital para a alavancagem das vendas das empresas foram apresentadas. Observa-se crescimento dos negócios que estão ativos no digital, enquanto empresas que se mantem fora desse meio, encontram-se com dificuldades para manter-se na concorrência.

Conclui-se que o presente trabalho consegue alcançar seu objetivo principal, que é demonstrar como as empresas podem ser afetadas negativamente pela não utilização das mídias sociais em conjunto com marketing digital, e como ele está ligado diretamente ao sucesso de um negócio.

Futuras pesquisas poderão estudar a relação do marketing digital nas redes sociais, já que tem se mostrado promissor para empresas que tem divulgado os seus produtos através de influenciadores, que estão gerando vendas milionárias para diferentes negócios. Isso pode gerar uma compreensão, desse novo meio de divulgação de produtos e serviços, e os métodos que são criados para criar uma propaganda viral nas redes sociais.

## Referências

ALMEIDA, M. R. C., Froemming, L. M. S., & Ceretta, S. B. N. (2020). **Comportamento de consumo em meio a pandemia da covid-19**. In: XXV Jornada de Pesquisa em Administração e Marketing, 6(6), Salão do Conhe-

- cimento UNIJUÍ. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/18481>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- ALMEIDA, Otávio Cesar Guimarães de; FERRARI, José Lazarino. **Ferramentas do marketing digital**. Monografia. 2006. Disponível em: . Acesso em: 01. Nov. 2022
- BARCELOS, Renato Hübner. **A intimidade da marca nas mídias sociais**: a influência de uma interação próxima e pessoal no comportamento dos clientes online. 2015. 231 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127216/000968568.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- CEDÓN, Beatriz Valares; **Ferramentas de busca na web**. Revista Ci. Inf. Brasília. v. 30, n. 1, p. 39-49, jan./abr. 2001. Disponível em: . Acesso em 01. Nov. 2022.
- CINTRA, Flavia C. Marketing Digital: **A era da tecnologia on-line**. Universidade de Franca, São Paulo, Brasil: Investigação, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010. Disponível em: [file:///D:/Downloads/147-Texto%20do%20artigo-222-1-10-20100521%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/147-Texto%20do%20artigo-222-1-10-20100521%20(1).pdf). Acesso em: 18 abr. 2022.
- COSTA, Lucas Mendes d. *et al.* **A Evolução do Marketing Digital**: Uma Estratégia de Mercado. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, CE. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção 2015. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_212\\_259\\_27165.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_259_27165.pdf). Acesso em: 15 abr. 2022.
- COSTA, Mateus R *et al.* **A Influência do Marketing Digital nas Micro e Pequenas Empresas de Brasília-DF**. 2018. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20867/1/2018\\_MateusRecartCosta\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20867/1/2018_MateusRecartCosta_tcc.pdf). Acesso em: 16 abr. 2022.
- CRUVINEL, Ilton Belchior. **Marketing digital em tempos de pandemia**. Gestão & Tecnologia Faculdade Delta, ano IX, V. 1, 30 ed. Jan/Jun. 2020. Disponível em: <http://faculadadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57/44>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- FAUSTINO, P., **Marketing digital**: o guia completo. 2018. Disponível em: <https://www.paulofaustino.com/marketing-digital-guia-completo/>. Acesso em: 19 abr. 2022. KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.
- LANA, R. M. *et al.* **Emergência do novo coronavírus PA GE 11 (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva**. Cadernos de Saúde Pública, v. 36, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/sHYgrSsxqKTZNK6rJVpRqQL/?lang=pt>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- MADEIRA, Carolina Gaspar; GALLUCCI, Laura. **Mídias Sociais, Redes Sociais e sua Importância para as Empresas no início do século XXI**. Escola Superior de Propaganda e Marketing. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo, 2009.
- MESQUITA, Renato. **O que é Marketing?**. 2015. Disponível em: < <https://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/#conceito> >. Acesso em: 01 nov. 2022.
- MESQUITA, Renato. **Custo de aquisição de Clientes**: Entenda o que é e como reduzir o CAC da sua empresa. 2014. Disponível em: . Acesso em: 01 nov. 2022.
- NAKAMURA, André Massami; **Comércio Eletrônico**: Riscos nas compras pela internet. Monografia. São Paulo. 2011. Disponível em: . Acesso em: 01. Nov. 2022
- NAVES, Fernanda M *et al.* **Redes Sociais Digitais Como Estratégia de Inovação no Marketing Digital em Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista de Lavras-MG**. Gestão de conhecimento e inovação. Out 2017. Disponível em: <http://www.nucleoestudo.ufla.br/gerei/wp-content/uploads/2018/02/REDES-SOCIAIS-DIGITAIS-COMO-ESTRAT%C3%89GIA-DE-INOVA%C3%87%C3%83O-NO-MARKETING-DIGITAL-EM-MICRO-E-PEQUE.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- NAVES, Fernanda M *et al.* **Redes Sociais Digitais Como Estratégia de Inovação no Marketing Digital em Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista de Lavras-MG**. Gestão de conhecimento e inovação. Out 2017. Disponível em: <http://www.nucleoestudo.ufla.br/gerei/wp-content/uploads/2018/02/REDES-SOCIAIS-DIGITAIS-COMO-ESTRAT%C3%89GIA-DE-INOVA%C3%87%C3%83O-NO-MARKETING-DIGITAL-EM-MICRO-E-PEQUE.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing Digital?**. 2018. Disponível em: . Acesso em: 01 Nov. 2026.
- POWELL, Juliette. **33 Milhões de pessoas na sua Rede de Contatos. Como criar, influenciar e administrar um negócio por meio das redes sociais**. Tradução de Leonardo Abramowicz. São Paulo. Editora Gente. 2010.
- REVISTA ÉPOCA. São Paulo. Nº 628. De 31 de maio de 2010.

ROSA, Renato de Oliveira; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernando Elias. **A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor.** Revista de Tecnologia Aplicada, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1044>. Acesso em: 12 abr. 2022.

RYAN, Damian. **Understanding digital marketing.** 3. ed. [S.L.]: Kogan Page, 2014. 433 p.

SILVA, Raissa Carneiro da. **Marketing da informação em redes sociais:** Facebook. universidade federal da paraiba ufpb. 59f. il. 2011. Disponível em: . Acesso em: 01. Nov. 2022

SILVA, Raquel Matos. **As Redes Sociais e a Evolução em Tempo Real.** O caso do Egito. Porto Alegre, 2011.

SISTO, Claudenice. **Marketing digital.** São Paulo: Clube dos autores, 2010.

TELLES, André. **A revolução das Mídias Sociais:** Estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais. São Paulo. Editora M.Books do Brasil. 2010.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital:** Tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo. Editora Novatec. 2009.

TORRES, C. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas:** dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet. São Paulo, Novatec Editora, 2010.

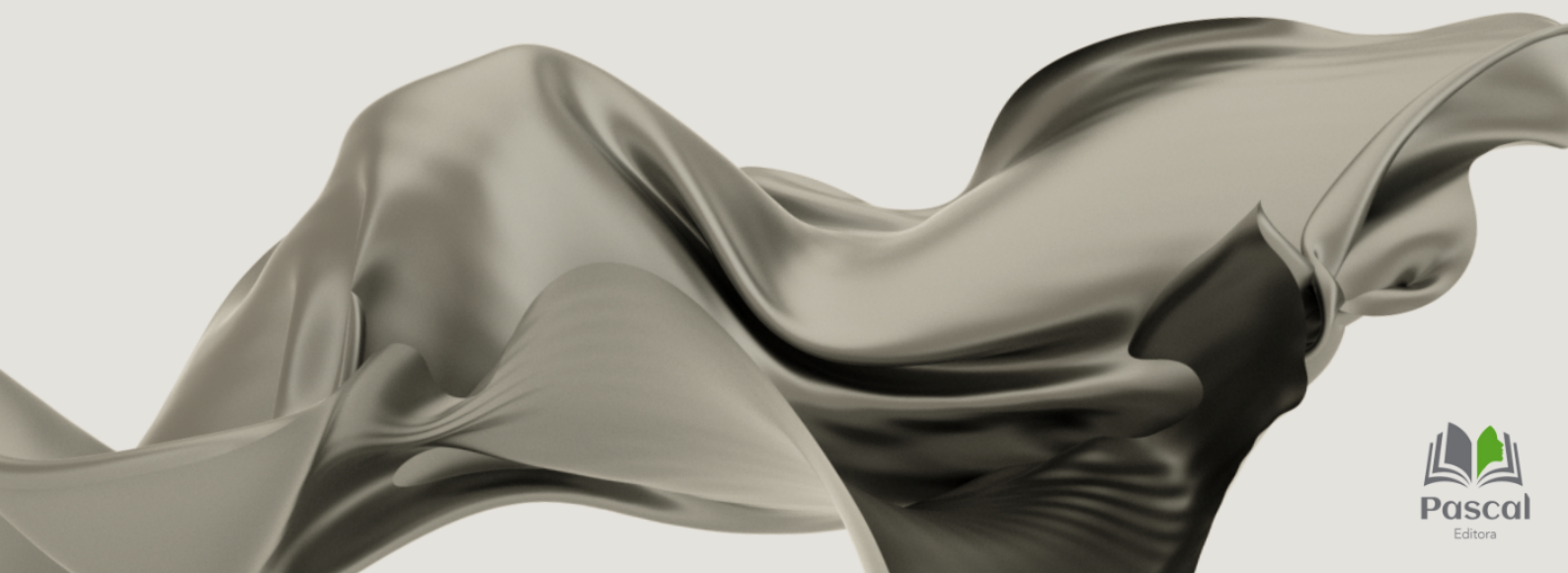
WEIBARG, Tamar. **As novas regras da Comunidade:** Marketing na Mídia Social. Rio de Janeiro. Editora Alta Books. 2010.

Tópicos Especiais de Administração

# 9

**O TREINAMENTO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA  
EMPRESARIAL**  
***PROFESSIONAL TRAINING AS A BUSINESS TOOL***

Asaph Leal Corrêa



## Resumo

**A**s vantagens dos treinamentos é desenvolver meio de conhecimentos e de aprendizagem organizacional com ideias inovadoras. Onde deve ser utilizada com cautela, em tempos de mudanças de novos talentos dando às pessoas a oportunidade de interagir com grupos ou em equipe. Sendo assim, o estudo torna-se importante por compreender que, e a partir do Desenvolvimento pessoal, a empresa pode ter um Clima Organizacional mais positivo na visão do funcionário. E na busca de resultados, a empresa deve investir sempre em Treinamento de sua equipe não só para o crescimento deles, mas também para a sua permanência e crescimento no mercado, olhando para dentro, por trás de máquina, dando maior relevância ao ambiente organizacional. Para tanto, precisa ter no seu quadro um funcionário treinado, desenvolvido de acordo com os objetivos da empresa e comprometido a ter sempre uma postura diferenciada e de valor dentro da organização. O objetivo geral do estudo foi compreender a importância do desenvolvimento e treinamento dos funcionários para gerar alto desempenho e melhoria da empresa. A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

**Palavras-chave:** Treinamento. Profissional. Empresarial.

## Abstract

**T**he advantages of training is to develop a means of knowledge and organizational learning with innovative ideas. Where it should be used with caution, in times of changing talent giving people the opportunity to interact with groups or as a team. therefore, the study becomes important because it understands that, based on personal development, the company can have a more positive organizational climate in the eyes of the employee. And in the search for results, the company must always invest in training its team not only for their growth, but also for their permanence and growth in the market, looking inside, behind the machine, giving greater relevance to the organizational environment. To do so, it must have a trained employee on its staff, developed in accordance with the company's objectives and committed to always having a differentiated and valuable attitude within the organization. The general objective of the study was to understand the importance of employee development and training to generate high performance and company improvement. The methodology adopted in this research is a literature review, through consultations with books, articles, reliable websites. The literature review was chosen to carry out this research, because it is based on scientific definitions, having a reliable base of information. In the research, the analytical reading was carried out so that the theories raised lead to obtaining the answer to the research problem presented. the period used for the search was the last 10 years. Research will be carried out on health journal websites and on the scientific electronic library online (scielo) database.

**Keywords:** Training. Professional. Business.



## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade em esclarecer, o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, como é aplicado nas empresas, onde o treinamento que é toda uma função no processo de transformação na prática para seus colaboradores, em alvejar aprendizagem referente os encargos. É qualquer ferramenta que planeja a proporcionar e expandir aprendizado que é primordial, para todos os funcionários, em estabelecer um seguimento de conhecimento a cumprir a efetividade necessária de seu trabalho.

Compreende-se que, o desenvolvimento de pessoas está vinculado ao aperfeiçoamento da sabedoria humana e das competências de uma espécie mais planejada. É o método que abrange os diversos fundamentos, mudanças, talentos, conceitos, referente ao crescimento do potencial humano. Referir-se da eficiência de acrescentar capacidades e informações possíveis de aprimorar o comportamento de um funcionário em seu cargo, em um modo de se tornar melhor profissional coerente.

No entanto, proporcionar maior aproveitamento da prática em qualificar esses profissionais nas organizações. Assim ter um nível desejado, para adquirir conhecimentos e habilidades, em compreender qual foco utilizado para o treinamento e desenvolvimento na gestão. Deste modo o treinamento e desenvolvimento tem um principal desafio em melhorar e capacitar pessoas exigidas para o cargo nas empresas.

Diante disso, as vantagens dos treinamentos é desenvolver meio de conhecimentos e de aprendizagem organizacional com ideias inovadoras. Onde deve ser utilizada com cautela, em tempos de mudanças de novos talentos dando às pessoas a oportunidade de interagir com grupos ou em equipe.

Portanto, justifica-se o estudo por compreender que, as empresas precisam se adequar com Treinamento de forma que venha desenvolver sua equipe a atender o gosto de seus clientes e um melhor Clima Organizacional, pois o desenvolvimento pessoal é uma das mais importantes ferramentas na obtenção de resultados dentro de qualquer organização, onde o Desenvolvimento e o Treinamento estão se aprimorando e tornando-se cada vez mais eficaz devido aos avanços tecnológicos, possibilitando às empresas estarem mais próximas do funcionário para desenvolver melhorias do seu desempenho e gerar bons.

Sendo assim, o estudo torna-se importante por compreender que, e a partir do Desenvolvimento pessoal, a empresa pode ter um Clima Organizacional mais positivo na visão do funcionário. E na busca de resultados, a empresa deve investir sempre em Treinamento de sua equipe não só para o crescimento deles, mas também para a sua permanência e crescimento no mercado, olhando para dentro, por trás de máquina, dando maior relevância ao ambiente organizacional. Para tanto, precisa ter no seu quadro um funcionário treinado, desenvolvido de acordo com os objetivos da empresa e comprometido a ter sempre uma postura diferenciada e de valor dentro da organização. Qual a importância do treinamento e desenvolvimento do funcionário e como afeta na obtenção de resultados da empresa?

O objetivo geral do estudo foi compreender a importância do desenvolvimento e treinamento dos funcionários para gerar alto desempenho e melhoria da empresa. Os objetivos específicos foram dispostos em: conceituar as organizações; apresentar as etapas de treinamento e métodos de desenvolvimento de pessoas que contribuem para manutenção da alta performance nas organizações; entender o treinamento como ferramenta

estratégica para o desenvolvimento de pessoas e sua relevância nos resultados da organização.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)*.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS E APLICAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PARA QUALIDADE DO ATENDIMENTO**

Atualmente, gerenciar pessoas é visto como algo de extrema necessidade nas organizações, estabelecendo atos que diretamente demonstram e consolidam as características da gestão, tendo como principais peculiaridades a valorização dos colaboradores, motivando estruturalmente o setor privado.

O Gerenciamento de Pessoas é considerado de extrema eficácia no ambiente organizacional, isto por proporcionar mecanismos de suporte no ambiente de trabalho, sendo um dos principais apoios na gestão empregada no mundo empresarial. É uma condição de gerenciamento capaz de gerar metodologias com uma visão amplificada, com a função de desenvolver e trabalhar com o funcionário dando relevo que vai além do processo contratual, constituindo ações que integralizam o colaborador no ambiente de trabalho e ao conhecimento do seu bem-estar, cargo, profissionalismo e assistência (CALADO, 2015).

É uma forma de evidenciar as funções dos trabalhadores, passando a ser visto como peça fundamental para o progresso da organização, já que o mesmo é uma das bases para as decisões a serem tomadas, bem como nas constituições de estratégias que serão aplicadas. A gestão é um pilar para se chegar ao alcance de bons resultados, isto desde que o mesmo seja interligado ao que foi planejado e objetivado, itens que levarão a gestão de pessoas ao desempenho de sucesso capaz de ver o ambiente organizacional em sua totalidade e em seus aspectos internos e externos.

### **2.1 Gestão de pessoas**

O gerenciamento de pessoas nos dias atuais faz parte da essencialidade da administração organizacional, constituindo estrategicamente os planejamentos da organização, contribuindo administrativamente para o conhecimento do colaborador como um todo, e acima de tudo valorizando este que é a sustentação para o sucesso de uma empresa.

A gestão de pessoas nada mais é, que um conjunto de boas práticas que vão desde a escolha adequada de um profissional, envolvendo seu processo de adaptação, a sua motivação, a avaliação de seu desempenho na equipe e a tomada de decisões pelo seu remanejamento ou demissão.

A Gestão de Pessoas objetiva buscar a eficácia no gerenciamento da organização e de pessoas que ofertam seus serviços para as empresas. Os objetivos são sequenciados e apresentados através de técnicas com características específicas, que variam de empresa para empresa, com o intuito de oferecer o melhor ambiente de trabalho para desenvolver

uma produção de qualidade (CHIAVENATO, 2015).

É de responsabilidade do gestor, selecionar, direcionar, motivar e avaliar o colaborador, considerado capital humano da empresa. E, para que isso seja feito da melhor forma, e gerando sempre bons resultados, como o aumento da produtividade, há uma série de técnicas e estratégias que motivam os colaboradores e os direcionam para isso.

Neste sentido, ao mesmo tempo em que cada colaborador se sente motivado, os mesmos passam a se sentirem felizes e satisfeitos ao exercerem suas funções em benefício da organização. Desta forma, a possibilidade de desenvolvimento empresarial torna-se algo diferencial diante do mundo globalizado e tecnológico dos dias atuais.

A gestão de pessoas é conceituada como um composto de habilidades e procedimentos técnicos executados pelo gestor da empresa, orientando o comportamento de indivíduos, bem como seus relacionamentos interpessoais inerentes a organização. É um setor que se desenvolve por meio das participações, capacitações e bom desempenho dos funcionários (MACEDO, 2016).

Uma situação casual, que depende de uma variedade de aspectos, tais como os culturais, estruturais, ambientais de uma organização, bem como os negócios e tecnologias usadas nos mecanismos internos e inúmeras outras variáveis. Estas variedades de aspectos com os indivíduos são essenciais para o desenvolvimento e crescimento operacional de uma empresa, visto que estas são intimamente relacionadas com os colaboradores que nela atuam e que conseqüentemente contribuem para seu sucesso.

No mundo empresarial, a forma como as empresas estão atuando em suas produções tem participação ativa dos seus colaboradores, pilares que contribuem de acordo com os recursos inerentes a cada um. É um círculo que envolve fornecedores, investidores, acionistas e colaboradores, onde todos atuam conjuntamente para o processo do adequado funcionamento organizacional e conseqüente sucesso (SILVA, 2014).

Assim, tais componentes que envolvem a empresa e os indivíduos que nesta trabalham, contribuem de forma significativa para que o mecanismo de produção seja eficazmente realizado. O gerenciamento de pessoas como já visto, é um dos principais mecanismos de gestão utilizados nas organizações, que busca satisfazer seus colaboradores por meio da motivação, e além de ser um mecanismo operacional, tem a capacidade de influenciar na produção da organização (SILVA, 2014).

No ambiente de trabalho, a gestão de pessoas é um instrumento estratégico que estabelece condutas diretamente planejadas, empregando métodos que corroboram para o desenvolvimento do funcionário e conseqüentemente da organização.

De acordo com Barros (2015), é um gerenciamento que satisfaz às necessidades dos seus colaboradores reorganizando os mecanismos que envolvem o tempo e mão-de-obra, e que auxiliam na composição de ações que contribuem para o desempenho de ambas as partes, empregador e empregado, bem como de todos seus mecanismos.

Já para Mascarenhas (2015), consiste em toda estimulação, propensão, direção e gestão do fator humano, ao se desenvolver métodos estratégicos para a empresa que envolve área de Recursos Humanos garantindo que todos os envolvidos na organização percebam as formas estratégicas empregadas e assim possam trabalhar juntos em prol da organização.

Assim, a organização passará a ter uma visão ampla dos mecanismos aplicados, bem como no gerenciamento executado, sendo caracterizados pela soberania das atividades desenvolvidas pelo trabalho realizado em conjunto entre gestor e colaborador.



Cabe ressaltar, que o gerenciamento de pessoas costuma produzir reações diretas nas instituições organizacionais, podendo vir a produzir de forma facilitada os serviços executados pelos colaboradores, tais como um melhor desempenho dos mecanismos organizacionais, redução de gastos, melhora na gestão do pessoal e dos serviços inerentes as pessoas que atuam nas organizações.

## 2.2 Desafios e as possibilidades na gestão estratégica de pessoas

Gerir pessoas desafia diariamente o gestor, tanto para quem está gerenciando, quanto para os próprios líderes da organização. Compreender as individualidades dos indivíduos, bem como suas necessidades e conciliá-las aos objetivos da organização é um trabalho analítico frequente e que requer solução imediata (CALADO, 2015). Gerenciar de forma estratégica, as pessoas que colaboram em uma empresa nos dias atuais se tornaram um procedimento de primordial importância quando se fala na aplicação destas nos colaboradores que atuam como peças fundamentais de sustentabilidade de qualquer tipo de organização.

De acordo com Chiavenato (2015) a gestão de pessoas vem atuando ao longo de sua existência em benefício direto do funcionário produzindo resultados satisfatórios para ambos os lados. Na atualidade, esta é considerada por muitos o sustento das empresas, isto por desempenhar grande evidência, visto que insere o funcionário em uma diversidade de mecanismos, fazendo com que este perceba o seu valor na organização.

Gerenciar pessoas se trata da condição de trabalhadores que tem a função de disponibilizarem recursos em prol dos indivíduos relacionados no processo, sentindo sua real importância para as empresas, renovando cotidianamente suas habilidades individuais e laborais.

Partindo deste ponto de vista, observa-se o quanto a gestão se tornou importante, já que tem o papel de demonstrar que o trabalhador é essencial para compor as tarefas de uma organização, enfatizando seus esforços, estabelecendo técnicas que contribuem para o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que nesta trabalham.

Os trabalhadores que fazem parte do quadro pessoal da empresa, não são apenas produtores, são peças vitais para as atividades desenvolvidas, visto que são criativos, inovadores, reinventores de situações que levam a organização a competitividade, cooperando positivamente com a clientela, assim como demais setores organizacionais (MINEIRO, 2012).

Estes são considerados diferenciados, sendo indispensáveis na ascensão produtiva, capazes de construir um ambiente laboral e excelência, passando o colaborador a ser mais do que um simples funcionário, mas sim um aliado que é valorizado integralmente, já que este é o pilar da organização, pois desempenha com afinco seu trabalho.

As reações produzidas no gerenciamento de pessoas no ambiente laboral, acabam por motivar os colaboradores, além de proporcionar transformações na liderança e nas equipes de trabalho, desempenhadas pela criação de ações estratégicas do gestor, fazendo com que os funcionários possam ser visionários, enxergando a empresa como um todo, onde ambos os lados serão beneficiados (SILVA, 2014).

Dentre as principais ações realizadas pelo gerenciamento de pessoas, estão a motivação e reconhecimento dos esforços, transmissão de ideias pelos líderes, transformação de grupos em equipes unindo os setores, solução de problemas, gerenciamento de conflitos, desenvolvimento dos aspectos culturais, dentre outros (MACEDO, 2016).

São variados os pontos que influenciam na composição da gestão, e na construção das estruturas que transformam diretamente a estrutura das organizações, valorizando os colaboradores e instituindo processos que tem como pilar os mais variados processos. Consistem em ações que tornam o ambiente de trabalho propício para o adequado funcionamento a organização.

Sabe-se, que os desafios são inúmeros, e cabe ao gestor convencer empregado e empregador da importância das ações estratégicas a serem executadas. Dentre os desafios, se encontram as obsessões pela eficiência, em desempenhar a função com afinco, utilizando procedimentos padrões que submetem os colaboradores as normas impostas pela empresa, vistas como desafio, já que obrigam os funcionários a seguirem regras normativas, sem sequer ouvir os trabalhadores para chegar a um senso comum (NOGUEIRA, 2013).

A humanização das relações para com os resultados, é outro desafio, visto que os indivíduos possuem competência, mas também existem limitações que podem influenciar na sua produtividade, e relacionamento no trabalho, já que a vida pessoal reflete de forma direta na atuação profissional do colaborador; e o gestor deve ser compreensivo diante das dificuldades do ser humano. A organização deve realizar a avaliação dos resultados não somente visando os lucros, mas também observando a qualidade de vida do colaborador.

Na produção e aprendizado, busca-se a produtividade, eficácia e a competitividade incessante, sempre inerentes ao desempenho da empresa, visando a redução de gastos e obtenção de lucros com aprendizado contínuo do empregado. Muitos trabalhadores se sentem cansados para cumprir várias tarefas ao mesmo tempo, o que dificulta o desenvolvimento de seu trabalho. Neste sentido, o equilíbrio se faz extremamente importante, pois capacitar ou treinar um indivíduo, exige resultados que futuramente serão convertidos em ganhos (MACEDO, 2014).

O treinamento e os custos exigem também certo equilíbrio, devendo-se treinar os colaboradores sem que haja aumento das despesas da organização, devendo haver sempre o aprimoramento frequente entre custos e benefícios.

Já na tecnologia e produtividade, há o crescimento demasiado, sendo visto como uma barreira para inúmeras organizações. As diversas tecnologias existentes nos dias atuais, como os aplicativos de mensagens, como WhatsApp, geram inúmeros problemas quando se trata deste em relação a produtividade, pois é algo que se encontra fora de controle nas organizações, e que costumam tirar totalmente a concentração do indivíduo (VASCONCELOS, 2012).

O último desafio trata-se da cultura e inovação interna, devendo ser inovadora na organização e que não afete a cultura interna já existente, que consiga manter os valores organizacionais. Muitos dos colaboradores jovens que entram em uma organização já conseguem transformar o ambiente, por obterem horas de trabalho flexíveis, descontração no trabalho, por trabalharem sem fardamento, dentre outras situações:

Desta forma, é possível desenvolver mecanismos de acompanhamento e controle que auxiliem no estabelecimento de horas mínimas de capacitação por funcionário e de expectativas de melhoria nos processos organizacionais. Outro dilema enfrentado pela gestão de pessoas é chegar a um equilíbrio que permita treinar os funcionários sem aumentar as despesas da empresa, de maneira que o aprimoramento contínuo se torne viável dentro de uma relação custo x benefício.

## 2.3 Aplicação de programas de treinamento nas organizações

Ao se aplicar programas de treinamento nas organizações existem inúmeros métodos e técnicas que são aliados à programas de treinamento, porém existe a necessidade de se realizar treinamentos e capacitações específicas e que possam colaborar para o treinamento de pessoas no âmbito organizacional.

Sendo assim, os métodos de treinamento dizem respeito a conjunto de técnicas que regulam ações inerentes ao processo de formação. Constitui fases que vão desde a apresentação de um determinado tema até a avaliação de aprendizagem, podendo se empregar nas demais circunstâncias de treinamentos.

As técnicas e capacitação se referem a procedimentos didáticos que tem seu uso mediante instrutores, que objetivam contribuir no aprendizado dos indivíduos que estão sendo treinados, podendo considerar as aplicações de princípios de determinado método.

Para o alcance de métodos de treinamento, deve-se determinar os objetivos e em seguida definir as técnicas que serão aplicadas, bem como as combinações adequadas das metodologias. No entanto, para que se possa conseguir desenvolver programas de treinamentos adequados, é necessário conhecer os métodos que existem, para posteriormente chegar ao diagnóstico de suas vantagens e limites. Sendo assim, as técnicas ou métodos geralmente se agrupam em três níveis, que são as técnicas de conteúdo, processo e mistas.

Frente ao agrupamento, os métodos que devem ser empregados devem seguir critérios, envolvendo os tipos de comportamentos que devem se adquiridos, quantidade de pessoas que serão treinadas, características individuais entre as pessoas que serão treinadas, custos do treinamento e incorporar os princípios.

Conforme Biscaro (2014) os métodos deverão ser empregados de acordo com os resultados esperados, pois quando existem assimilações de conhecimentos, a preferência deve ser para o método conceitual, para método de desenvolvimento de habilidades deve-se preferir a simulação de início e posteriormente direta no trabalho, e para o desenvolvimento de atitudes pessoais deve-se preferir os métodos de desenvolvimento psicológico.

## 3. ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

O termo qualidade é bastante abrangente com relação a sua definição, não existindo um único conceito absoluto que o possa caracterizar de maneira completa devido ao fato de ser uma concepção complexa e subjetiva. Cada um dos vários segmentos da administração pode interpretar a qualidade sob uma ótica diferente, dessa forma a visão de qualidade está diretamente relacionada com a área de atuação das empresas e também relacionada aos itens que ela julga mais relevantes para conseguir sucesso no mercado.

Diante disso, é possível compreender que a visão de qualidade das organizações e usuários acerca dela está diretamente relacionada com os fatores que eles julgam de maior relevância. Daí a dificuldade de conceituar qualidade de uma única maneira, pois ela depende diretamente dos fatores subjetivos da organização e de seus usuários. A qualidade não deve ser vista apenas sob o ponto de vista da empresa ou somente do usuário, ela deve levar em consideração as variadas concepções tanto da organização, quanto dos seus clientes internos e externos. Com relação a esses pontos de vista da organização e dos usuários com relação à qualidade, Kotler e Keller (2006, p. 36) afirmam que a qualidade de

um produto ou serviço pode ser olhada sob duas óticas: a do produtor e a do cliente. Do ponto de vista do produtor, a qualidade se associa à concepção e produção de um produto que vá ao encontro das necessidades do cliente. Do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e às utilidades reconhecidas ao produto, estando em alguns casos ligadas ao preço.

Para que um produto ou serviço consiga realmente atingir altos níveis de qualidade ele deve estar focado tanto para os processos internos da empresa como também para as opiniões e necessidades dos seus usuários. A organização não deve estar focada apenas nos processos técnicos de elaboração de produtos, mas também atenta às necessidades percebidas no ambiente externo a ela. As organizações devem compreender que a qualidade percebida pelos seus clientes muitas vezes está relacionada ao fato do produto ou serviço atender de forma satisfatória uma determinada necessidade ainda não explorada pelo mercado.

Ainda com relação ao conceito de qualidade a American Society for Quality Control (apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 145) conceitua qualidade de maneira bastante objetiva dizendo que é “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”.

Dessa forma, uma empresa focada em qualidade deve sempre estar atenta às tendências do ambiente que a cerca, pois a concepção de qualidade é mutável e o que em um determinado período era sinônimo de alto padrão de qualidade em outro momento pode ser tido como algo básico para um determinado produto ou serviço e que não supre mais as necessidades dos usuários atuais, podendo acarretar prejuízos para a organização.

De acordo com a concepção de Welch Jr. (apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 146) “a qualidade é nossa maior certeza de fidelidade dos clientes, nossa mais forte defesa contra a concorrência estrangeira e o único caminho para o crescimento e o lucro duradouros”.

Doravante a isso, convém que a organização deva estar sempre focada na reinvenção dos seus processos internos para que consiga elevar seu nível de qualidade final percebido pelos seus usuários em seus produtos ou serviços, pois somente desta maneira ela conseguirá se sustentar no mercado e conseguir competir com a concorrência de maneira satisfatória.

### 3.1 Qualidade em serviços

Em um primeiro momento, é necessário se ter a compreensão do que vem a ser um serviço. Os serviços caracterizam-se por não possuírem natureza física e por isso são mais difíceis de serem mensurados de forma objetiva, pois dependem bastante da subjetividade de cada usuário.

Os serviços possuem suas peculiaridades e diferenciam-se dos produtos devido ao fato de esses serem intangíveis, inseparáveis, perecíveis e variáveis. Levando em consideração esses quatro itens citados, Kotler e Keller (2012, p. 399) explicam cada um desses quatro itens da seguinte maneira:

1. Intangíveis: Os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos;
2. Inseparáveis: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
3. Perecíveis: serviços não podem ser estocados;

4. Variáveis: como dependem de pôr quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.

De acordo com Las Casas (2012, p. 16): “qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”. Por outro lado, um serviço de baixa qualidade é aquele que não atende de maneira satisfatória às expectativas dos clientes, o que é reflexo em boa parte das vezes pelo fato de a empresa não estar atuando da forma correta com relação ao foco no cliente.

Então, é possível atestar que o nível de qualidade percebido por um usuário perante um determinado serviço está diretamente relacionado com o seu nível de expectativa acerca dele. Por isso, é imprescindível que as organizações possuam pleno conhecimento prévio a respeito dos anseios dos seus usuários para que consigam satisfazê-los e consigam ser vistas como fornecedoras de serviços tidos como sinônimos de qualidade perante a clientela (CORRÊA; GIANESI, 2007 apud ALVES, 2012, p. 65).

De acordo com Araújo (2001), caso a empresa que atue com serviços de atendimento ao público não der a devida atenção aos fatores que influenciam as prioridades dos seus usuários, terá suas chances de permanecer competindo no mercado serem reduzidas, pois seus concorrentes tomarão conhecimento e usarão essas informações em seu benefício. O excelente atendimento ao cliente proporciona que a organização aumente suas chances de prosperar com sua competitividade, angariar clientes e ser sinônimo de eficiência e profissionalismo.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais acirrado, as empresas devem buscar formas de diferenciação e destaque para que o negócio possa tornar-se competitivo e consiga fazer frente diante da concorrência. Um fator extremamente importante para conseguir destaque no mercado é a empresa estar atenta aos anseios e necessidades dos seus consumidores, pois esses são a razão de qualquer empresa existir. A empresa deve buscar atender o máximo possível às necessidades dos seus clientes.

Para que as empresas possam compreender as necessidades dos seus clientes com um maior grau de exatidão, elas devem definir o seu público-alvo para direcionarem de maneira mais objetiva os seus produtos e serviços, além de desenvolverem pesquisas que busquem informações referentes aos seus clientes desejados. As pesquisas devem buscar o perfil dos clientes pretendidos pela empresa levando em consideração fatores como renda, sexo, faixa etária, entre outros, uma vez que o comportamento de compra do consumidor varia de acordo com esses e outros aspectos.

O atendimento é um tipo de serviço fundamental em qualquer organização. Nelas existe uma grande circulação e rotatividade de clientes, onde muitas vezes os clientes são atraídos pela qualidade de atendimento e serviços oferecidos. Com isso, a qualidade do atendimento ao cliente é fator indispensável para que a empresa consiga estabelecer um primeiro contato com o cliente de maneira satisfatória e fazer com que ele aumente seu grau de satisfação perante a empresa e eleve a sua probabilidade de retornar ao estabelecimento, gerando ganhos futuros para a empresa.

Um bom serviço de atendimento prestado pelas empresas aumenta as chances de o cliente passar a levar em consideração não somente o serviço oferecido na empresa, mas também levar em conta a qualidade dos serviços desempenhados pelos funcionários, o



que acaba sendo agregado aos produtos ofertados e pode passar a ser um diferencial da empresa perante seus concorrentes diretos, uma vez que os serviços são mais difíceis de serem copiados já que o fator humano conta bastante.

A qualidade no atendimento depende diretamente da chamada linha de frente. Os colaboradores de uma empresa não devem limitar-se apenas a responder às perguntas efetuadas pelos clientes, mas também, a saberem identificar de forma lógica quais são os reais anseios dos clientes, pois muitas das vezes este chega ao estabelecimento sem ter convicção daquilo que realmente quer.

O excelente nível de qualidade no atendimento está diretamente relacionado aos processos de capacitação e treinamento profissional investidos por uma empresa. O procedimento de atendimento não deve apenas ser entendido como uma simples abordagem ao cliente, mas também como um aspecto técnico que visa treinar os funcionários a como se portarem no momento em que estiverem lidando com os clientes, como saberem lidar com as objeções por parte dele e também como adaptarem o atendimento levando em consideração as variadas características clientes.

## Referências

- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DRAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE BRASIL SA., 2019.
- FURLANETTI, A. C; NOGUEIRA, A. S. **Metodologia do trabalho científico: elaboração e apresentação gráfica de textos acadêmicos**. São Paulo: Editora Clube de Autores, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUERRINI, Fábio Muller et al. **Modelagem da organização** [recurso eletrônico]: uma visão integrada / Fábio Muller Guerrini... [et al.].- Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2014.
- HALL, Richard H.(trad). **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice Hall, 2014.
- JOHANN, Sílvio. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- KOLB, David A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 2012.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed.-São Paulo: Atlas, 2012.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura,

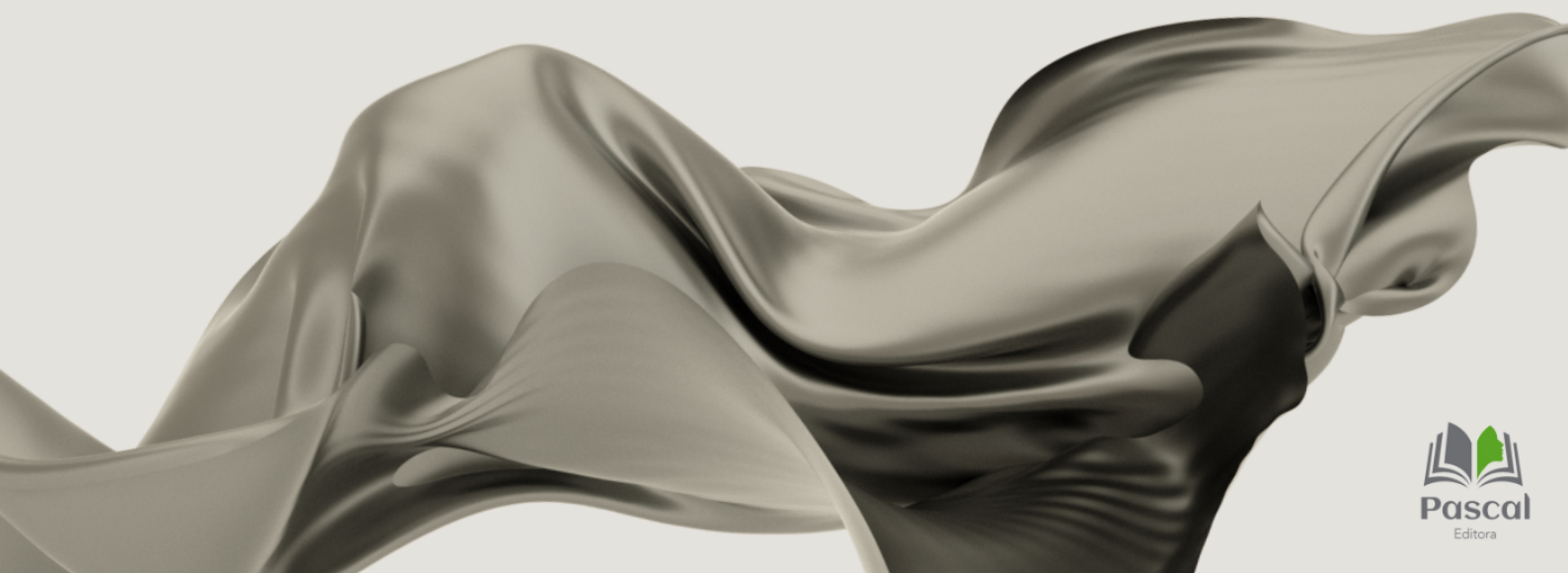
- 2012.
- MINIDICIONÁRIO RIDEEL: **língua portuguesa**. coordenação de Ubiratan Rosa. 4. ed. São Paulo: Ridel , 2014.
- MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. Ed. ARTMED, 2011.
- NOEL, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática** 6. ed. Porto Alegre : AMGH, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 2015.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013;
- SCHERMERHORN JR., J. R.: **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- SCHNEIDER, B. **Organizational climate: individual preference and organizational realities**. Journal of Applied Psychology, v. 56, p. 211-217, 2015.
- SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2014.
- TEIXEIRA, J. E. **Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. In:BOOG, G. e BOOG, M. (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. V. 2. São Paulo: Gente, 2012.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paul: Editora Atlas S.A, 2015. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/130890210/VERGARA-Sylvia-Constant-Projetos-e-Relatorios-de-Pesquisa-em-Administracao>>. Acessado em: 8 mar 202022.

Tópicos Especiais de Administração

# 10

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA PROMOÇÃO DE  
VENDAS NO SETOR AUTOMOTIVO**  
***MARKETING STRATEGIES FOR SALES PROMOTION IN  
THE AUTOMOTIVE SECTOR***

Sarah Gusmão Dias Viegas



## Resumo

Desde a produção do primeiro carro por Henry Ford, nos Estados Unidos da América, o automóvel vem sofrendo constantes aperfeiçoamentos relacionados aos seus recursos tecnológicos (segurança, desempenho, agilidade, conforto) e passou a ser um dos produtos de maior consumo em nível mundial. Diante de tal magnitude, o setor automotivo passou a ser variado e extenso, sendo de responsabilidade das concessionárias a criação de estratégias para sobrevivência no mercado competitivo, atração e fidelização dos clientes. Este estudo tem como objetivo geral buscar evidências sobre as estratégias de marketing na promoção de vendas no setor automotivo. Para tanto foi realizada busca de publicações realizadas no período de 2010 a 2022, em português e inglês, em diferentes bancos de dados, entre os quais: Google Acadêmico, além de dados secundários de relatórios, anuários, estatísticas dos seguintes órgãos: Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores e Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores. Essa revisão demonstrou que a estratégia de vendas por preço, mala direta, *Customer Relationship Management* e marketing digital, são algumas das ferramentas amplamente utilizadas pelos gestores para manter uma boa participação de mercado do setor automotivo e garantir seu espaço. Conclui-se, portanto que, o perfil do cliente mudou, atualmente a existência do marketing digital e um pós-vendas eficiente, dinâmico e que atenda às necessidades dos clientes, é um fator decisivo no processo de compra e de fidelização do cliente à marca e ou a empresa.

**Palavras-chave:** Setor automotivo, Marketing, Vendas. Estratégias.

## Abstract

Since the production of the first car by Henry Ford, in the United States of America, the automobile has undergone constant improvements related to its technological resources (safety, performance, agility, comfort) and has become one of the most consumed products worldwide. Faced with such magnitude, the automotive sector has become varied and extensive, and it is the responsibility of dealerships to create strategies for survival in the competitive market, attraction and customer loyalty. The general objective of this study is to seek evidence on marketing strategies for promoting sales in the automotive sector. For this purpose, a search was carried out for publications published between 2010 and 2022, in Portuguese and English, in different databases, including: Google Scholar, in addition to secondary data from reports, yearbooks, statistics from the following bodies: National Federation of Distribution of Motor Vehicles and National Association of Manufacturers of Motor Vehicles. This review demonstrated that the sales strategy by price, direct mail, Customer Relationship Management and digital marketing are some of the tools widely used by managers to maintain a good market share in the automotive sector and guarantee its space. It is concluded, therefore, that the customer profile has changed, currently the existence of digital marketing and an efficient, dynamic after-sales service that meets customer needs, is a decisive factor in the purchase process and customer loyalty to the brand and or the company.

**Keywords:** Automotive sector, Marketing, Sales, Strategies.

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como pretensão a elaboração de pesquisa bibliográfica, pretendendo analisar as estratégias de marketing utilizadas na promoção de vendas no setor automotivo. Dentro dessas organizações existe a necessidade de inovar no que tange suas estratégias de vendas para que sua sobrevivência seja garantida frente o processo de globalização e quantidade de empresas concorrentes no mercado.

Desde a produção do primeiro carro por Henry Ford, nos Estados Unidos da América, o automóvel vem sofrendo constantes aperfeiçoamentos relacionados aos seus recursos tecnológicos (segurança, desempenho, agilidade, conforto) e passou a ser um dos produtos de maior consumo em nível mundial. Diante de tal magnitude, o setor automotivo passou a ser variado e extenso, sendo de responsabilidade das concessionárias a criação de estratégias para sobrevivência no mercado competitivo, atração e fidelização dos clientes.

O marketing surge nesse cenário como estratégia elementar para o setor automotivo, pois o consumidor está exigente, busca por um atendimento que alcance suas expectativas e obter satisfação em relação ao produto, preço e qualidade. Para que as empresas tenham conhecimento acerca das necessidades de seus clientes e consolidem-se no mercado, estas precisam fazer uso das estratégias de marketing.

O presente estudo visa responder à pergunta inicial da investigação: Quais as estratégias de marketing utilizadas na promoção de vendas no setor automotivo?

Esta pesquisa tem como objetivo geral, foi buscar evidências sobre as estratégias de marketing na promoção de vendas no setor automotivo. Para tanto, os objetivos específicos foram possíveis em que: compreendeu a relação entre as estratégias de marketing e o sucesso de vendas no setor automotivo; identificou as estratégias de marketing utilizadas pelas instituições do setor automotivo para a promoção de vendas, bem como suas vantagens; bem como, descreveu possíveis lacunas estratégicas que influenciam no cenário negativo de vendas de veículos.

O interesse pela temática emergiu diante da atual crise econômica que o país enfrenta, que exige que as empresas tenham uma capacidade de adaptação para engajarem-se no mercado, devido principalmente às rápidas alterações na ordem econômica, social e ambiental. Somado a isso, para que essas empresas permaneçam presentes em meio ao mercado tão competitivo, precisam adotar estratégias inovadoras para manter seus clientes atuais e atrair novos clientes para garantir uma vantagem com relação ao concorrente.

Torna-se relevante a abordagem da temática em questão para as organizações empresariais, comunidade acadêmica e sociedade de modo geral, tendo em vista que, será possível avaliar se o que a teoria diz é condizente com a prática do que está acontecendo no mercado automotivo atualmente, além de reforçar a importância das estratégias de negócio e as estratégias de mercado propostas pelo marketing, para atender as exigências dos consumidores, bem como auxiliar no poder de escolha e satisfação do cliente.

Em face do cenário atual que o setor automotivo está configurado em um mercado altamente competitivo, a fim de satisfazer os desejos e necessidades de um grande número de consumidores, vislumbra-se o marketing como ferramenta essencial nestas mudanças, com potencial de gerar estratégias vencedoras e capazes de marcar pela diferença e inovação, além de um bom desenvolvimento nas vendas e satisfação do cliente.

Para isso, foi realizado um estudo descritivo com abordagem qualitativa, realizado através de revisão bibliográfica. Para a seleção da literatura foi feita uma busca de publi-

cações em diferentes bancos de dados, entre os quais: Google Acadêmico, através dos seguintes descritores: marketing, setor automotivo, vendas e estratégias. Além de dados secundários de relatórios, anuários, estatísticas dos seguintes órgãos: Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) e Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA).

Os critérios de inclusão adotados foram publicações realizadas no período de 2010 a 2022, escritos em português, completos, que atendessem aos objetivos da presente pesquisa. Não foram inclusas publicações realizadas anteriormente ao ano de 2010, em idioma estrangeiro, incompletos e que não responderam aos objetivos da pesquisa em questão.

## 2. MARKETING: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS

Desde o surgimento da humanidade, o marketing já existia. Embora essa expressão ainda nem fosse pensada, ela já fazia parte da vida das pessoas, sobretudo dos comerciantes. No século XX, exatamente em 1900, conta-se o surgimento do marketing, embora ele não fosse utilizado, pois havia uma alta demanda pelos produtos que eram fabricados, sem existir a necessidade de despertar o interesse por parte dos consumidores. As fábricas vendiam todos os produtos que produziam (COBRA, 2017).

De acordo com Ambler (2004), “o marketing pode ser considerado tão velho quanto o comércio, que é uma das mais antigas atividades humanas”. Isso se deve pelo fato de que, desde o início da história da humanidade, o ser humano já praticar, em seu cotidiano, as trocas que, por sua vez, são negociações.

Para alguns autores, o marketing de fato só surgiu no século XX, especificamente em 1900. Mas há autores que defendem que ele já existia anteriormente, mesmo sem essa denominação. Com isso, observa-se a diversidade de pensamento entre vários autores, deixando claro apenas que desde o início da história da humanidade o comércio sempre fez parte na vida das pessoas.

Com o passar das décadas, o marketing foi ganhando destaque no cenário, sobretudo pela importância que vem apresentando desde o início desse século. As transformações que surgiram, ocorreram devido à percepção dos comerciantes que foram analisando o cenário e perceberam que cada vez mais havia necessidade de evoluir em suas estratégias.

Nas décadas de 10 e 20 do século passado, as empresas trabalhavam com foco na produção, pois se produzia em larga escala para oferecer ao consumidor em grande número, tendo em vista que a demanda era muito alta. Já na década de 30, o foco mudou para a transação entre os vendedores e consumidores. Ou seja, observa-se que, em pouco tempo, ocorrem mudanças naturalmente na área do marketing com vistas ao seu aprimoramento. Na década de 40, as empresas ainda focavam na transação dos vendedores e consumidores, tendo em vista que, no final dessa mesma década e no início da década de 50, o foco começou a migrar para o comportamento do consumidor. Nesse momento houve uma grande contribuição por parte das escolas que surgiam no decorrer das décadas. Considera-se que na década de 50 foi o surgimento da escola do Comportamento do Consumidor.

Para Cobra (2017, p. 23), as mudanças de foco ocorriam porque “o mundo dos negócios, cada vez mais desenvolvido, gerou a necessidade de melhor conceituar marketing, explicando sua natureza”. Para o autor, a importância da mudança de foco ocorria porque o cenário mercadológico exigia essa transformação e cada vez mais o crescimento e a visibilidade das negociações ocorriam por parte de empresas com empresas, com consumidores ou com fornecedores.

Cobra (2017) ainda destaca que ainda a importância da necessidade de melhorar o conceito. Isso se deve ao fato de que, com o passar das décadas, o marketing foi passando por diversas transformações. Com isso, as mudanças foram surgindo através das necessidades que apareciam no decorrer do tempo.

Com as transformações ocorridas nas décadas anteriores, o marketing ganhou grande destaque na década de 50 do século XX, quando foi percebido que as necessidades e desejos dos clientes eram fundamentais para a criação de novos produtos. Assim, houve novamente uma mudança de foco. Passou-se então a considerar o comportamento do consumidor diante de seus desejos e necessidades (COBRA, 2017).

Ao longo dos tempos o marketing ganhou forças e desenvolveu ações e estratégias para que o negócio se torne bem sucedido no mercado. O marketing é uma filosofia empresarial, no qual “a empresa sobrevive no mercado quando consegue manter e adquirir clientes satisfeitos” (BOFF; PERINI, 2018, p. 703).

O marketing cria valor para os clientes, ou seja, busca criar produtos e serviços que sejam de interesse dos consumidores. Mas, para que o marketing atraia seu público-alvo, é importante que as empresas saibam como agir e como conquistar seu apoio. Esse plano de como fazer para criar produtos que atraiam consumidores, chama-se estratégia, que nada mais é que estabelecer um plano de como executar algo, ou seja, são os métodos que serão utilizados para alcançar um objetivo (KOTLER, 2016).

## 2.1 Comportamento de compra do consumidor e as estratégias de marketing

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 34) o comportamento de compra do consumidor evoluiu como uma preocupação das empresas que buscam identificar e atender suas necessidades, e pesquisas revelaram a importância de identificar seus hábitos e preferências a partir do uso dos recursos que possuem. Nesse contexto, “entender como se desenvolve o comportamento de compra do cliente e os aspectos que são mais importantes para ele, além daqueles que agregam mais valor ao produto, torna-se crucial”.

Kotler e Keller (2012) informa que o consumidor cria preferências entre as marcas ao longo do processo de avaliação e forma sua intenção de comprar as marcas preferidas. Em alguns casos, os consumidores podem decidir não fazer uma avaliação formal de cada marca. Em outros, alguns fatores de interferência podem afetar a decisão final.

Orientada pela estratégia de marketing, a empresa desenvolve um mix de marketing integrado composto de fatores sob seu controle - produto, preço, praça e promoção (os 4 Ps). Para encontrar o melhor mix e a melhor estratégia de marketing, a empresa se engaja na análise, no planejamento, na implementação e no controle de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Keller (2012, p.97) popularizou uma classificação de ferramentas que as empresas usam para atingirem seus objetivos de marketing no mercado-alvo, denominada quatro P's:

Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção. a) Produto: É a ferramenta básica, a oferta tangível da empresa para o mercado, inclui qualidade, designer, características, marca, embalagens, tamanhos, serviços, garantias e devolução. Tais serviços de apoio podem fornecer uma vantagem competitiva em mercado globalmente competitivo. b) Preço: A ferramenta crítica do compos-

to de Marketing é o preço. Quanto os consumidores pagam pelo produto, o preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta ou os compradores procurarão produtos concorrentes. c) Praça: Outra ferramenta importante do composto de Marketing inclui a várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos. d) Promoção: Inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo.

Cobra (2012, p. 43) ressalta que para satisfazer às necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas ações de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias aos usuários que proporcionem adequados retornos financeiros à organização.

Desse modo podemos observar que vários fatores influenciam na decisão de escolha de um produto/serviço, ressaltando a importância do bom planejamento de mix de marketing.

Para Las Casas (2006) que a concorrência é, sem dúvida, uma das grandes influenciadoras da determinação do preço. Porém segundo o autor indica outras variáveis como fornecedores e até mesmo os consumidores como importantes a serem analisadas para desenvolver as estratégias de preços das empresas. Segundo Kotler e Keller (2012) empresas devem considerar alguns fatores para estabelecimento do preço (Figura 1).

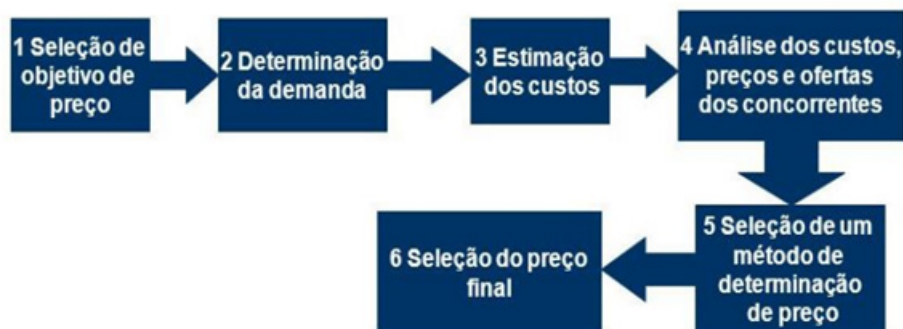


Figura 1 – Estabelecimento de uma política de preço

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p.417-430).

De acordo com Kotler e Keller (2012) o consumidor segue uma sequência lógica de decisões na compra. Isso porque, ele primeiramente busca satisfazer uma necessidade, em seguida está em busca de benefícios específicos, logo depois o consumidor vê que cada produto possui atributos que proporcionam diferentes benefícios.

Os autores citados também propõem uma abordagem interdisciplinar que enfatiza o papel das influências culturais, sociais, pessoais e psicológicas no comportamento de compra. Além de sua classe social, os fatores culturais incluem elementos da cultura de um indivíduo e seus subgrupos culturais. Entre os fatores sociais, os grupos de referência dos consumidores, seus grupos familiares e seus próprios papéis sociais e status na sociedade têm exigências e limitações mais proeminentes.

Em termos de fatores pessoais, destaca a idade do sujeito, sua situação ocupacional e econômica, seu estilo de vida, sua personalidade e autoimagem. Curiosamente, Kotler (2016, p. 193, meu grifo) classifica a personalidade como um fator pessoal e não psicológico, embora defina a personalidade como “uma característica psicológica distinta que resulta



em respostas relativamente coerentes e sustentadas em um ambiente”.

Dentre os fatores psicológicos propriamente ditos, os estudiosos citam aspectos relacionados à percepção, motivação, a aprendizagem, as crenças e atitudes do consumidor.

Diante do exposto fica claro que não existe um modelo único para a escolha da melhor alternativa, uma vez que os consumidores possuem bases racionais e são conscientes ao avaliarem as opções. Logicamente, os consumidores se atentarão mais para os atributos do produto que o proporcione maior benefício.

No atual cenário, o mercado automotivo apresenta-se bastante desafiador, exigindo cada vez mais das empresas que se veem em um ambiente altamente competitivo. A disputa para quem conquista clientes, quem se consolida no mercado, é bastante acirrada, tendo em vista que as empresas do mesmo ramo sempre estão mudando justamente com o propósito de oferecer aos clientes uma imagem inovadora. Diante desse cenário que o mercado vive, o mesmo exige das empresas vantagens para que possam ser destaques diante das outras, e muitas empresas conseguem se destacar por um fator bastante importante e que é algo diferencial: a inovação (FENABRAVE, 2021).

A inovação é um processo no qual uma empresa se diferencia das outras, onde ela apresenta ao mercado algo diferente no produto/serviço, que agregue valor e se torne um diferencial. Muito se fala de inovação, pois é um fator crucial para qualquer tipo de negócio, e com as mudanças tecnológicas exige-se cada vez mais uma postura por parte das empresas. A inovação requer uma visão mais abrangente, pois uma empresa que se destaca é por que conseguiu visualizar algo que o mercado estava necessitando antes que as demais (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2013).

O cliente tem se tornado protagonista, ele detém grande importância na concepção de serviços e produtos, pois o mesmo participa ativamente dos processos das empresas. Com isso, elas buscam sempre obter resultados por meio da coleta de opinião dos seus clientes, justamente para conquistar um diferencial competitivo. Diante disso, torna-se necessário, no tópico a seguir evidenciar as estratégias de marketing utilizadas pelas instituições do setor automotivo para a promoção de vendas.

### **3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELAS INSTITUIÇÕES DO SETOR AUTOMOTIVO PARA A PROMOÇÃO DE VENDAS**

No Brasil, o setor automotivo compreende 65 empresas instaladas no país, distribuídas entre 43 municípios em dez Unidades da Federação. Esse setor industrial apresenta uma capacidade instalada para produzir 5,05 milhões de autoveículos por ano (ANFAVEA, 2022).

No primeiro semestre de 2021, as vendas do setor automotivo apresentaram crescimento de quase 40%, em relação a igual período de 2020. Essa evolução reflete o baixo desempenho no primeiro semestre do ano passado, consequência da parada súbita da economia, provocada pela chegada, ao Brasil, do Coronavírus, no mês de março. Quando comparamos os números com os do primeiro semestre de 2019, constatamos que houve uma redução de 9,0% nas vendas. As vendas de automóveis apresentaram crescimento de apenas 26% no primeiro semestre de 2021, penalizadas pelas paradas de produção em algumas montadoras (FENABRAVE, 2021).

As empresas têm de mudar a forma de fazer negócios para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais agressivo. Cada concessionária desenvolve estraté-

gias de marketing próprias, ou associadas ao fabricante. Portanto, dado o número de empresas responsáveis pela venda de automóveis, é imperativo entender as estratégias de marketing utilizadas para satisfazer os consumidores, a fim de atender suas necessidades de acordo com suas necessidades.

A estratégia de vendas por preço, mala direta, *Customer Relationship Management* (CRM) e marketing digital, são algumas das ferramentas amplamente utilizadas pelos gestores para manter uma boa participação de mercado e garantir seu espaço.

Pesquisa realizada por Siqueira et al. (2019) elencam a estratégia de marketing denominada “vendas por preço”, que de forma racional busca lançar novos modelos de automóveis, promovendo campanhas de desconto nos modelos anteriormente lançados, comumente realizada pelas concessionárias no início de cada ciclo anual, onde observa-se as concessionárias diferenciando os preços e taxas de juros, com o objetivo de reduzir os estoques de veículos do ano anterior.

Os autores Siqueira et al. (2019, p.16) citam também a estratégia de marketing do pós-vendas, com inclusão de serviços, como: programas de garantias dos produtos, treinamentos de equipe de manutenção, engenharia de processos de clientes, recuperação de componentes, entre outros.

O envio mensal de mala direta aos aniversariantes do mês e as datas comemorativas são estratégias identificadas na pesquisa de Ximenes (2013) realizada na concessionária Newland em Fortaleza (CE), bem como um passeio anual, denominado Hilux Expedition, pelas praias cearenses, que dura um final de semana e os coquetéis de lançamento de cada carro, que permitem que os clientes conheçam o produto em primeira mão. Algumas datas comemorativas são mais exploradas pelo marketing das concessionárias de veículos, como o Natal, Carnaval, Páscoa, Dia das Mães e dos Pais, bem como Black Friday (RAASCH; JUNIOR, 2021). Na Figura 2 podemos visualizar a campanha da Concessionária - Mês do Outubro Rosa.



Figura 2 – Campanha da Concessionária Tterra Sul para o Mês do Outubro Rosa

Fonte: <https://instagram.com/tterrasul?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 20.out.2022.

Kotler e Keller (2007, p.609), apregoam que a estratégia de marketing de mala direta por ser popular, acaba sendo flexível, é passível de personalização, facilitando o direcionamento de vendas do mercado por meio da mensuração das respostas.

Outro mecanismo utilizado pela Newland na pesquisa de Ximenes (2013) é o CRM, que facilita a aproximação da empresa com o cliente, favorecendo a gestão de relacionamento. Kotler e Keller (2012, p.142), afirmam que o CRM, também denominado gerenciamento do relacionamento com o cliente, trata do gerenciamento de informações de forma cautelosa e detalhada sobre cada cliente, facilitando que o atendimento ofertado seja realizado em tempo real, personalizado e excelência, a fim de aumentar as chances de fidelização do mesmo. O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

A ferramenta do marketing digital é comentada pelos entrevistados na pesquisa de Silva (2018), onde sete vendedores de carros *premium* relataram que 70% de suas vendas se fazem pelo meio digital, em diversas plataformas, e até mesmo, durante o questionário, descartam a necessidade de uma loja física para conclusão de vendas de veículos. Os entrevistados citam que os veículos são anunciados em diversos *marketplaces* para exposição dos veículos e aproximação com o cliente, como exemplo: OLX, Mercado Livre, *Webmotors*, *Instagram*. Entre as vantagens citadas pelos vendedores, a principal é, o fácil anúncio a nível nacional, disponível em qualquer horário, quebrando as barreiras de distância e disponibilidade, e dessa forma atraindo diversos tipos de clientes.

Já Raasch e Junior (2021) elencam: televisão, rádio, jornais, redes sociais, mensagem no celular, folderdlyers e e-mail de marketing. Kotler e Keller (2012, p. 550) sugeriram algumas vantagens sobre o jornal (flexibilidade, boa cobertura do mercado local, ampla co-

bertura); rádio (uso em massa, alta seletividade geográfica e demográfica, baixo custo); telefone (oferece oportunidades de contato pessoal); internet (abrange maior quantidade de clientes, interativa, alta possibilidade e custo relativamente baixo).

Os autores Ladeira e Santini (2018) relatam que a forma como as pessoas se comunica mudou, pois as comunidades online agora fornecem uma maneira fácil de se comunicar, sendo que as redes sociais tornaram-se uma “ponte” para os sites das empresas. Os autores também ressaltam que as promoções nas redes sociais podem ajudar a fortalecer o “boca-a-boca” entre pessoas de diferentes localidades, aproximar os consumidores da empresa e minimizar os atrasos na inovação do mercado, como demonstra a figura a seguir.



Figura 3 – Rede social da Concessionária Umuarama Toyota-MA

Fonte: <https://instagram.com/umuaramatoyotama?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 20.out.2022.

Na imagem acima podemos perceber que a concessionaria oferece taxa 0% ou bônus de R\$ 6.000,00 para escolher entre os serviços de emplacamento, acessórios, revisão na medida ou desconto de juros no financiamento.

Quanto ao lançamento de campanhas de descontos, as empresas avaliadas por Rasch e Junior (2021) variam de acordo com a condição de pagamento, o tipo de cliente e se o cliente é pessoa física ou pessoa jurídica, sendo que alguns descontos são divulgados nas mídias, outros ofertados no momento da compra, ou “de acordo com a necessidade de fechar a venda”. Também são ofertados quando a concessionária sente “a necessidade de fazer volume para atingir os objetivos, “quando se está com baixo faturamento” ou em datas comemorativas.

Nascimento et al. (2020) tratam em sua publicação da estratégia de marketing do pós-venda em concessionárias de automóveis, com a finalidade de fidelizar os clientes ao

levar satisfação ao consumidor depois da compra, ao agregar valor a seu produto, estabelecendo vínculo entre o consumidor e a empresa e assim possibilitando que no futuro ele, diante de sua experiência positiva, retorne para realização de nova compra e divulgue a empresa para possíveis novos compradores.

O pós-venda (Figura 4) é configurado por dois elementos: produtos, demarcado pelo atendimento de serviços e suporte ao cliente; e, o consumidor, relacionado e assistência ofertada a fim de proporcionar satisfação ao mesmo.

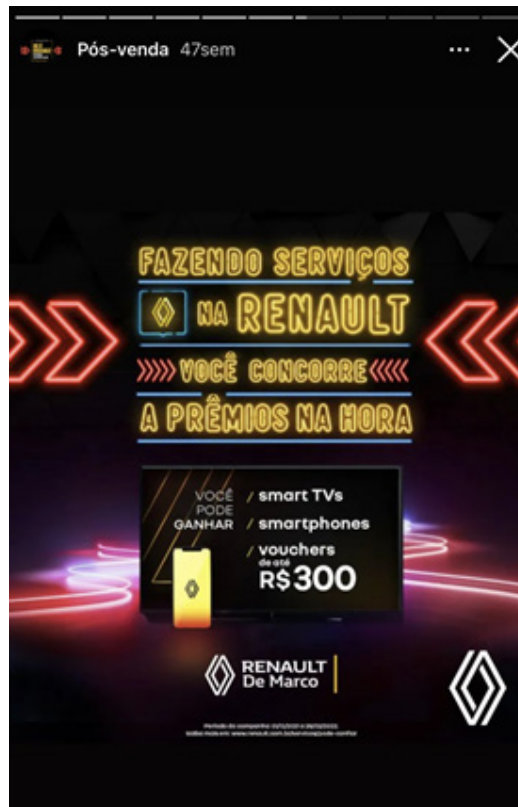


Figura 4 - Pós-venda da Concessionária Renault

Fonte: [https://www.instagram.com/s/aGlnaGxpZ2h0OjE4MDQyODIyMjg2MTcxMzA2?story\\_media\\_id=2090701041153785094&igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://www.instagram.com/s/aGlnaGxpZ2h0OjE4MDQyODIyMjg2MTcxMzA2?story_media_id=2090701041153785094&igshid=YmMyMTA2M2Y=). Acesso em: 20.out.2022.

Somado a isso podem ser ofertadas premiações como na imagem acima. A qualidade da marca também é algo colocado em prova para o consumidor nos serviços de pós-venda, considerada fator crucial no momento da decisão final da compra, e também por provocar grande impacto na divulgação da experiência obtida com aquela empresa (COMIOTTO et al., 2014).

Pesquisa realizada por Nascimento et al. (2020) identificou que em uma amostra de 59 pessoas que compraram veículos novos, 61% foram contatado pelo serviço de pós-venda durante esse período, apontando uma crescente na utilização do serviço, porém ainda longe do ideal para ter uma satisfação plena do cliente. Do total da amostra entrevistada, 42,4% dos entrevistados consideram de extrema importância a abordagem de pós-venda em concessionárias, com uma média de aproximadamente 9, em uma escala de 0 a 10 de importância, demonstrando que o serviço de pós-venda tem um grau de relevância alto na percepção do cliente.

Sobre o pós-venda, Silva (2017) ao desenvolver uma proposta de Marketing de Relacionamento para a empresa L.R Comércio de Veículos LTDA (Geração Hyundai), identificaram que a empresa se preocupa bastante com o pós-venda ou não pós-venda, e fazem uso da ferramenta CRM para cadastrar os clientes e alimentar o sistema com suas informações,

além disso, fazem uso também do e-mail marketing, ligações telefônicas e eventos efetuados na loja de lançamento de veículos novos (Figura 5).



Figura 5 – Sistema utilizado pela empresa Geração Hyundai

Fonte: Silva (2017, p.42).

A utilização do CRM por parte das marcas automóveis “permite que as empresas se organizem de uma forma mais eficaz em toda a organização e deste modo ter uma comunicação mais fluída internamente permitindo que os vários departamentos estejam em consonância com o propósito e objetivos da empresa, e conseqüentemente conseguir uma maior retenção dos seus clientes, que voltam a repetir a compra” (KIM; KIM, 2014, p.999).

A estratégia de valorização do cliente é abordada por Silva (2017), onde ao desenvolver uma proposta de Marketing de Relacionamento para a empresa L.R Comércio de Veículos LTDA (Geração Hyundai), citam que a loja física não consegue fazer muitas promoções e então utilizam planos de fidelidade da marca (Figura 6).



Figura 6 – Plano fidelidade da Concessionária Honda Via Porto

Fonte: <https://auto.hondaviaporto.com.br/>.

Para os autores, podem compor um plano de fidelidade: o cartão fidelidade (descontos cinema, shows etc.); indicação de amigos (ganha brinde, é lembrado em outro momento, numa próxima venda); os descontos (são lembrados), embora, dependa da forma de negociação com a clientela, momento da venda e da campanha da fábrica.

Além disso, Silva (2017) também citam a facilidade da entrada da negociação com o veículo usado, a proximidade com o dono da empresa na hora das negociações, o bom atendimento e comprometimento do vendedor, o que facilita a propaganda do boca-a-boca e indicação dos serviços da concessionaria, pois o cliente se sente único e valorizado.

Em relação ao veículo de transmissão e divulgação das concessionárias de automóveis, a preferência é incipiente por mídias online e redes sociais (SILVA, 2017; BOFF, PERINI, 2018; SANTOS, 2021). Embora existam estratégias de divulgação *offline* (tudo que não está na internet: folder, propaganda em jornal, outdoors), (Figura 7) particularmente não se usa a TV (SILVA, 2017).

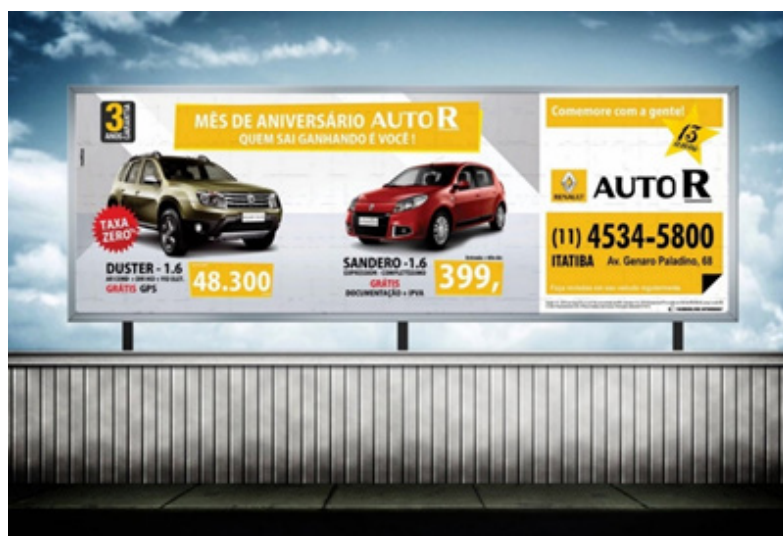


Figura 7 – Propaganda em outdoor da AUTOR, revendedora da Renault

Fonte: [http://mattiza.com.br/mtz/lens\\_galleries/outdoor/](http://mattiza.com.br/mtz/lens_galleries/outdoor/)

Além de outdoors, Santos (2021) revelam utilizar como metodologia estratégica tanto a comunicação online, quanto a comunicação *offline*. Por um lado, aposta na presença nos meios digitais, como as redes sociais, bem como site da empresa (Figura 8) e campanhas de e-mail marketing, sendo esta última uma forma mais próxima de comunicar com o tipo de cliente da marca e chegar diretamente ao consumidor que interessa à marca. Por outro lado, aposta também numa comunicação *offline*, através de por exemplo de organização de eventos que permitem estabelecer uma proximidade física entre o cliente e a marca.

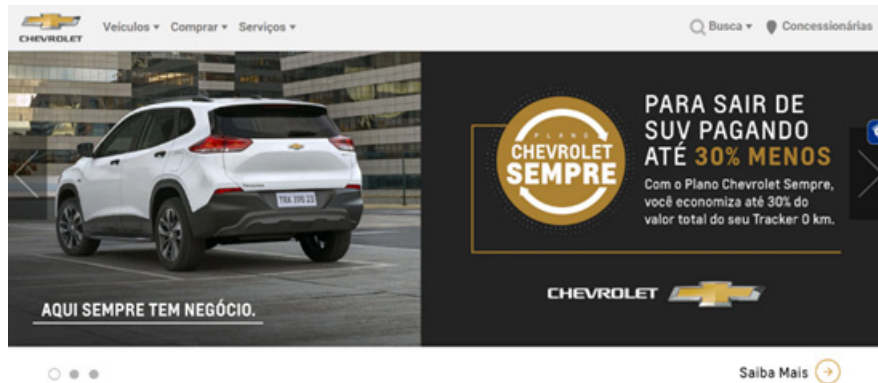


Figura 8 – Website da concessionária Chevrolet

Fonte: <https://www.chevrolet.com.br>

De acordo com Kotler (2019, p.49) essas características dos novos consumidores de experiências online e *offline*, incita da organização a necessidade de estabelecer um equilíbrio e mix de ambas as estratégias de comunicação online e *offline*.

A utilização da internet como principal fonte de pesquisa do cliente ao buscar adquirir um veículo é considerado um índice extremamente positivo para os lojistas que investem no marketing digital, pois cada um que acessa poderá ser um futuro cliente para a empresa. O consumidor neste caso mostra que a internet é uma grande aliada na busca por suas necessidades e busca por informações (BOFF; PERINI, 2018).

A internet trouxe ao mercado mudanças no cenário social, empresarial, e inclusive no comportamento do consumidor, diante dessas evoluções o marketing não pode ficar preso em ferramentas ultrapassadas que não geram resultados e deve sempre, evoluir e inovar (COSTA, 2017).

Patrutiu-Baltes (2016, p.62), revela no seu estudo que a presença das organizações nos meios digitais, permite criar relações mais profundas com os seus clientes e distribuir conteúdo com maior qualidade. Bezhovski (2016, p.27), afirma que os meios digitais permitem criar conteúdo útil e de qualidade para os clientes com o perfil que vá ao encontro dos objetivos da organização. Com a maioria dos inquiridos a preferir receber as iniciativas de marketing através dos meios digitais, conclui-se a importância do CPP assegurar a sua presença nestes meios.

A ideia principal da utilização destas estratégias de marketing empresarial no ramo do setor automotivo é “atrair potenciais clientes através da criação de conteúdos úteis e de alta qualidade para clientes do interesse da organização através, por exemplo, de um website, convertendo assim estes mesmos potenciais clientes (leads) em clientes e, assim, fidelizá-los à marca.” (BEZHOVSKI, 2016, p. 27).

No entanto, para que a utilização das estratégias de marketing seja eficaz, devem ser utilizadas ferramentas adequadas que auxiliem no desenho adequado de campanhas e comunicações destinadas a serem desenvolvidas para o público-alvo da empresa, bem



como evidenciar as lacunas estratégicas que estejam influenciando no cenário negativo de vendas dessas empresas, como destacado no tópico a seguir.

#### **4. LACUNAS ESTRATÉGICAS QUE INFLUENCIAM NO CENÁRIO NEGATIVO DE VENDAS DE VEÍCULOS**

Entende-se que o segmento automobilístico busca por fontes de vantagem competitiva, entendidas como recursos, que podem ser capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela empresa, por isso torna-se essencial evidenciar as lacunas estratégicas que possam estar influenciando negativamente a venda dos automóveis.

Pesquisa realizada por Hermes e Saussen (2019) em três concessionárias de automóveis, identificaram unanimidade de respostas relacionadas a determinação por parte do fabricante de veículos em relação ao mix de produtos que vai ser ofertado, sendo elementar a criação de um mix de produtos a partir da identificação do perfil dos consumidores de determinada região ou localidade.

Quanto a falta de autonomia por parte dos gestores em relação ao fabricante, Hermes e Saussen (2019) ainda citam sobre a precificação determinada pelas fábricas e a baixa interação entre o fabricante, varejista e consumidor.

Sobre conhecer o perfil do consumidor do mercado automotivo, Silva (2017, p.42) fala da subutilização do CRM e o fato de não existir uma equipe em parceria para o desenvolvimento de ações do pós-venda.

Referente às fraquezas, é considerado um ponto fraco da loja o mau uso da ferramenta CRM, essa ferramenta ajudaria muito na retenção e no contato com os clientes. Ela sendo bem alimentada, pode se aumentar as vendas e principalmente o contato com o público, tendo as informações corretas no sistema, faz com que o contato seja mais eficiente e certo no envio de informações que o cliente deseja saber sobre o produto desejado.

Os autores corroboram afirmando que existe um déficit muito extenso na atualização dos dados cadastrais dos clientes, pois, não atribuem a função a uma equipe especializada, atribuindo a função ao vendedor, para alimentar o sistema, onde os dados em sua maioria, ficam incompletos. A falta de foco e costume dos vendedores em alimentar o sistema, acaba defasando a comunicação entre a empresa e a clientela.

Pesquisa realizada por Silva (2018) ao tentar identificar os desafios e possíveis lacunas no relacionamento com o cliente e venda de veículos, identificaram que um grande desafio observado por todos os vendedores é não permitir o processo de comunicação com o cliente para que ele possa fechar o negócio ou potencialmente oferecer outro carro após o interesse. Além disso, outro desafio foi comunicar confiabilidade aos clientes, tornando o processo de vendas o mais transparente e seguro possível, sugerindo a realização de fóruns, onde os vendedores podem ser avaliados, afinal, eles se preocupam com sua reputação. Dessa forma, os clientes podem avaliar e comentar sua experiência de compra com os vendedores por meio dessas plataformas, tanto positivas quanto negativas.

A experiência obtida pelo cliente no uso dos canais digitais, também deve ser considerada uma lacuna estratégica, onde Benedetti et al. (2018) revelam que as companhias que vendem automóveis desconsideram a gestão dos ativos digitais como uma área es-

sencial para o suporte de vendas. Ou seja, por não alcançar o público, afasta a marca e seus produtos de clientes web que não podem visitar a loja física.

Raasch e Junior (2021) identificaram em uma das concessionárias estudadas que o site da organização possui informações sobre os carros disponíveis e os serviços prestados, porém é menos pessoal e mais informativo, diferente da página na rede social que, além de informativa, possui aspecto pessoal em busca de um relacionamento com o cliente.

Sobre o pós-venda, este é considerado um dos principais obstáculos, estigmatizado desde a implementação desse sistema, por conta da parte cultural das organizações, pois muitas empresas pensam somente na parte pré-venda e na venda, deixando o consumidor sem assistência após a compra, pois não consideram como algo fundamental (ABREU, 2017).

Embora o relacionamento pós-venda seja um recurso óbvio e às vezes mais econômico do que os investimentos em publicidade, ainda existem muitas empresas do mercado de automóveis que não se importam com essa ferramenta ou sequer sabem que ela existe. Para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, cabe a essas empresas fornecer valor aos seus clientes, desenvolver estratégias e atividades que de alguma forma criem maior valor percebido pelo consumidor final, pois atualmente, a vantagem vem mais do capital racional do que do capital físico, aqui, pós-venda estratégias de atendimento são cruciais (SANTOS, 2016).

Ainda de acordo com Da Silva (2017) outra fraqueza que foi vista no decorrer da pesquisa, foi que vendedores de automóveis guardavam somente para si, em seu celular, as informações importantes de clientes, em razão de terem medo de perder esses clientes para a empresa, quando demitidos. Essas informações possibilitam um pós-venda de qualidade e para os que não estão a comprar pela primeira vez para que possamos manter uma relação adequada com estes clientes e esta relação, saber determinar porque não comprou no primeiro contato, mas conseguir vender na segunda ou terceira chance, saber o que o cliente realmente quer.

A empresa estudada por Trevisan e Woitchunas (2017) corrobora com as informações relacionadas as informações dos clientes ficarem restritas aos vendedores quando verificou que a concessionária não possui cadastros de seus clientes formalizados, existe um controle com anotações por parte dos vendedores onde os mesmos anotam em uma agenda todos os contatos de seus clientes.

Quanto ao fato de não existir uma equipe de pós-venda, isso dificulta um segundo contato com os clientes do pós ou não pós-venda. Essa equipe também ajudaria muito na hora do desenvolvimento de ações para melhorar o atendimento e de saber como os determinados públicos se comportam (DA SILVA, 2017, p.43).

Benedetti et al. (2018, p.11) defende ainda a ideia de que a falta de preparo das equipes de atendimento e vendas para lidar com os leads, a falta de integração dos sistemas de CRM da rede com os da montadora de veículos, a falta de disciplina no preenchimento diário dos dados de contato com os clientes, além da pouca preocupação com a utilização de técnicas adequadas para aprimorar a usabilidade e experiência dos internautas quando navegam pelos sites e portais da rede, devem ser considerada como deficiências do marketing na venda de veículos.

Sugere-se para as lacunas vislumbrada nas pesquisas relacionadas as estratégias de marketing no setor automotivo, a adoção das seguintes medidas: premiar vendedores, palestras e reuniões de incentivo, além de divulgação e premiação dos vendedores que melhor operam e alimentam o CRM; formar equipe paralela - desenvolver ações de pós venda

(parceiro e serviços); capacitação vendedores - conscientizar os vendedores que tem que alimentar corretamente o sistema, e ficar um tempo cobrando, além de configurar o CRM para relatórios mais precisos e assertivos. Há também necessidade de aprimorar o investimento em mídia para o marketing digital e das campanhas de captação nas redes sociais (SILVA, 2017; BENEDETTI et al., 2018).

Trevisan e Woitchunas (2017) sugerem que os lojistas podem utilizar algum tipo de software ou uma planilha em Excel para processar o cadastro do cliente com seus dados cadastrais como nome, CPF, data de nascimento, datas especiais, preferência de carro, como se fosse um CRM, permitindo que fique em contato constante com os clientes e pode controlar exatamente quantos clientes a empresa possui.

Outro aspecto importante é o marketing de relacionamento nas concessionárias de automóveis, que ainda é pouco explorado e divulgado entre os colaboradores, embora tenha ganhado muito espaço entre as montadoras nos últimos anos. Pelas informações em suas entrevistas com muitos dos funcionários que se manifestaram na pesquisa aplicada a este projeto, fica claro que o marketing de relacionamento é pouco utilizado na Renault (DA SILVA, 2017).

Dutra (2019) também propôs uma estratégia para transmitir aos clientes o conceito de transparência do processo, confiabilidade e preço justo dos carros, o atendimento não será aleatório, mas sim o padrão do concessionário, a intenção é fidelizar os clientes, deixá-lo sempre que precisar ao atender seu carro, o serviço pós-venda da empresa será uma referência de cuidado e entusiasmo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As publicações pesquisadas identificam que as concessionárias utilizam diversos canais para realização das promoções de vendas, dentre eles as redes sociais (*Instagram* e *Facebook*) e o site, em sua maioria, sendo que as promoções de vendas realizadas nas redes sociais não possuem uma visão de vendas por si só, mas, visa fortalecer a imagem da marca e o seu relacionamento com os consumidores. A estratégia de plano fidelidade não é utilizada por todas as empresas. A exploração de datas comemorativas também é uma das estratégias utilizadas por algumas empresas, como evidenciado no estudo a Campanha do Outubro Rosa.

Este estudo proporcionou a compreensão de como ocorre a estratégia de marketing e promoção de vendas nas concessionárias de automóveis. O que de fato é relevante para a literatura, pois revela melhor como funciona a cadeia global de valor da indústria automobilística. A pesquisa em questão utiliza a análise de ferramentas estratégias de marketing utilizada por concessionárias, bem como as lacunas estratégias que impactam nas negativas de vendas.

Visualizando possibilidades de estudos futuros, sugere-se que as concessionárias automotivas devam ter uma maior preocupação com o pós-vendas e com o relacionamento com seus clientes, tendo em vista que, atualmente o pós-vendas é tão importante quanto vendas. O perfil do cliente mudou, atualmente as ferramentas de marketing digital de qualidade e um pós-vendas eficiente, dinâmico e que atendam às necessidades dos clientes, é um fator decisivo no processo de compra e de fidelização do cliente à marca e ou a empresa.

## Referências

- AMBLER, T. **The new dominant logic of Marketing: views of the elephant**. London: Centre for Marketing of London Business School, 2004.
- ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2020**. Disponível em: <https://acervo.anfavea.com.br/paginas/acervo.aspx?ID=591>. Acesso em: 20.abr.2022.
- BENEDETTI, M. H. et al. **Preparando a equipe de vendas de uma rede de concessionárias de automóveis para interagir pessoalmente com consumidores que saem do mundo virtual**. EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração, 2018.
- BEZHOVSKI, Z. **Inbound Marketing - A New Concept in Digital Business** Inbound marketing - a new concept in digital business. November 2015, 26–34, 2016.
- BOFF, Bárbara; PERINI, Rafael de Lucena. O uso da internet como estratégia de marketing nas revendas de automóveis de Caxias do Sul – RS. **FSG**, v. 7, n.1, p.700-718, 2018.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 5ed, 2017.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paulo. **Marketing: criando valor para os clientes: o que é marketing?** In: CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paulo. **MARKETING: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Cap. 1, p. 48. Tradução de: Cecília C. Bartalotti (Capítulo 1 a 15) e Cid Knipel Moreira (Capítulo 16 ao final).
- DA SILVA, W. T. **Marketing de relacionamento e satisfação de clientes o caso DRSUL concessionárias**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178650/001064586.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10.nov.2021.
- DUTRA, S. M. **Estratégia empresarial em uma concessionária de veículos automotores no pontal do triângulo mineiro**. IV simpósio em gestão do agronegócio. Empreendedorismo no Agronegócio, Jaboticabal: 05 a 07 de junho de 2019.
- FENABRAVE. **Relatório Semestral 2021 do Setor de Distribuição de Veículos Automotores no Brasil**. São Paulo, 2021. Disponível em: [http://www.fenabreve.org.br/portal/files/semestral\\_2021.pdf](http://www.fenabreve.org.br/portal/files/semestral_2021.pdf). Acesso em 20.abr.2022.
- HERMES, L. C. R.; SAUSEN, J. O. Práticas de trade marketing como vantagem competitiva para produtos duráveis: um estudo de caso em concessionárias de veículos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 239-254, jan./dez. 2019.
- KIM, J., & KIM, M. S. Analysis of automobile repeat-purchase behaviour on CRM. **Industrial Management and Data Systems**, v.114, n.7, p.994–1006, 2014.
- KOTLER, P; KELLER, K. L.; **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed., 7. reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2016.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Moving from Tradicional to Digital** Lisboa: Actual Editora, 2019.
- LADEIRA, W.; SANTINI, F. **Merchandising e Promoção de vendas**. São Paulo: Atlas, 2018.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, exercícios e casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEVITT, T. **Miopia no marketing**. Harvard Business Review Brasil. p.1-11, São Paulo, jul, 2004.
- NASCIMENTO, M. P. do; MOTA, I. C. **Desafios da inovação na nova economia e na sociedade do conhecimento** - São Paulo, Brasil, 1 & 2 Dezembro de 2020.
- PATRUTIU-BALTES, L. Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. **Economic Sciences**, v.9, n.2, p.58, 2016.
- RAASCH, M.; JUNIOR, J. H. de S. Estratégias de promoção de vendas em concessionárias de automóveis. **Revista GESTO: Revista De Gestão Estratégica De Organizações**, v.9, n.2, p.135-154, 2021.
- SANTOS, Ana Paula. **O serviço de pós-venda como ferramenta de fidelização de clientes e diferencial competitivo**. 2016. Disponível em: [www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc](http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc). Acesso em: 20.out.2022.
- SCHEIFLER, T. et al. Automação como meio para aumento de produtividade e competitividade – Estudo de

caso. **Espacios**. v.37, n.28, 2016.

SILVA, Renata Silvério da. **Marketing de relacionamento na empresa L. R. Comércio de veículos LTDA**, Palhoça, 2017.

TREVISAN, T. G.; WOITCHUNAS, L. F. **Plano de marketing**: um estudo na empresa carmo automóveis. Ijuí, RS, 1º semestre de 2017. Disponível em: < <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4876/Tais%20Gon%C3%A7alves%20Trevisan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 10.nov.2022.

SIQUEIRA, F. Z. et al. Uma análise das estratégias do setor automobilístico e investimentos das quatro maiores montadoras brasileiras até 2020: aplicação da matriz insumo-produto. **Práticas em contabilidade e Gestão**. v. 7, n. 1, p. 1-29, 2019.

SILVA, H. T. da. **O marketing digital no mercado de veículos premium no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso, referente do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a aprovação. 2018.

URDAN, Flávio Tores; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

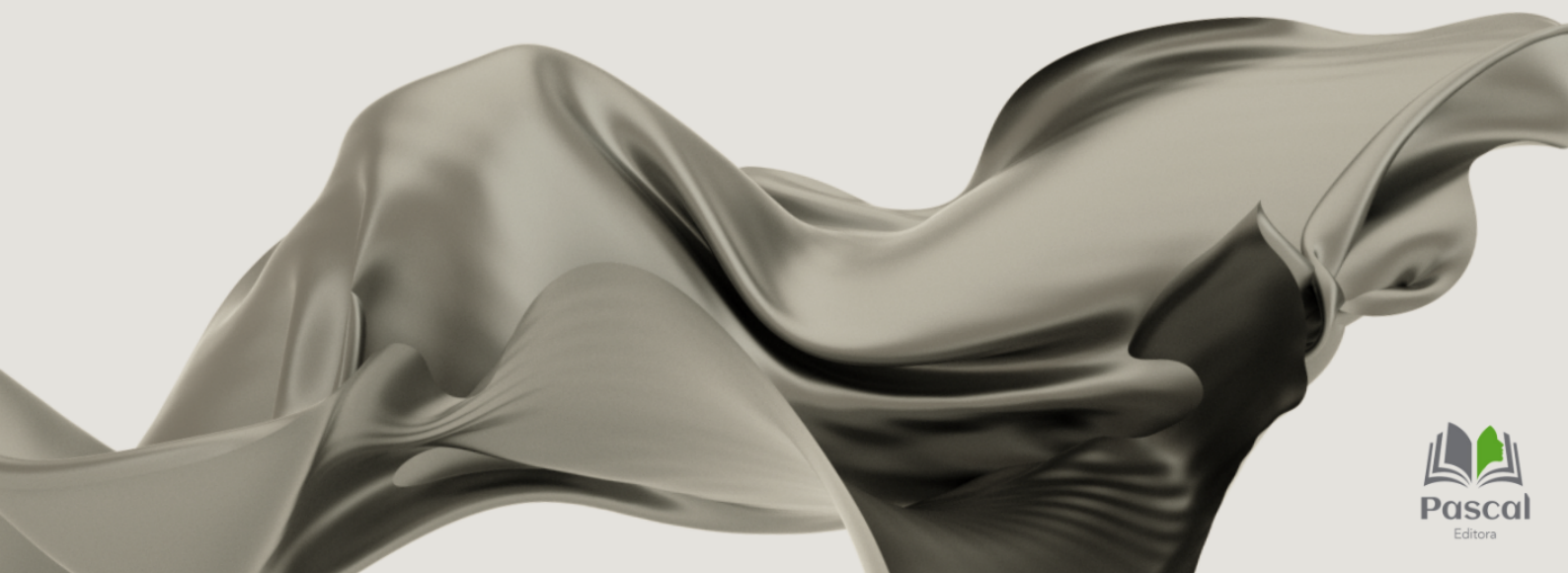
XIMENES, A. M. **Análise das estratégias de marketing na fidelização do cliente**: um estudo de caso de uma concessionária de carros. Análise das estratégias de marketing na fidelização do cliente: um estudo de caso de uma concessionária de carros / Annorisa Morais Ximenes - 2013.

Tópicos Especiais de Administração

# 11

**MUDANÇAS E DESAFIOS ESTRATÉGICOS NOS  
PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS**  
***CHANGES AND STRATEGIC CHALLENGES IN PEOPLE  
MANAGEMENT PROCESSES***

Marcia Gabriele Frazão Ramos



## Resumo

**G**estão de pessoas é uma especialidade que ao longo do tempo tem apresentado significativas mudanças e desafios estratégicos em sua evolução, o que impulsiona gestores a buscarem mecanismos que ajudem a lidar com os processos que nela estão embutidos. O problema da pesquisa consistiu em: de que maneira a aplicação do sistema de administrar pessoas, tem se modificado para atender as necessidades das novas estruturas organizacionais e tem como objetivo geral a descrição de que maneira a aplicação do sistema de administrar pessoas tem se modificado para atender as necessidades das novas estruturas organizacionais e contribuir para seu crescimento. Seus objetivos específicos foram: Conhecer a evolução histórica da gestão de pessoas; conceituar os modelos de gestão de pessoas; e apresentar de que forma as constantes transformações no ambiente externo influencia na mudança de comportamento e na forma como administrar profissionais. A metodologia utilizada para fundamentar pesquisa, foi uma revisão de literatura baseada em consulta de livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de buscas nas seguintes bases de dados: Periódico CAPES, Portal Scielo e Google Scholar. A pesquisa bibliográfica foi baseada nos principais autores: Chiavenato, Gil, Dutra, Fleury, Fischer.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Mudanças; Desafios; Estratégicos; Processos.

## Abstract

**P**eople management is a specialty that over time has presented significant changes and strategic challenges in its evolution, which drives managers to seek mechanisms to help deal with the processes that are embedded in it. The research problem consisted of: how the application of the system of managing people has been modified to meet the needs of the new organizational structures and has as general objective the description of how the application of the system of managing people has been modified to meet the needs of new organizational structures and contribute to their growth. Its specific objectives were: To know the historical evolution of the management of people; conceptualize people management models; and show how constant changes in the external environment influence behavior change and how to manage professionals. The methodology used to base research was a literary review based on the consultation of books, dissertations and scientific articles selected through searches in the following databases: CAPES Periodical, Scielo Portal and Google Scholar. The bibliographic research was based on the main authors: Chiavenato, Gil, Dutra, Fleury, Fischer.

**Keywords:** People Management; Changes; Challenges; Strategic; Processes.



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas por um período bem amplo e significativo foi tratada meramente como administração dos recursos humanos da empresa, porém com o despontar das constantes mudanças e exigências de mercado tem-se revestido de uma complexidade tornando-se em um dos mais importantes desafios internos das organizações. O que a tem levado passar por grandes e relevantes mudanças e proporcionando inovações que requer um olhar cuidadoso e especial.

O tema escolhido tem como foco despertar o interesse para uma análise nos modelos de gestão usados nas organizações e como estes tem se modificado em cada geração para assim encontrar a melhor forma de gerenciar seus funcionários e atender as suas necessidades. Nesse contexto espera-se que este contribua para um entendimento na melhor forma de gerir profissionais de acordo com a evolução dos comportamentos.

O problema da pesquisa consistiu em: de que maneira a aplicação do sistema de administrar pessoas, tem se modificado para atender as necessidades das novas estruturas organizacionais?

Partindo da questão norteadora deste trabalho o objetivo geral foi descrever de que maneira a aplicação do sistema de administrar pessoas tem se modificado para atender as necessidades das novas estruturas organizacionais e contribuir para seu crescimento. Os objetivos específicos foram: Conhecer a evolução histórica da gestão de pessoas; conceituar os modelos de gestão de pessoas; e apresentar de que forma as constantes transformações no ambiente externo influencia na mudança de comportamento e na forma como administrar profissionais.

A metodologia utilizada para fundamentar pesquisa, foi uma revisão de literária baseada em consulta de livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de buscas nas seguintes bases de dados: Periódico CAPES, Portal Scielo e Google Scholar. A pesquisa bibliográfica foi baseada nos principais autores: Chiavenato, Gil, Dutra, Fleury, Fischer.

## 2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas compreende um desafio para as organizações, pois as mesmas possuem uma visão gerenciadora focando na cooperação com o fim de se alcançar os objetivos da empresa e seus colaboradores. E esse desafio na forma de gerenciar pelas organizações vem sofrendo profundas mudanças (DUTRA, 2014), o que tem acarretado uma significativa dedicação no pensar do papel das pessoas e das organizações e as suas relações de trabalho.

Essas profundas mudanças que vem ocorrendo com o passar dos anos na área empresarial foi ocasionando a necessidade de se repensar na forma de gerir pessoas, por isso se fez necessário buscar conceitos e a evolução histórica da gestão de pessoas para mostrar e explicar essas mudanças.

### 2.1 Conceito de gestão de pessoas

O objetivo de conceituar gestão pessoas é para que se tenha uma clara visão e defi-



nição da mesma. Pois até chegar a essa expressão a mesma passou por vários processos evolutivos que será exposto, por conseguinte aqui.

Para Chiavenato (2014, p. 2) as mudanças no mundo empresarial apontam que a área de Recursos Humanos é a que mais sofre ao ponto de ter gerado a mudança no nome para Gestão de pessoas, definindo a mesma como o conjunto de políticas e práticas necessárias que conduz os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Segundo Fisher e Fleury (1998, p.19), a expressão Gestão de Pessoas surgiu em substituição da Administração de Recursos Humanos, do qual é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações. E conceituam como sendo o conjunto de políticas e práticas definidas de organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Gil (2017, p.17) define gestão de pessoa da seguinte forma:

Gestão de pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais, e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

Entende-se com a definição que é uma substituição de uma outra expressão: Administração de Recursos humanos, tornando-se mais comum Gestão de Pessoas. Pois Gil (2014, p.18) ressalta que esse processo evolutivo na nomenclatura se dar por conta de que “o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros”, sendo assim a nomenclatura Gestão de Pessoas foi ganhando espaço por se entender que seu significado é mais abrangente do que simplesmente Administração de Recursos Humanos.

## 2.2 Etapas históricas do processo evolutivo de gestão de pessoas

Analisar as etapas históricas e o processo evolutivo de Gestão de Pessoas faz-se necessário para uma maior e melhor compreensão na concepção sobre as pessoas e organizações das quais as mesmas estão inseridas. Permitindo também focar tanto as questões relativas a conteúdo quanto as vinculadas a nomenclatura. A seguir apresenta-se as etapas:

### 2.2.1 Administração científica

Chiavenato (2014, p.80), destaca que a abordagem típica desta escola remete a ênfase nas tarefas, ou seja, nas atividades cotidianas do operário, e que seu nome “é decorrente da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de alcançar maior eficiência industrial.” Essa escola iniciou-se no começo do século XX pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

A Administração Científica provocou uma significativa revolução na forma adminis-



trativa de pensar e conseqüentemente no mundo industrial de sua época, Taylor teve inúmeros seguidores, o quadro 1 a seguir mostra os principais nomes desta escola.

**Quadro 1:** Principais vultos da administração científica

F.W Taylor	Carl Barth	Henry L. Gantt	Harrington Emerson	Frank Gilbreth	Lilian
1856-1915	1860-1938	1861-1919	1853-1931	1868-1924	1878-1972

**Fonte:** Chiavenato, 2014, p.80

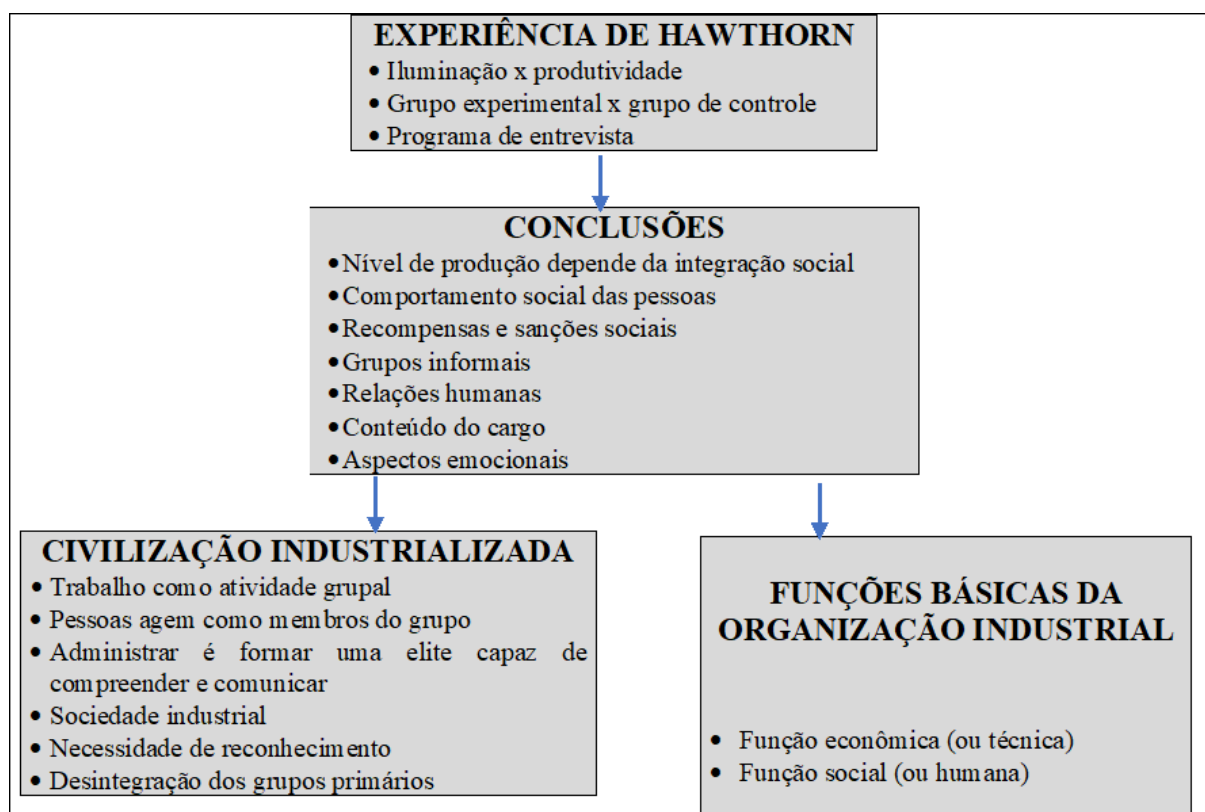
No quadro 1 acima temos os nomes dos principais propagadores da teoria proposta por Taylor dos quais continuaram aperfeiçoando e contribuindo para o desenvolvimento da Administração Científica. O movimento da Administração Científica espalhou-se grandemente tornando-se uma das bases principais no quesito organização industrial nas primeiras décadas do século passado o que proporcionou futuros estudos e teorias a partir desta escola.

### 2.2.2 Escola das relações humanas

Essa escola surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos sociais na produtividade (Gil, 2014), o que impulsionou o movimento da valorização das relações humanas no trabalho. E tem como seu fundador Elton Mayo (1880-1949).

Mayo desenvolveu uma experiência conhecida como Experiência de Hawthorn, experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho que teve como objetivo principal fazer uma correlação entre iluminação e eficiência dos operários (Chiavenato, 2014), medida por meio da produção, índices de acidentes e fadiga. O desenvolvimento da experiência demonstrou a relativa influência dos fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.

A experiência que Mayo desenvolveu, bem como outras decorrentes a partir da de Hawthorn jogaram luz sobre a relevância da influência que esses fatores têm na produção, o que acarretou dispensar um valor significativo nas relações humanas de trabalho, trazendo um aprimoramento na ideologia da concordância entre capital e trabalho trazida pela Administração Científica. A figura 1 apresenta o desenrolar dessas conclusões:



**Figura 1:** Mapa mental da Teoria das Relações Humanas

**Fonte:** Chiavenato, 2014, p.176

O mapa mental como mostrado na figura 1 corrobora que a Experiência de Hawthorn e suas conclusões somente trouxeram um impacto decisivo na teoria administrativa em meados de 1950 com o despontar da Teoria Comportamental.

### 2.2.3 Relações industriais versus administração de recursos humanos

O período pós segunda guerra mundial, observou-se nos Estados Unidos um notório aumento no poder dos sindicatos dos trabalhadores, o que gerou mudanças relevantes na administração de pessoas na empresa (GIL, 2014). Mudanças essas que começaram a trazer preocupação as empresas, pois passava-se a apresentar uma relação de força entre ambos.

Esse movimento das relações industriais que se expandiu na década de 50 ocasionou uma transformação nas estruturas voltadas a administração de pessoas, dando surgimento ao departamento de relações industriais e alterando o perfil almejado de seus dirigentes, tudo baseado no fortalecimento sindical organizado.

Segundo Gil (2014) Administração de Recursos Humanos surgiu na década de 60, substituindo assim as expressões posteriormente até então utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. O surgimento deste termo é advindo da colocação de conceitos iniciados da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal.

## 2.3 A evolução: gestão de pessoas

Como foi exposto, Gestão de Pessoas sofreu um longo processo de modificação com o passar dos anos e Chiavenato (2014) descreve a evolução de Gestão de Pessoas em três momentos e da seguinte forma: 1) As relações industriais – que estão relacionadas à era da indústria clássica; 2) A administração de recursos humanos – que está relacionada à era da industrialização neoclássica; 3) Gestão de pessoas – que está relacionada com a era da informação, no quadro 2 a seguir é descrito as características de cada fase.

**Quadro 2:** Três momentos da evolução de gestão de pessoas

ERA	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONOMICAS	ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS
Departamento de Pessoal e Relações Industriais	1900 a 1950 (Industrial clássica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura organizada em formato piramidal e centralizador</li> <li>Departamentalização funcional</li> <li>Estabelecimento de regras e</li> <li>Regulamentos internos para disciplinar e padronizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surgem os departamentos</li> <li>Cultura organizacional</li> <li>Pessoas eram consideradas recursos de produção</li> <li>Homem um apêndice da máquina</li> <li>Atividades predominantes</li> <li>Foco na relação</li> </ul>
Administração de Recursos Humanos	1950 a 1990 (Industrial neoclássica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início com o final da segunda guerra mundial</li> <li>Mudanças mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis</li> <li>Transações comerciais mais intensas</li> <li>Estruturas mais flexíveis e propícia a mudanças</li> <li>Busca pela inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura voltada para o presente e inovação</li> <li>Atividades táticas Desenvolvimento de subsistemas de RH</li> <li>Pessoas vistas como recursos vivos</li> </ul>
Gestão de Pessoas	A partir de 1990 (Era da informação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças ainda mais rápidas, imprevisíveis e inesperadas</li> <li>Intensificação da competitividade</li> <li>Conhecimento tornou-se o recurso mais importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migração do emprego da indústria para o de serviços</li> <li>Trabalho manual substituído pelo mental</li> <li>Terceirização de tarefas operacionais</li> <li>Atuação estratégica</li> <li>Pessoas vistas como fornecedora do conhecimento</li> <li>Equipes de pessoas como consultorias</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato (2014), adaptado.

No quadro 2 é perceptível como os três momentos da evolução de gestão de pessoas assume uma postura responsável dentro da organização, evolução que permite também e de certa forma um olhar mais delicado e com responsabilidade pelo colaborador, ou seja, foi surgindo métodos e sistemas voltados para atender as necessidades do colaborador, pois o mesmo passou a ser visto como ser pensante e de uma relevância significativa para

o sucesso da organização.

Gil (2014) destaca que por volta de 80 as empresas vêm passando por sofrimento no que diz respeito aos desafios de natureza ambiental quanto organizacional, que envolve a globalização econômica, crescente evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico, bem como a competitividade etc.

Todos esses desafios levaram as organizações a repensarem na forma de Administração de Recursos Humanos, ou seja, tendenciando a reconhecer o empregado não mais como um mero recurso e sim como parceiro, aquela pessoa detentora de conhecimentos, habilidades e competências.

Pois sabe-se que o todo o processo de produção é realizado com o envolvimento em conjunto com diversos parceiros, fornecedores, acionistas e clientes, e assim como cada parceiro dispõe o seu investimento de recursos numa organização e assim vem o retorno satisfatório, o que para ele é mais que necessário receber essa valorização como empregado, o mais essencial parceiro da organização.

Uma nova forma de gestão de recursos humanos foi sendo designada surgindo assim A Gestão de Pessoas, uma tendência que a cada dia vai evoluindo e já se fale em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão Intelectual, dentre outras.

### 3. MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Na evolução histórica de Gestão de Pessoas apresentada no primeiro título desta é notório como essa evolução reflete nas estruturas das organizações. O que por conseguinte traz mudanças que geram necessidades na forma de pensar sobre Gestão de Pessoas.

Dutra (2014, p.23), declara que:

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

E essas fortes pressões levaram as organizações a passarem por mudanças que não se limitam apenas a questões de estruturação organizacional, pois atingem principalmente os padrões comportamentais ou culturais, políticos, bem como relações internas e externas de poder. Não são meras mudanças originária de episódios, mas sim de processos contínuos na vida das empresas.

Todas essas transformações serviram de embasamento para o despontar de uma necessidade para uma nova forma de pensar sobre Gestão de Pessoas, o que conseqüentemente motivou um desenvolver e organizar de uma forma de agir sobre o comportamento que se propiciou a chamar de modelo de gestão de pessoas.



### 3.1 Conceito de modelo de gestão de pessoas

É relevante que se apresente conceitos de Modelo de Gestão de Pessoas, para que se torne coerente uma compreensão acerca do mesmo, bem como a importância e aplicabilidade na organização.

Fischer (2002, p. 12) diz que:

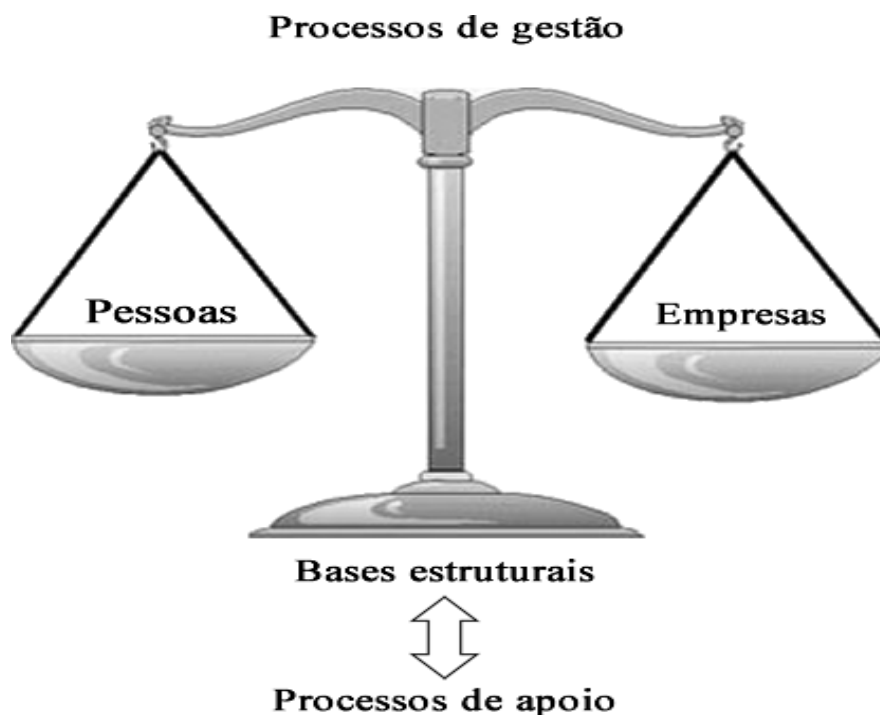
Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Dutra (2014, p. 41), declara:

O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou sejam as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos.

Para Dutra (2014) o conceito de modelo de gestão de pessoas tem como base 4 premissas: Premissa 1 – Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; Premissa 2 – Foco no processo em vez de foco nos instrumentos; Premissa 3 – Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa; Premissa 4 – Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

Na figura 2 é apresentado uma representação em forma de balança do contínuo equilíbrio que deve ser o que permeia a relação entre empresa e pessoas:



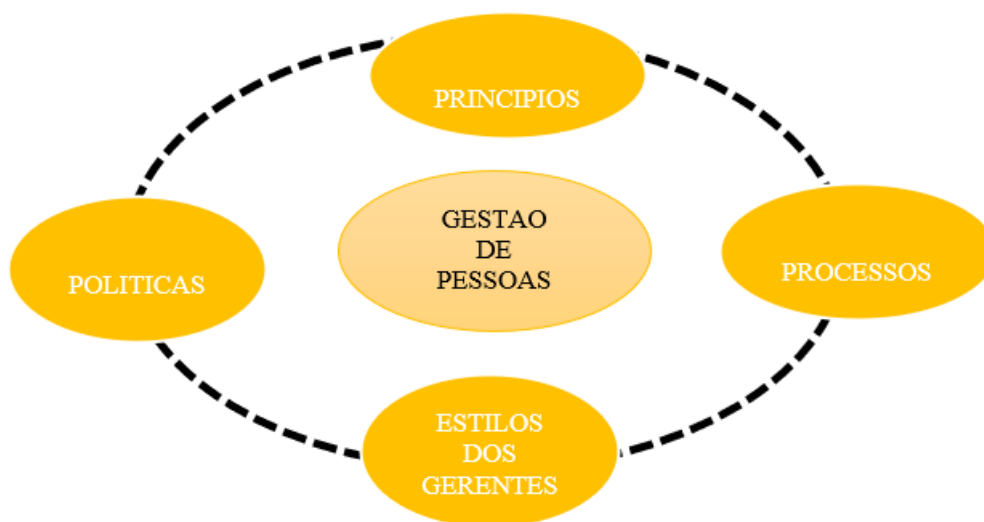
**Figura 2:** Modelo de gestão de pessoas

**Fonte:** Dutra, 2002, p.47.

Pelo que é apresentado na figura 2 pode-se entender que os processos que estão inseridos em Gestão de Pessoas agem de forma a garantir o equilíbrio que deve existir entre empresa e pessoas, apesar de que esses processos em si não são altamente suficientes, pois se faz necessário adquirir um conjunto de políticas e práticas organizacionais que atendam e que sirvam de estrutura de base para a sustentação desse equilíbrio processual.

### 3.2 Elementos dos modelos de gestão de pessoas

Os elementos que compõem o modelo de gestão, é defendido por Fischer (2002, p.16) como tudo aquilo que venha interferir de alguma forma nas relações organizações como e o mesmo diz que os elementos do modelo de gestão são constituídos pela seguinte combinação, como mostra a figura 3:

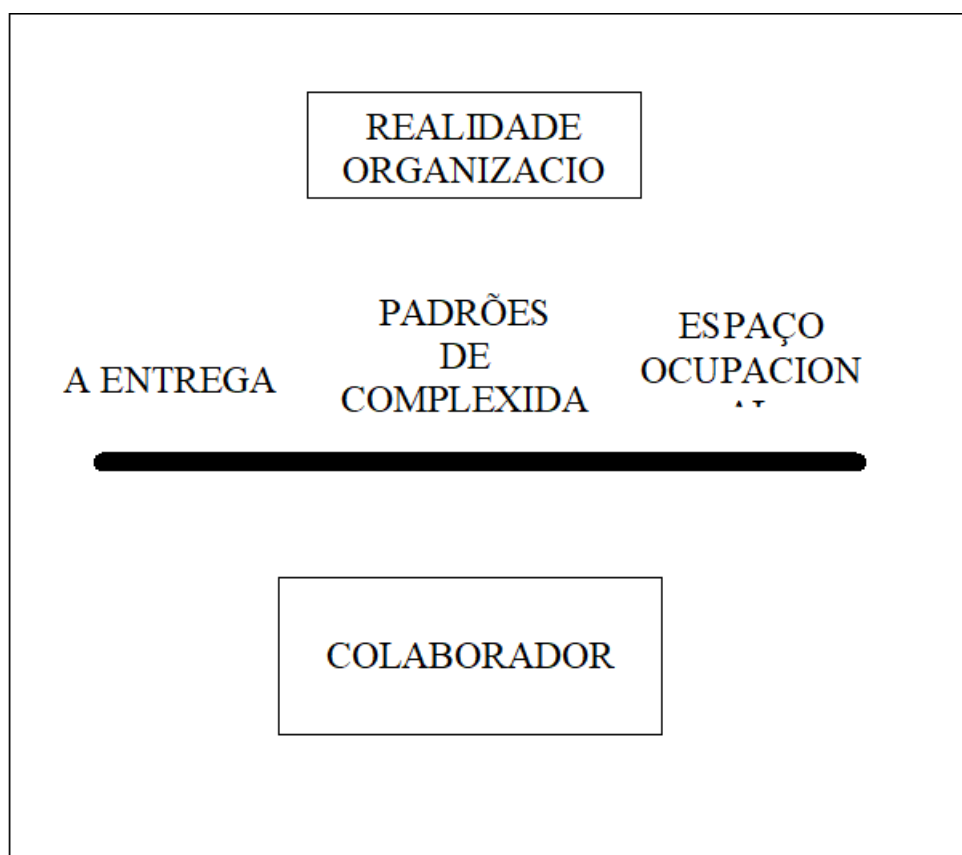


**Figura 3:** Elementos do modelo de gestão

**Fonte:** criada pela autora com base nos elementos de Fischer, 2002.

Os elementos apresentados na figura 3 com suas seguintes representações: Princípios: crenças e valores adotados pela organização; Políticas: diretrizes a serem seguidas pela organização; Processos: métodos utilizados para execução das mais variadas atividades e a obtenção dos resultados desejados; Estilos dos gerentes: modelos de comportamento e de relacionamentos.

Para Dutra (2014, p.53) “o modelo de gestão de pessoas deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la”. Conceitos esses que são: A entrega; Padrões de complexidade; e Espaço ocupacional, conforme representado na figura 4:



**Figura 4:** Bases conceituais

**Fonte:** criada pela autora com base nos conceitos de Dutra, 2014.

As bases conceituais como mostradas na figura 4, servem como referenciais que se constituem podendo ajudar a se ter um olhar para toda a realidade organizacional.

### 3.3 Tipos de modelos de gestão de pessoas

Para Fischer (2002, p.19) que faz a seguinte referência sobre os modelos de gestão de pessoas: “Buscando explicitar e entender esses conceitos articuladores, classificam-se as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos...”, ou seja, evolução da área de recursos humanos apresenta o surgimento de quatro diferentes modelos de gestão de pessoas nas organizações.

#### 3.3.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal

O primeiro modelo gerado dessa evolução é o modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal. As Características deste modelo apresentado por Fischer (2002) explicam que no final do século XIX e início do século XX o custo de fabricação eram menores, tendo em vista que as pessoas eram olhadas como extensão das máquinas.



### 3.3.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano

Neste segundo modelo Fischer (2002) diz que a psicologia serviu como parâmetro científico para dar suporte a compreensão e a intervenção na vida organizacional, do qual foi possível provocar uma nova orientação no foco da ação de gestão de recursos humanos. As Características deste envolve os anos de 1930 a 1960, dos quais o foco era no comportamento das pessoas, treinamento gerencial, avaliação de desempenho, relações interpessoais, motivação e liderança.

### 3.3.3 Modelo de gestão de pessoas como gestão estratégica de gestão de pessoas

Fischer (2002) diz que o terceiro modelo surgiu num período em que se verificou a necessidade de associar a gestão de pessoas as estratégias da organização, essa necessidade foi indicada a princípio pelos pesquisadores da Universidade de Michigan. O olhar era de que a gestão de recursos humanos tinha que encontrar o melhor encaixe com as políticas empresariais e os fatores ambientais. As características deste modelo que envolve o ano a partir de 1960 até meados 1990, tendo sua relevância a área de Recursos Humanos, e gestão de pessoas como atividade de linha e função staff, e descentralização do órgão, bem como sistema aberto: constante interação com o meio externo;

### 3.3.4 Gestão de pessoas como gestão por competências

O quarto modelo surge com a era competitiva exigindo um novo papel da gestão de recursos humanos. Segundo Fischer (2002), o intuito de criar laços cada vez mais próximos entre desempenho e resultado da empresa intensificasse a ponto de requerer nova definição conceitual de modelo. Principais características deste modelo a partir de 1990 são: Grandes transformações mundiais; Gestão de mudança; Vantagem competitiva, reengenharia, competências essenciais; Gestão com pessoas: gerenciar com pessoas e moderá-las, para que se tornem sujeitos ativos dentro da organização; Gestão de pessoas mais flexível e orgânica.

Os elementos outrora apresentados que caracterizam os modelos de gestão de pessoas e sua evolução histórica tem servido de base para o surgimento de outros modelos (Dutra, 2014) que ofereçam suporte não somente para se compreender a realidade, como também para construir as diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente a seu tempo.

## 4. INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE EXTERNO NA MUDANÇA COMPORTAMENTAL DOS PROFISSIONAIS

A cultura é um fator muito forte e determinante quando se trata do ambiente organizacional de qualquer organização, pois o que se tende a predominar é aquilo que cada indivíduo tem da sua formação de vida é o que ele levará para o seu ambiente de trabalho e Chiavenato (2014, p.71), destaca que muito da rotatividade nas organizações é proveniente dessa cultura, e isto custa caro para as organizações.



Vários autores apontam esse fator da cultura como um diferencial no meio das organizações, Schein (2009) é um dos que destaca a importância de se conhecer e avaliar a cultura de uma organização, pois é ela a responsável por determinar sua estratégia e seus objetivos operacionais. De acordo com Chiavenato (2009, p. 66)

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Toda e qualquer organização se importa com o seu ambiente organizacional, pois é a partir dele que se mede o seu poder estrutural, existe uma expectativa de transformação nos padrões de relação de trabalho, nas mais variadas maneiras de organização do processo de trabalho e na organizada ação da classe trabalhadora, Paes (2011, p.26), afirma que:

É consenso que as organizações dependem do desempenho humano para o seu sucesso. Isto ficou evidenciado quando realizamos um resgate histórico da evolução da área de gestão de pessoas. Notamos que, ao longo do século 20, as pessoas foram ganhando destaques dentro das empresas, tendo um papel fundamental na busca da vantagem competitiva.

A afirmação de Paes (2011), traz a reflexão da relevância do desempenho humano para o crescimento da organização, pois avanço saudável implicará no sucesso assim como a degradação iminente o fracasso da mesma.

## 4.1 Fatores de influência do ambiente externo

Fischer e Fleury (1992, p.9) a respeito das políticas de gestão de recursos humanos destacam que as mesmas:

...apresentam caráter eminentemente reativo as forças externas e dinâmicas das relações internas as organizações. Entre as forças externas é possível destacar: -ação do Estado no processo de regulamentação das ordens social e econômica, na formação de políticas públicas, das leis e dos decretos; - ação dos movimentos sociais, sindicais e patronais, através de suas demandas, posições e reivindicações; - ação do mercado, principalmente a do de trabalho, mas também as ações influentes do de produtos, de tecnologia, financeiro, ainda que filtradas através das áreas específicas da organização.

Fischer (2002, p.13) semelhantemente destaca em relação aos fatores externos que “a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam na relação nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar”. Sendo assim perceptível que os fatores externos são originados na sociedade ou mercado, e é sobre esses fatores externos que este capítulo abordará, bem como sua influência na mudança comportamental dos profissionais que estão inseridos na organização.

Ao abordar sobre as organizações e o ambiente, Chiavenato (2009, p.67) afirma que:

As organizações não são absolutas, não estão sozinhas no mundo e nem existem no vácuo. Como sistemas abertos, elas operam em um ambiente que as envolve e rodeia. As organizações são inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objetivos. Se essa adaptação é conseguida e os objetivos são alcançados, então a organização será considerada eficaz e terá condições de sobrevivência e de crescimento, na medida em que o resultado proveniente de seus produtos e serviços é maior do que o custo despendido na obtenção e aplicação dos insumos e recurso. Em geral, é no ambiente que a organização busca seus insumos.

A figura 5 apresenta o modelo dos três níveis organizacionais e seu funcionamento, dos quais funcionam articuladamente ente si não guardando fronteiras ou limites bem definidos.



**Figura 5:** Os três níveis organizacionais e seu funcionamento.

**Fonte:** Chiavenato, 2009, p. 67.

A representação deste ambiente representa todo o universo do qual está inserido a organização externamente, na figura 5 é notório essa colocação, é tudo o que está situado fora da organização. Chiavenato (2009, p. 68) cita: "O ambiente é a própria sociedade maior, constituídas de outras empresas, organizações, grupos sociais."

As organizações são um todo, não podem viver sozinhas, isoladas, pois não são autossuficientes em si (Chiavenato, 2009), pois são organizadas dentro de um contexto e nele são dependentes para sobreviver e crescer.

Acerca dos fatores externos referentes à organização Fischer (2002, p.15) diz:

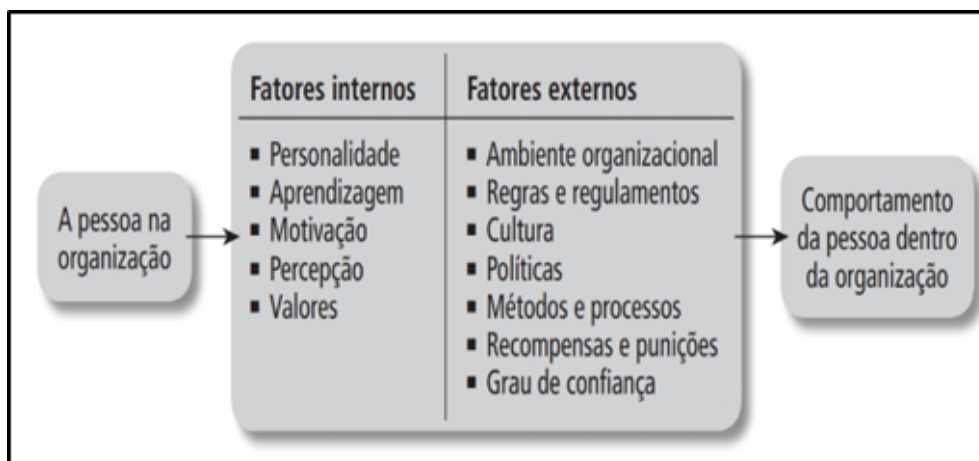
...devem ser classificados, segundo sua origem, em duas categorias: os advindos da sociedade e os que tem origem no mercado. Os fatores sociais correspondem a forma pela qual a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho que ocorrem em seu âmbito. Prevalecem a cultura de trabalho desta sociedade, a legislação e a intervenção dos diferentes agentes, dentre os quais se destacam o Estado e as instituições sindicais.

Os fatores externos como se tem visto são permeadores do ambiente favorável de uma organização, pode-se considerar como variáveis do ambiente externo, o ambiente legal, político e social, sindicatos, condições do mercado de trabalho, bem como características atuais das indústrias e cultural nacional, pois todas essas variáveis afetam significativamente o ambiente externo de qualquer base estrutural de uma organização.

Para uma melhor compreensão mais precisa e detalhada dos fatores externos cabe aqui apresentar uma relação das variáveis do ambiente externo consideram-se as seguintes definições com base em Soares (2009, p.31).

- i) o ambiente legal, político e social, que pode inibir ou facilitar o desenvolvimento de práticas inovadoras na GRH; ii) a força sindical, envolvendo a forma como cada empresa se relaciona com o sindicato da sua categoria...;iii) as condições do mercado de trabalho observando-se como as estratégias de recrutamento são influenciadas pelo nível de desemprego,...iv) as características da indústria envolvendo o tipo de empresa, privada ou estatal, o setor da indústria, se é regulada ou não regulada,... v) o papel da cultura nacional nas práticas de GRH, observando que as empresas estão em processo de expansão globalizada e o desenvolvimento de sistemas de RH...

O comportamento individual provocado por esses fatores externos traz uma forte influência sobre o ambiente como um todo, Chiavenato (2009, p.111), mostra na figura 6 a seguir:



**Figura 6:** Fatores externos que influenciam o comportamento humano

**Fonte:** Chiavenato, 2009, p. 111.

Pode-se perceber nitidamente na figura 6, que contém também os fatores internos, como a compreensão do comportamento humano deve necessariamente levar em consideração as inerentes particularidades de cada ser humano presentes no seu próprio contexto e como isso condiciona e influencia mutuamente.

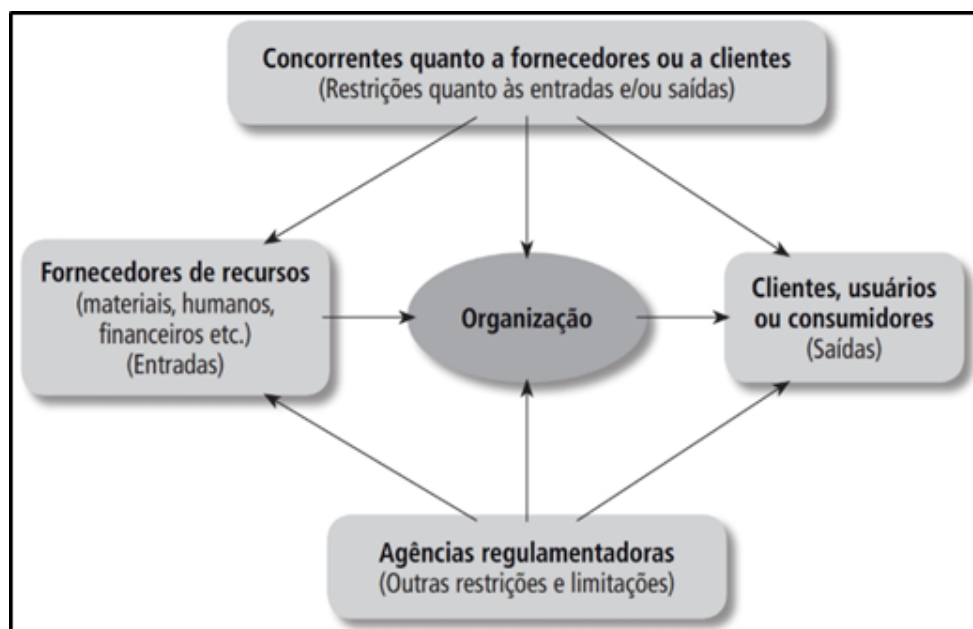
No que tange os fatores expostos Fischer (2002, p.15) declara:

É importante ressaltar que as variáveis sociais, na maior das vezes, exercem mais um papel de restrição de que de definição das características do modelo, ou seja, definem os limites até os quais a organização e seus gestores podem decidir agir na configuração de suas políticas e práticas de gestão.

As influências do ambiente externo afetam em cheio a estrutura organizacional, pois o

que se percebe é a complexidade dos fatores nos mais variados segmentos. Fischer (2002, p.16), afirma que “o mercado, por seu lado deve ser considerado o fator preponderante na constituição do modelo, pois define o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio do setor da atividade em que atua.”

A figura 7 apresenta em suma essa colocação, não só visando o mercado em si mais outros agentes externos, que influenciam no ambiente externos trazendo as mudanças organizacionais.



**Figura 7:** Forças que afetam o ambiente de tarefa ou microambiente

**Fonte:** Chiavenato 2009, p.77

A figura 7 mostra que o ambiente da tarefa do qual a organização está inserida, localiza o seu ideal ecológico, podendo desenvolver suas atividades.

Fischer (2002, p.16) ainda esclarece sobre os fatores ambientais externos que:

O reconhecimento de caráter dependente do modelo de gestão de pessoas e a identificação de seus fatores condicionantes permitem perceber as variações que ocorrem em seus diversos níveis de manifestação: a empresa (nível micro); o setor de atividade (nível meso); e a nação ou outra unidade demográfica (nível macro). À medida que ocorrem alterações nas variáveis básicas que atuam em uma das dimensões desses níveis, o modelo sofre mudança de configuração.

De certo que se faz necessário conhecer as práticas de gestão de pessoas, bem como seus modelos, bem como seus fatores e suas variáveis, no caso aqui o ambiente externo para que se molde os resultados que se quer atingir num ambiente organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste se reportou a trazer uma análise nos modelos de gestão de pessoas que ao longo dos anos foram surgindo e tomando forma com base em cada época e período correlacionado, o que de uma certa forma trouxe influências significativas na forma de gerir dos gestores no âmbito organizacional. O que posteriormente provocaria às organi-

zações um olhar mais minucioso na busca de estratégias que viessem suprir as mudanças e desafios que foram surgindo.

O conhecimento da evolução histórica possibilita a compreensão das transformações que tem se tornado cada vez mais frequentes na gestão de pessoas, pois cada época período compreende uma forma comportamental que reflete no âmbito organizacional, e isso atinge diretamente a estrutura da mesma, fortalecendo ou enfraquecendo, gerando lucro ou prejuízo.

Os modelos de gestão são acessíveis a todas as organizações para que se façam estudos e observações com o fim de que se possa aplicar as consideráveis estratégias nos seus processos quanto ao trato a gestão de pessoas no âmbito organizacional.

O fato é que a Gestão de Pessoas vem passando por grandes mudanças e por importantes inovações, e com a crescente globalização dos negócios e com a tão acirrada concorrência mundial, as palavras de ordem para todas as organizações passam a ser: produtividade, qualidade, eficiência e competitividade.

Mediante os fatos expostos, conclui-se que Gestão de Pessoas por ser uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas requer que se apresente propostas futuras com vista a fazer novos estudos, para que se expanda no sentido de se buscar dados que identifiquem as mudanças necessárias em cada modelos e processo de gestão de pessoas. É possível atingir bons resultados se houver conhecimento dos desafios enfrentados em cada um deles.

## Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. Volume I.7.ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ed – 13ª reimp. São Paulo: Atlas, 2014.
- FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In Fleury, M (org.) A pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**. São Paulo: Revista de administração, 1992
- FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processos e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PAES, Kettle Duarte. **Gestão de pessoas**. Natal:Edunp, 2011
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**, São Paulo: Atlas, 2009.
- SOARES, Ted. **Fundamentos de planejamento estratégico e prático. Para profissionais e alunos de cursos técnicos nas áreas de gestão, logística e administração**. São Paulo: Textonovo, 2009.

Tópicos Especiais de Administração

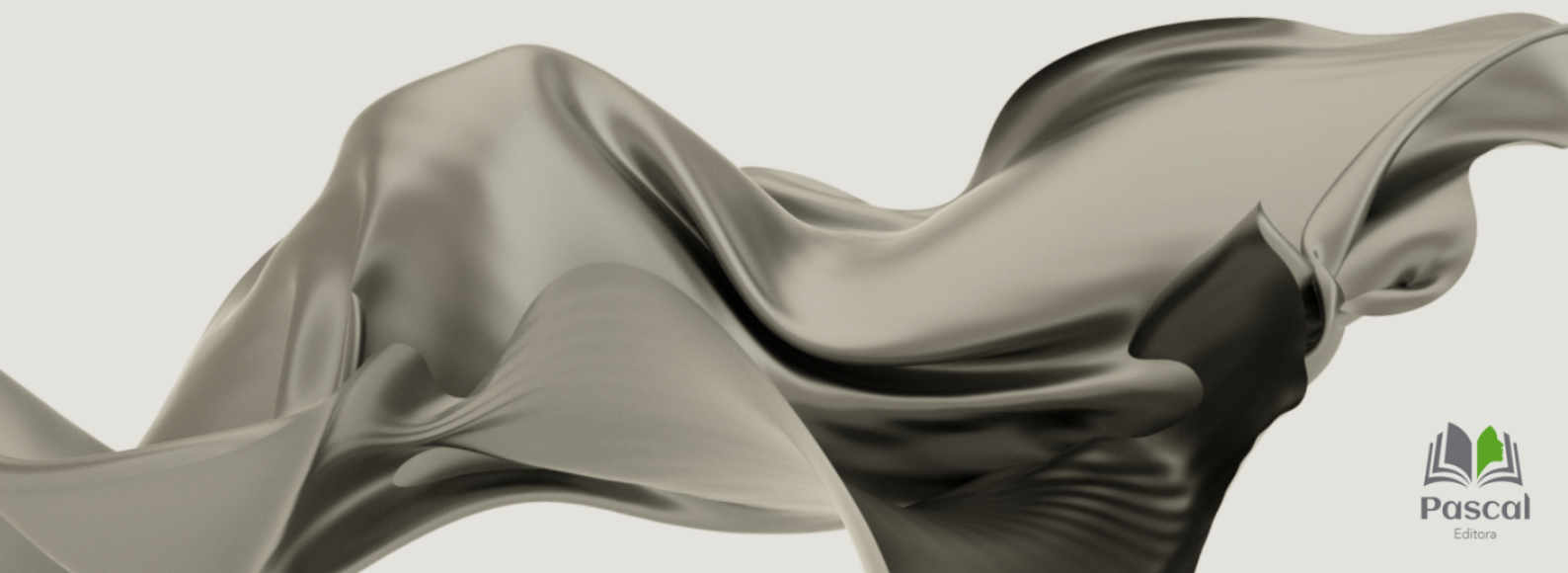
# 12

**O REFLEXO DA FALTA DE PLANEJAMENTO E EDUCAÇÃO  
FINANCEIRA**

***THE REFLECTION OF THE LACK OF FINANCIAL  
PLANNING AND EDUCATION***

Rayla Sofya Santos Rocha

Francielle Pereira Rocha



## Resumo

O tema escolhido refere-se “Ao reflexo da falta de planejamento e educação financeira nas finanças das pessoas” é um tema bem atual, sobretudo porque envolve questões importantes e que são relacionadas a educação financeira nesse processo de formação de uma sociedade mais consciente, responsável, e apta a tomar decisões financeiras confiáveis. Sendo assim ressalta-se ainda que, a relevância da pesquisa está em justamente apresentar uma percepção máxima sobre o tema a fim de que possa se acrescentar conceitos e atuações responsáveis para conduzir manejo bem sucedido no que diz respeito ao planejamento financeiro, e é de caráter primordial que se tenha acesso a uma visão de futuro, conhecimentos sobre poupança e aposentadoria. As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica com o alto nível de consumo observado nas últimas décadas, é necessário promover a reflexão sobre a relação do cidadão com o dinheiro e como deve ser o planejamento de suas finanças pessoais, é que vai além de uma inteligência máxima a respeito do assunto, mas sim um entendimento real e concreto de que a educação financeira é relevante para qualquer idade e que compreende não somente às pessoas, isoladas, mas até mesmo empresas e instituições como um todo, lembrando todo o contexto financeiro, empresarial e administrativo da empresa.

**Palavras-chave:** Falta de Planejamento. Educação Financeira. Administração.

## Abstract

The chosen theme refers to “The reflection of the lack of planning and financial education in people’s finances” is a very current theme, mainly because it involves important issues that are related to financial education in this process responsible for the formation of a society, making decisions and make quick decisions. Therefore, it is also highlighted that a research research is precisely to present a maximum perception on the subject that can be added and that they can act responsibly to plan successful planning and not that it is of a financial nature. essential that they have access to a vision of the future, knowledge about savings and retirement. As contributions that research can bring to society and to the academic community with the high level of consumption observed in recent decades, it is necessary to promote a reflection on the relationship with the citizen with money and how the planning of their finances and how to plan your finances, is that it goes beyond a maximum intelligence on the subject, but a real understanding that financial education is relevant for any age and that it understands not only people, isolated, but even companies and institutions as a whole, remembering the entire financial, business and administrative context of the company.

**Keywords:** Lack of Planning. Financial education. Management.



## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento e a educação financeira tornaram-se muito relevante para todos os atos de uma empresa, sendo considerado até mesmo indispensável para a sobrevivência ou não da mesma. É através dele que se permite que as decisões tomadas tenham fundamentação em dados extraídos de uma visão real da empresa e garantindo que novas técnicas sejam introduzidas no contexto financeira.

O tema escolhido refere-se “Ao reflexo da falta de planejamento e educação financeira nas finanças das pessoas” é um tema bem atual, sobretudo porque envolve questões importantes e que são relacionadas a educação financeira nesse processo de formação de uma sociedade mais consciente, responsável, e apta a tomar decisões financeiras confiáveis.

Sendo assim ressalta-se ainda que, a relevância da pesquisa está em justamente apresentar uma percepção máxima sobre o tema a fim de que possa se acrescentar conceitos e atuações responsáveis para conduzir manejo bem sucedido no que diz respeito ao planejamento financeiro, e é de caráter primordial que se tenha acesso a uma visão de futuro, conhecimentos sobre poupança e aposentadoria.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica com o alto nível de consumo observado nas últimas décadas, é necessário promover a reflexão sobre a relação do cidadão com o dinheiro e como deve ser o planejamento de suas finanças pessoais, é que vai além de uma inteligência máxima a respeito do assunto, mas sim um entendimento real e concreto de que a educação financeira é relevante para qualquer idade e que compreende não somente às pessoas, isoladas, mas até mesmo empresas e instituições como um todo, lembrando todo o contexto financeiro, financeira e administrativo da empresa.

Qual o reflexo da falta de planejamento e educação financeira nas finanças das pessoas?

Por isso o objetivo geral foi: Demonstrar a relevância do planejamento financeiro para otimizar a riqueza pessoal de cada cidadão. E os objetivos específicos: estudar sobre planejamento financeiro; compreender sobre educação financeiro e sua relevância para as finanças e analisar a relação da falta de planejamento financeiro pessoal com o endividamento.

Trata-se de um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema. O estudo se dá através de uma pesquisa bibliográfica, buscando compreender através de alguns autores.

## 2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é o começo de tudo, é a visão do futuro da organização, que se estrutura nos fatores ambientais externos, e nos fatores internos, onde definimos os valores, visões e missão da organização. As decisões tomadas no planejamento financeiro são de responsabilidade da alta Administração da empresa. Na sua maioria pela Alta Direção, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, isso depende de como a empresa distingue o nível hierárquico dos seus processos (CAVALCANTI, 2008).



As ações são criadas pensando em longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, que buscam uma visão ampla da organização sem ações muito detalhadas, pois seria difícil acertar tantos detalhes para um período tão longo. É importante lembrar que devido as ações de longo prazo, o planejamento deve ser revisado e atualizado continuamente, para que as informações sejam mais reais e sirvam como fatos e dados para tomadas de decisão (KOTLER, 2012).

Este passo é essencial para que não haja grandes variações entre o que foi planejado e o que foi executado. Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro (BATEMAN; SNELL, 2009).

Ainda segundo Kotler (2012, p.63):

Esse novo processo de planejamento era mantido pela ideia do uso, pela empresa, de um portfólio de investimentos onde o gerente Financeiro avaliava cada tipo de investimento para identificar as vantagens da aquisição ou venda em parte ou em todo dos produtos. Essa mesma ideia contemplava empresas que atuavam em diferentes negócios ou linhas de produtos.

De uma maneira geral, o planejamento financeiro é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional são elaborados pelos níveis mais baixos da organização (MANDELLI, 2016).

O planejamento está relacionado ao alto nível da organização, é ele quem estabelece a melhor direção a ser seguida, buscando sempre a interação com os fatores externos, não controláveis, visando inovar e ser um diferencial no mercado, quando se traça os objetivos e observa a organização como um todo, olhando o presente com os olhos do futuro (CHIAVENATO, 2014).

O planejamento financeiro é o auxílio para a alta Administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para onde ir qualquer caminho serve.

Dentro da gestão financeira, o planejamento Financeiro é de fundamental importância para a tomada de decisões, definindo os planos Financeiros e orçamentos, ele fornece os roteiros para que os objetivos da empresa sejam atingidos (GITMAN, 2002).

Com base numa verificação do ambiente constituído de concorrentes atuais e potenciais, a ideia do planejamento financeiro é defender os negócios de uma organização orientando o seu posicionamento financeiro, que, por sua vez orienta a estrutura organizacional e o funcionamento da escola (ROBINS, 2015).

Toda organização possui sua forma peculiar de ação e sua cultura interna. Tais fatores contêm em si elementos positivos que precisam ser maximizados e elementos negativos que devem ser minimizados ou eliminados. O reconhecimento do Clima Organizacional de uma organização constitui-se no elemento fundamental para o planejamento financeiro (MAXWELL, 2015).

Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Gropelli (2010) mais

especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

O objetivo da Administração financeira é maximizar o valor de mercado das empresas, conseqüentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários (CHIAVENATO, 2014). Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticacões e desenvolveu novas tendências.

Faz parte da Administração financeira a obtenção dos recursos necessários e formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Sendo assim, a gestão financeira tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, ao contribuir bastante para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2014). Conforme Oliveira (2007) é salutar destacar que existe três tipos de planejamento e que cada um deve ser desenvolvido de acordo com os níveis hierárquicos da empresa.

- I. Financeiro – engloba toda a empresa, este planejamento busca resultados futuros, ou seja, seus objetivos são a longo prazo, com elaboração de planos táticos e operacionais.
- II. Tático – este envolve cada setor, tornando-se mais específico, e pode ser desenvolvido no médio prazo, pode citar como exemplo recursos Humanos e Financeiros, planos de Marketing etc.
- III. Operacional – este é desenvolvido em curto prazo, inclui cada grupo de atividades, ou seja, é um plano para ser executado logo e sua elaboração é a partir da elaboração dos planos táticos.



**Figura 1:** Níveis de decisão e tipos de planejamento

**Fonte:** OLIVEIRA (2007)

Portanto, o planejamento se faz necessário para que os administradores das empresas possam ter um melhor resultado nas tomadas de decisões, tanto para o longo prazo, como para o curto prazo, dessa forma terão um melhor gerenciamento das atividades, de forma atingir o futuro desejável. Em função disso, que o planejamento é essencial para o crescimento da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Andrade (2012) a atividade de planejar está presente diariamente na vida do ser humanos, o que ele denomina de planejamento informal. Assim como as pessoas, as organizações vivem planeja suas atividades permanente para poderem crescer e se

manterem no mercado, pois, sem planejamento as organizações não conseguem traçar objetivos, fazer um diagnóstico mais específico da realidade da empresa, e além disso, o planejamento contribui para as tomadas de decisões pela gestão administrativa.

Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira (2007) descreve que o planejamento pode ser definido como um processo que se desenvolve com o objetivo de alcançar melhores resultados, reduzindo os riscos de grandes falhas, dar um melhor direcionamento para a empresa, dessa forma, o planejamento torna-se uma ferramenta chave para o crescimento da empresa, contribuindo de maneira eficaz no desenvolvimento da organização.

Dessa maneira, o planejamento se faz essencial para um melhor desenvolvimento da empresa, pois, contribui nas tomadas de decisões da gestão administrativa. Em virtude disso, estabelecer metas em que a empresa deve alcançar formalmente, ou seja, a formulação dele dará suporte às decisões futuras.

Na verdade, a Administração é muito, além disso, uma mera disciplina, ela é por si só uma profissão completa em todos os seus preceitos, e enquanto não for encarada nessa configuração dificilmente ela terá sua devida seriedade e o Profissional de Administração dificilmente será devidamente estimado. A Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não. No mundo contemporâneo considera-se a Administração como um processo de tomar decisões, determinando as funções necessárias para resolução dos problemas da organização dependendo altamente de conhecimentos humanos específicos.

Ao que se refere à atividade de administrar abrange um artifício de integração, um conjunto de várias atividades que são concretizadas dentro de uma disposição.

Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Gropelli (2017) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco. O objetivo da administração financeira é maximizar o valor de mercado das empresas, conseqüentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários (HOJI, 2001). Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticções e desenvolveu novas tendências.

Uma delas, exposta por Gropelli (2017) é que na década de 1970, a ênfase em finanças recaia sobre a utilização de formas de melhoria efetiva de gestão do capital de giro, incrementando métodos para a manutenção de registros financeiros e para a interpretação dos demonstrativos financeiros.

Ainda de acordo com o autor, a evolução das finanças fez surgir um novo conceito, ampliando seu horizonte e passando a enfatizar as formas de orçar os recursos escassos e investir os fundos em ativos ou projetos que rendam a melhor compensação entre risco e retorno.

A Gestão financeira compreende um conjunto de atividades que estão relacionadas com a administração dos fundos movimentados pela empresa. Faz parte da administração financeira a obtenção dos recursos necessários e formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Sendo assim, a Gestão financeira tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, ao contribuir bastante para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2009).

Segundo Cheng e Martins (2017) Gestão financeira pode ser deliberada como a gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos revides dos donos da companhia) e a “liquidez” (que se refere à

capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados), isto é, está implícita na necessidade da Gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Nesse sentido, Silva (2017) ressalta a importância das análises financeiras de uma organização, sendo está um verdadeiro exame minucioso dos subsídios capitais disponíveis, bem como das condições endógenas e exógenas. Dessa forma, são fornecidos os meios para tornar flexíveis e corretas as deliberações de aquisição no momento mais apropriado e vantajoso (GROPELLI, 2017).

Administrar nos dias de hoje para Chiavenato (2017) constitui perpetrar uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo dos postos administrativos, ou seja, da idealização, disposição, gerência e influência por meio do empenho de todos, efetivado em todas as extensões e em todos os graus da organização, a fim de conseguir os desígnios recomendados da maneira mais apropriada à circunstância.

Delibera a Administração Daft (2017, p. 5) “como a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, porém, este servirá apenas para conceituar a fim de melhor entendê-la, pois até então não se explorará o mérito sobre quem a desempenha.

Segundo Park (1997) a Administração é uma filosofia em ação, uma vez que ao analisarmos os fatos, estabelecemos nossas opiniões, que são alteradas em atuação pelo princípio criador e a Administração visa um equilíbrio entre a compreensão e a expansão de nossas opiniões e conceitos.

Para Drucker (2001 p.34) “Administrar é aplicar o conhecimento à ação”, uma vez que a Administração transforma a informação em conhecimento e este em ação. A Administração pode ser compreendida, além disso, como uma ciência, arte, metodologia e procedimento o que é mencionado por Balderas (1995, p.34):

- É uma ciência social porque seu objeto de estudo é o homem nas organizações sociais. Fundamenta-se em princípios que se expressam em um marco teórico, seus conhecimentos são coerentes e sistematizados, aplica o método científico para desenvolver sua teoria, e tem um método próprio de aplicação;
- É uma técnica, porque se aprende em aulas, se aplica em campos de trabalho, requer prática e utiliza instrumentos próprios;
- É uma arte porque implica destrezas, sentimentos especiais, experiência e equilíbrio estético, o que diferencia o fazer.

A Administração distribui as atuações de todas as áreas de uma organização, “é a área de atividade humana que se ocupa de conseguir fazer coisas com e através de pessoas” (FONSECA, 2014, 33). Ainda, há para Drucker (2001, p. 22) duas respostas bem conhecida para a interrogação:

O que é Administração? Uma diz que Administração é o pessoal superior – e o termo Administração é pouco mais do que um eufemismo para “o patrão”. A outra define um Profissional de Administração como alguém que dirige o trabalho de outros e ‘cujo trabalho’, como diz o slogan, ‘é fazer que os outros trabalhassem’.

Com isso, é imprescindível entender a importância da Administração para uma or-



ganização, onde que Ferreira (2009) define organização como organismo; empresa; instituição e em organismo, o mesmo autor na mesma obra e página o define como “composição; acordo; autorização”. Em seguida o mesmo autor ainda assegura então, do mesmo modo como no parágrafo anterior, que todos os processos dentro de uma organização estão conectados e devem satisfazer a um determinado desígnio.

Assim sendo, os autores dizem que a Gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, com a administração do fluxo de disponibilidade da empresa. Este enfoque sobre finanças demonstra a necessidade de serem utilizadas ferramentas que permitam a realização de práticas de Gestão financeira dentro das empresas.

### 3. EDUCAÇÃO FINANCEIRO E SUA RELEVÂNCIA PARA AS FINANÇAS

Na verdade, a Administração é muito, além que, uma mera disciplina, ela é por si só uma profissão completa em todos os seus preceitos, e enquanto não for encarada nessa configuração dificilmente ela terá sua devida seriedade e o administrador dificilmente será devidamente estimado.

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não. No mundo contemporâneo considera-se a administração como um processo de tomar decisões, determinando as funções necessárias para resolução dos problemas da organização dependendo altamente de conhecimentos humanos específicos.

De acordo com os estudos de Kwasnicka (2010), na verdade a história da Administração começa de fato desde a Antiguidade, já para outros autores optam por citar o início a partir da Revolução Industrial. Contudo, múltiplos eventos desse período como exemplo, a edificação do Império Romano, corroboram de maneira significativa a experiência de certas informações que diz respeito à Administração.

De acordo com Fayol apud Chiavenato (2000, p. 84):

Define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do administrador, a saber: Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação; Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa; Comandar: dirigir e orientar o pessoal; Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos; Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Do mesmo modo Chiavenato (2004) faz menção às contribuições da Administração na Antiguidade, sobressaindo às amplas edificações erguidas no Egito, Mesopotâmia e Assíria que presenciaram a experiência de diversos gestores apropriados de delinear e nortear as edificações de obras monumentais que perduraram até presentemente, com as pirâmides do Egito.

Segundo salienta Kwasnicka (2010, p.29):

A chamada Revolução Industrial nasceu na Inglaterra e posteriormente espalhou-se pelo mundo. Provocando mudanças profundas como: econômicas, sociais e políticas. Em consequência, as administrações dos governos ainda não estavam preparadas como o novo acontecimento.

Salienta-se que a Revolução Industrial é distinguida pelo assombroso desenvolvimento das indústrias e se distingue pelo invento de máquinas e de novos modos de produção de bens, de modo que as transformações sobrevindas desse panorama apresentaram um papel determinante para a transformação na forma de vida das pessoas.

O autor ressalta ainda a grande contribuição da Administração, referente à organização das primeiras bibliotecas, no período de 1.300 antes de Cristo, na organização dos papiros egípcios, pois desde essa ocasião as informações já estavam constituídas de forma que permitiam sua recuperação (CHIAVENATO, 2004).

Como consequência, as empresas tiveram que buscar novas formas para enfrentar as ocorrências nunca incididas. Foi nessa ocasião que surgiram as primeiras obras que buscavam o aproveitamento do método científico no estudo do trabalho. Além disso, tornaram-se imprescindíveis a especificação e a separação do trabalho (KWASNICKA, 2010, p. 30).

Conforme Chiavenato (2002) a administração concebe hoje em dia um comando ativo indispensável na viabilização dos princípios e diretrizes das organizações.

São os próprios donos quem as dirigem e sem nenhuma capacidade confirmada, sem levar em consideração a seriedade do profissional de administração. Isso se corrobora, bem como Druker (2001, p.3) delinea que:

Em 1950, Howard Hughes foi obrigado pelo governo norte americano a renunciar ao controle da Hughes Aircraft Company que lhe pertencia por inteiro, produzindo componentes eletrônicos de decisiva importância para a segurança do país. Os administradores foram introduzidos porque ele teimou em dirigir sua própria empresa como proprietário.

Outro extraordinário estudioso foi Henri Fayol, que igualmente se preocupou pelos estudos da Administração, sendo um dos que maior cooperou para o estudo da gerência e da administração. Fayol estava especialmente preocupado com o desempenho administrativo da gerência, uma vez que percebia que a disposição administrativa era a mais importante do que se solicitava a direção da companhia (KWASNICKA, 2010).

Com base na acuidade da supervisão nas corporações, precisa-se ponderar que todas as organizações que existem têm uma administração.

Todavia, o que faz jus a um maior destaque neste momento é o tipo de administração que estas corporações têm, uma vez que, em muitas ocorrências.

Ainda que as asseverações de Drucker (2001, p.2) como:

Administrar uma entidade privada ou pública é intrinsecamente desigual de administrar o que nos pertença, ou de dirigir o exercício da medicina ou de uma advocacia por si mesmo praticada, decorra o tempo, os autores que até mesmo as mencionam, colocam o administrador como apenas aquele que desempenha uma liderança, tais como supervisores, chefes de escritório, chefe de guarnição e outros.

Na verdade, há de fato uma enorme diferença entre administrar uma entidade pública de uma privada, visto que muitas coisas são diferentes.

Autores como Dubrin (1996, p.45) já começam suas considerações compreendendo essas atividades como uma maneira de administração e aborda que “o termo administração, além disso, é empregado para nomear um curso exclusivo, para as pessoas que admi-

nistrar, e para a opção de uma carreira”.

Assim sendo como Daft (1988, p.10) expõe que:

Administradores de primeiro escalão (top managers) estão no topo da hierarquia e são responsáveis por toda a organização. Eles têm a denominação de presidente, CEO, diretor-executivo e vice-presidente executivo em nenhum momento ele deixa claro que estes são realmente profissionais de administração.

O administrador da empresa é elemento essencial, é sobretudo a qualidade e o desempenho deste que determina o sucesso de uma empresa. A qualidade e o desempenho dos gestores são vantagens que uma empresa pode ter (KWASNICKA, 2010)

A partir da globalização do capitalismo na década de 1980, Dubrin (1996) AFIR toyotismo criado por Taiichi Ohno, desenvolveu-se como um modo de organização da produção capitalista. Surgiu no Japão após a II Guerra Mundial, mas foi a partir da crise capitalista da década de 1970 que foi caracterizado como filosofia orgânica da produção industrial (modelo japonês), adquirindo uma projeção global (KWASNICKA, 2010, p. 20).

. O Japão foi o berço da automação flexível, pois apresentava um cenário diferente dos Estados Unidos e da Europa: pequeno mercado consumidor, capital e matéria-prima escassa, e grande disponibilidade de mão de obra não especializada, impossibilitavam a solução taylorista-fordista de produção em massa (PEREIRA KRAEMER, 2005).

O rebote foi à ampliação da produção de pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, voltados para o mercado externo, de modo a gerar divisas para a obtenção de matérias-primas e alimentos, para importar os equipamentos e bens de capital necessários para a sua reconstrução pós-guerra e para o desenvolvimento da própria industrialização.

O sistema pode ser teoricamente caracterizado por quatro aspectos:

Mecanização flexível, processo de multifuncionalização de sua mão de obra, implantação de sistemas de controle de qualidade total, sistema *just in time* que se caracteriza pela minimização dos estoques necessários à produção de um extenso leque de bens, com um planejamento de produção dinâmico. Como indicado pelo próprio nome, o objetivo final seria produzir um bem no exato momento em que for demandado. O Japão desenvolveu um elevado padrão de qualidade que permitiu a sua inserção nos lucrativos mercados dos países centrais e, ao buscar a produtividade com a manutenção da flexibilidade, o toyotismo se complementava naturalmente com a automação flexível. O Kanban (etiqueta ou cartão) surgiu como um método para programar a produção, de modo que o *just in time* se efetivasse (LODERO, 2009 p. 47).

A partir da década de 1980, esboçou-se nos países industrializados um novo padrão de desenvolvimento denominado pós-fordismo ou modelo flexível (toyotismo), baseado na tecnologia da informação:

A tendência da integração de métodos administrativos para o computador levou ao nascimento de sistemas de planejamento das necessidades de materiais (material requirements planning - MRP) nos anos 1970. Estes cresceram em seu escopo e adquiriram nomes mais pomposos como planejamento de recursos de produção (manufacturing resources planning - MRPII), planeja-



mento das necessidades de negócios (business requirements planning - BRP) e sistema integrado de gestão empresarial (enterprise resource planning - ERP) (HOPP; SPEARMAN, 2013 p.12).

Conforme Hopp e Spearman (2013 p.45), “o resultado final da globalização é que a gestão de produção tornou-se uma atividade muito mais complexa e de escala bem maior do que era antes”.

Isso indica que a crescente evolução tecnológica aliada às novas formas de gestão produtiva, principalmente àquelas encubadas em características cada vez mais sustentáveis que aliam alta produtividade com menores impactos ambientais vão avançando em termos de complexidade. “As empresas de sucesso não necessitam apenas dominar as habilidades necessárias para tocar as fábricas com eficácia, precisam também coordená-las por meio dos vários níveis, empresas e culturas” (PEREIRA KRAEMER, 2005 p. 56).

Sendo assim se faz necessário uma nova maneira de gerir, algo que de fato faça a diferença, que seja atual e que possa ter técnicas e habilidades imprescindíveis para uma boa gestão.

O verbo administrar tem múltiplas acepções como, por exemplo: reger, atribuir e ministrar. Em se versando de interesses, negócios e comércios o mais sólido modo da palavra administração é aquele que se abordando sobre negócios, se distingue como um procedimento interativo (PEREL 2007). Nesse significado “[...] administrar é, por conseguinte, um processo pelo qual o administrador designa, conduz, conserva, age e controla uma organização” (KWASNICKA, 2010, p. 20).

O vocábulo administração deriva do latim *ad* (direção, disposição para) e *minister* (submissão ou submissão), expressando aquele que concretiza um determinado papel, uma ocupação, sob uma supervisão, para o outro, permanecendo repetidas vezes integradas ao desempenho de controle (CHIAVENATO, 1993).

Em sua procedência a administração e o domínio apresentavam como atributos a severidade e repressão, porém, com o desenvolvimento do exercício e da teoria geral da administração, as maneiras de autoridade foram mudando, evoluindo e se congregando a flexibilidade, conhecimento e transação como táticas, incidindo deste modo a ser abrangidas como forma de monitoramento das técnicas ou atuações (PINHEIRO, 1998).

## **4 A RELAÇÃO DA FALTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL COM O ENDIVIDAMENTO**

É complicado encontrar uma definição exata para definir o que é o “planejamento”. Grande parte das teorias administrativas define o planejamento como um processo contínuo, onde a ação principal é o ato de pensar no futuro independentemente da vontade específica de um determinado ponto de partida. Tal pensamento implica em ações que irão implicar em consequências positivas ou negativas para ações futuras (DAVENPORT, 2007).

O planejamento é uma os assuntos mais trabalhados nas ciências administrativas. Para se ter noção um dos patronos da área caracteriza o planejamento como o ato de administrar o olhar mais a frente. O que de fato confirma as previsões de teorias mais antigas onde o ato de planejar é visto como parte essencial do processo administrativo. Compreende-se que o uso do planejamento ocorra com base em uma série de registros que usam a probabilidade como argumento para prever ações futuras (PINHEIRO, 2013).



O ato de agir e não apenas pensar em situações futuras é um dos fatores mais importantes para o processo de planejamento, isso porque as ações inconsequentes geram uma série de conflitos decisivos que podem acarretar danos irreversíveis. Frugis (2009) explica que a falta de planejamento geralmente ocorre para as pessoas que não possuem um objetivo traçado, grande parte atuam em ações consideradas aleatórias, sem possuir nenhum tipo de meta para alcançar.

Esse tipo de decisão citada pelo autor Oliveira (2009), implica na forma como as atitudes devem ser tomadas. O planejamento foi considerado como uma tarefa essencial dentro das organizações, isso porque ajudou a construir um núcleo mais viável para o sucesso e conseqüentemente ajudou a prevenir possíveis fracassos. Dessa forma o lugar que o planejamento ocupou ao longo dos anos dentro das organizações já estava claramente previsto como ferramenta estratégica para o processo administrativo.

Lupetti (2007) defende a ideia de que não é necessária uma definição exata sobre planejamento que nos informe como se deve agir diante dos atos futuros, ou seja, é necessário que se tenha o controle do planejar. O autor defende a ideia de que é necessário planejar de forma consciente e com objetivo, tentando assim manter um foco para que as metas sejam atingidas.

Diante do contexto escrito acima, implantação do planejamento dentro das empresas deixou de ser apenas um diferencial e passou a ser uma necessidade para qualquer organização, independentemente do ramo comercial. O planejamento quando consolidado, mostra uma imagem sólida da organização o que conta positivamente para a obtenção de sucesso.

A busca pelo planejamento se baseia no uso de informações que buscam transformar ações que deem resultados positivos e reduzam o número de incerteza das organizações. Planejar é um dos atos que mais agrega a reflexão e ações, dessa forma um empreendedor busca no planejamento a melhor forma de tomar suas decisões (ALMEIDA, 2003).

O autor ressalta que não se pode planejar apenas com dados do passado, para que o plano der certo é necessário conhecer os acontecimentos de médio e longo prazo que fazem parte do contexto a ser analisado. Isso prepara a organização para fatos que possam ocorrer no futuro ou no próprio presente. É necessário ver o planejamento pelo que o mesmo simboliza, ou seja, usar a razão aliada a condições inteligentes.

Oliveira (2009) define a eficiência, a eficácia e a efetividade das organizações da seguinte forma: a eficiência trabalha a medida do planejamento, ou seja, ela mede de maneira individual a capacidade da organização, dessa forma é possível resolver com mais rapidez pequenas intercorrências que podem vir a surgir. A eficácia trabalha o rendimento integral da organização, ou seja, resolve o que necessita ser resolvido sem perder o foco e as oportunidades que podem surgir. Já a efetividade também mede o rendimento integral, porém o foco é voltado para a obtenção de resultados positivos.

O planejamento modifica a forma como as organizações se solidificam no mercado, isso gera satisfação e conseqüentemente bons resultados. Essas modificações podem e devem ter um auxílio de uma tecnologia que permita a evolução da organização, principalmente para potencializar as atividades internas e externas. Os sistemas organizacionais por sua vez foram sendo modificados de acordo com a necessidade de cada setor administrativo.

Toda essa metamorfose varia de acordo com o grau de autoridade e de comunicação das organizações. Na figura 1 é possível compreender esse processo de modificação que resultou no planejamento.



**Figura 2** – Processo de Modificação Provocado pelo Planejamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base em Oliveira (2009)

É possível compreender na figura acima a necessidade que as organizações têm em usar o planejamento para coordenarem suas atividades usando assim a racionalidade para o processo de tomada de decisões. Esse procedimento ajuda a organização a criar uma cultura organizacional interna, o que cria uma garantia na qualidade de vida do negócio.

A estratégia pode ser definida como a direção ou um curso de ação que vise o futuro. Dessa forma para que uma estratégia seja criada, é necessário que se tenha um plano de ação dentro da organização e assim se pode traçar o percurso que será feito ao longo dos anos.

Segundo Oliveira (2009) a estratégia surgiu para criar uma ideia da busca por um padrão para as organizações, baseando-se em conhecimentos do passado e criando projeções para o futuro. Dentro desse contexto o autor ainda faz observações sobre possíveis falhas que possam ocorrer ao longo da criação de pontos de estratégia para os planejamentos futuros das organizações.

Para que se possa usar da estratégia dentro das organizações é necessário que se tenha aceitação das pessoas envolvidas dentro do processo planejado. Compreende-se que a aceitação da mudança em grupo seja mais vantajosa para os ramos que regem o processo de desempenho do negócio. O uso da estratégia faz com que os administradores compreendam os passos que devem ser tomadas caso haja necessidade de regressão por ações consideradas ofensivas.

Segundo Davenport (2007) a estratégia define padrões de decisões que são essenciais para dar continuidade as principais políticas e planos empresariais. Porém para que

isso ocorra a equipe necessita possuir uma escala de negócios em que empresa defina qual será sua área de investimento e que tipo de economia seja alcançada.

Davenport apresenta em sua definição uma maior amplitude da definição da estratégia. O autor tenta maximizar o uso desse caminho para traçar metas que possibilitem um melhor nível de desenvolvimento para o negócio. Ressaltando sempre que para que isso dê certo, é necessário que a organização saiba exatamente onde pretende chegar.

Para Montana e Charnov (2005) a definição de estratégia acredita que o uso da estratégia nas instituições precisa ser conduzido por várias normas e que direcionem o negocia para novas oportunidades. Já Levy (1992, p. 153) já afirmam que o uso da estratégia tem ligação direta com a situação atual da empresa, ou seja, é ela que vai criar situações para que seja encontrado o caminho certo a ser seguido no mundo competitivo dos negócios. Todos os autores afirmam em suas definições que o uso da estratégia é algo contínuo, ou seja, deve ser visto como uma inovação na busca de resultados positivos.

Oliveira (2009, p.123), faz a definição de planejamento estratégico como “o processo executivo que possibilita estabelecer um determinado rumo empresarial, visando à otimização da relação da empresa com o seu ambiente”. Essa definição considera que o planejamento estratégico seja uma ferramenta da gestão administrativa, que busca compreender os valores a serem definidos pelas empresas, assim como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisões. O planejamento do futuro das organizações possibilita que elas criem uma visão mais detalhada do que de fato querem para seu empreendimento.

## 5. CONCLUSÃO

Diante dos contextos abordados acima é possível compreender que a estratégia consiste em um conjunto de mudanças competitivas que buscam melhorar os resultados das organizações. A estratégia visa traçar metas, diretrizes e planas com objetivos demandados a fim de encontrar o que a organização visa alcançar.

Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento estratégico, é necessário que as organizações se elevem a um grau de controle futuro, ou seja, elas precisam adaptar-se as mudanças dos sistemas internos e dos sistemas externos. As necessidades do empreendimento devem ser levadas em consideração, assim como a consulta de mercado. Conhecer o local em que se está investindo é a melhor solução para se alcançar o sucesso.

## Referências

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva, 2ª edição. Atlas, 07/2014.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANJOS, Luiz Carlos Marques dos. MIRANDA, Luiz Carlos. Daniel José Cardoso da Silva. Aline Rúbia Ferraz de Freitas. O uso da contabilidade para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas empresas: um estudo a partir da percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**. 2012.

ARTHUR, Andersen. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BATEMAN, Adriano. SNELL, Tadeu. **Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2009. Campinas: Arte Brasil Editora / Unisaesiano – Centro Universi-

tário Católico.

BEBBER, Nayara. CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. BIANCHI, Márcia. Planejamento contábil como Ferramenta para a evolução De novos negócios: um estudo aplicado em uma empresa de prestação de serviços. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade** - CNECEdigraf - Ano 14 - n. 28 - jul/dez. -

BORGES, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas. 2019.

BRAGA, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas**. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf. 2014

BRITO, Marilucia Dos Santos De. **A importância da gestão contábil nas micro e pequenas empresas**. 2016.

CARVALHO, Emamanoel Rocha. **Análise das demonstrações contábeis: da fundamentação teórica ao domínio da prática**. João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, 2003.

CAVALCANTI, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas**. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29, 2008, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Adalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Estocar Estofados Guaratã. Guaratã/SP. Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP- 2011. Disponível em:< [www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf](http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf)> Acesso em 01 Abril de 2021

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: CengageLarning, 2012.

FONSECA, Ângela; MENDES, Márcia Martins. **A importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa**. 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra; 2002.

GROPELLI, A. A.. **Administração financeira** / por A.A. Gropelli e Ehsan Nikbakht; tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. – 3. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

HOJI, E. B. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões**. Brasília: Universidade de Brasília. 2001.

KOTLER, Antônio Costa; STEFANO, Sílvio Roberto. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2003. Revista Capital Científico. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2004. **informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KWASNICKA, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. Editora Atlas. São Paulo/SP. 2000.

LUCION, B.N. **Administração financeira – uma abordagem prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MANDELLI, S. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2ª ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

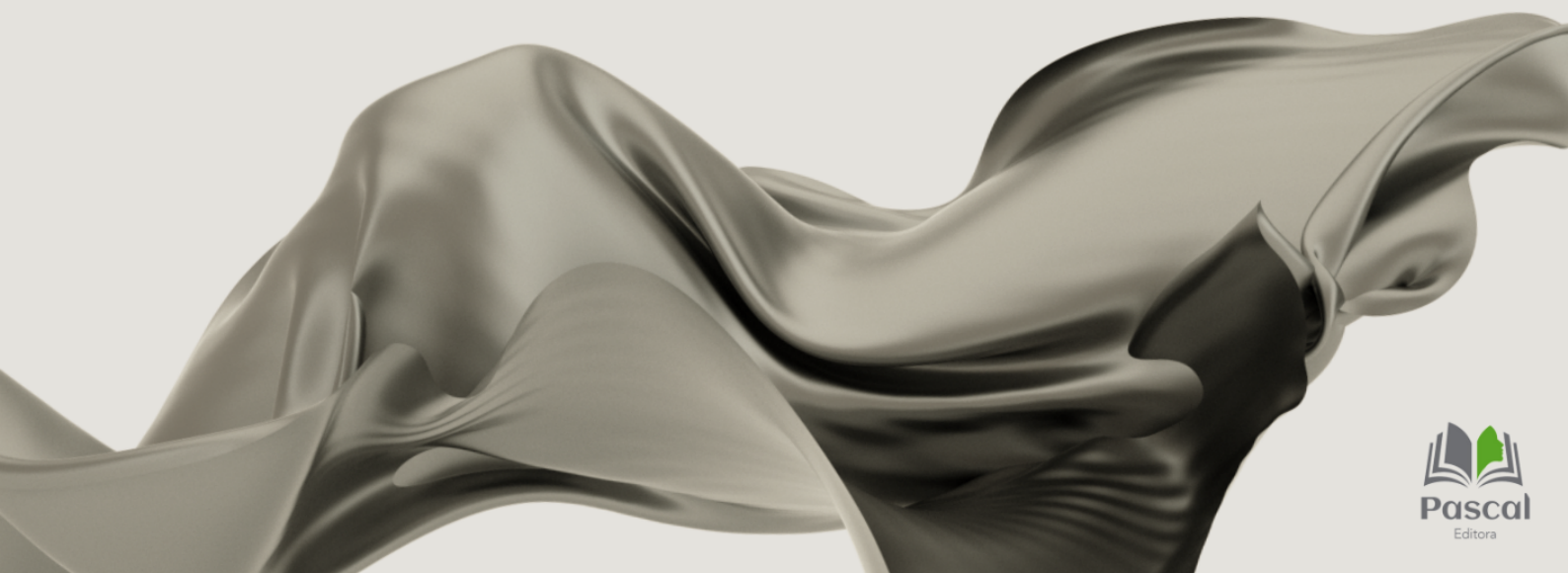
MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.

# 13

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O USO DE  
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NAS TOMADAS DE  
DECISÕES EM GESTÃO.**

***STRATEGIC PLANNING: THE USE OF STRATEGIC TOOLS IN  
DECISION-MAKING IN MANAGEMENT***

Railma Karen de Sousa Gomes



## Resumo

Com o atual crescimento socioeconômico, é muito importante que um gestor consiga meios que o ajudem a tomar decisões importantes dentro da empresa. Conseguir um bom plano é eficaz na tomada de decisão, pois permite que a empresa alcance um bom desempenho, estabelecendo metas e atingindo as já impostas. Dada esta necessidade, foi desenvolvido um estudo centrado na utilização de ferramentas estratégicas, despertando assim uma motivação centrada na melhoria dos resultados, não só no desenvolvimento profissional, mas também no desenvolvimento pessoal. O principal objetivo deste trabalho é entender o uso de ferramentas estratégicas na gestão, abordando sua importância e citando os benefícios que essas ferramentas podem proporcionar não só para o gestor, mas também para a empresa. Justifica-se a importância desse presente trabalho o estudo sobre o uso das ferramentas estratégicas em gestão para ajudar nas tomadas de decisão, trazendo solução para os problemas que podem aparecer e também as oportunidades. A metodologia utilizada no presente trabalho foi de caráter qualitativa e descritiva com levantamento bibliográfico em livros, sites confiáveis que auxiliaram no desenvolvimento do referido estudo. As ferramentas estratégicas se usadas corretamente, facilitam o gestor a tomar decisões certas e funcionam como instrumento de competitividade auxiliando na habituação referente as mudanças do mercado.

**Palavras-chave:** Ferramentas estratégicas. Planejamento. Tomadas de decisões.

## Abstract

With the current socioeconomic growth, it is very important for a manager to get the means to help him make important decisions within the company. Achieving a good plan is effective in decision making, as it allows the company to achieve good performance, setting goals and achieving those already imposed. Given this need, a study centered on the use of strategic tools was developed, thus awakening a motivation centered on improving results, not only in professional development, but also in personal development. The main objective of this monograph is to understand the use of strategic tools in management, addressing their importance and citing the benefits that these tools can provide not only for the manager, but also for the company. The importance of this present work is justified by the study on the use of strategic tools in management to help in decision-making, bringing solutions to problems that may appear and also opportunities. The methodology used in this work was qualitative and descriptive with a bibliographic survey in books, reliable sites that helped in the development of the referred study. Strategic tools, if used correctly, make it easier for managers to make accurate decisions and work as a competitive tool, helping them to get used to changes in the market.

**Keywords:** Strategic tools. Planning. Decision making.



## 1. INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico pode ser definido como o ato de elaborar estratégias ou ato de preparação de um trabalho ou de uma tarefa com estabelecimento de métodos. O processo de planejamento para uma empresa requer da parte do gestor uma análise e o uso de ferramentas estratégicas para alcance de melhor resultado em suas tomadas de decisões.

Quando se fala em tomadas de decisões do gestor dentro da empresa, o uso de ferramentas estratégicas é um bastante aliado, pois além de facilitar esse processo, o gestor consegue ter uma melhor gestão e visão dos acontecimentos na empresa, potencializando suas táticas, permitindo assim, a correção de erros que poderão ser encontrados ao longo da análise.

Com a globalização e o constante crescimento do meio empresarial, algumas empresas podem sentir dificuldade em acompanhar o ritmo e conseqüentemente, tomar decisões para que a empresa tenha um bom desempenho no mercado. Visto isso, algumas empresas buscaram meios para se adequar e facilitar as tomadas de decisões, aplicando as ferramentas estratégicas que podem ajudar na diminuição de custos, aumentar competitividade e busca de novos produtos.

Visando isso, essa pesquisa busca conceituar sobre as principais ferramentas estratégicas que auxiliará o gestor nas tomadas de decisões, para que haja um bom entendimento sobre o tema e assim ajudar a implementar essas estratégias facilitando uma boa análise, decisões mais assertivas e uma boa liderança.

Durante esse processo vê-se que para alcançar os objetivos instituídos pelo gestor, o mesmo pode passar por vários empecilhos que podem dificultar a sua análise e a tomar decisões. Com o atual crescimento socioeconômico, visto que as empresas estão crescendo de forma rápida, conseguir conciliar as demandas da empresa pode se tornar algo bastante desafiador; além de que, podem surgir variáveis que podem impactar no objetivos e no planejamento, que é o caso de acidentes, desastres naturais, mercado financeiro, concorrência e outros.

Para que o gestor consiga passar por esses e outros desafios, é importante que haja a compreensão de como as ferramentas podem ajudar no processo de tomadas de decisão, já que diante de situações de que dependem de uma análise mais profunda.

Assim, o objetivo geral desse trabalho, é compreender a utilização das ferramentas estratégicas em gestão, não só para que atinja metas, mas também para que tenha uma melhor gestão, uma melhor análise diante de situações que podem vir acontecer. Além desse objetivo, esse trabalho busca abordar a importância das ferramentas estratégicas nas tomadas de decisão, identificar o principal objetivo das ferramentas estratégicas em gestão e citar os benefícios que as ferramentas estratégicas podem trazer para a gestão nas tomadas de decisões.

A metodologia de pesquisa, veio por meio de um estudo literário com aprofundamento sobre o uso das ferramentas estratégicas, onde os pontos principais do tema serão verbalizados de forma contextual. Realizado a partir de artigos científicos, teses, dissertações e livros coletados nos últimos 20 anos no google acadêmico e sites confiáveis.



## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM POUCO DA HISTÓRIA E DEFINIÇÃO

O propósito do pensamento estratégico não é simplesmente elaborar planos, mas mudar os modelos mentais das tomadas de decisão. Ainda segundo o mesmo, a prática do pensamento estratégico é facilitada através do processo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 o planejamento que os administradores utilizavam era o operacional, o que mudou com as turbulências dos anos 70, pois trouxe à tona várias crises: o aumento do petróleo devido a guerra entre árabes e israelenses e escassez de energia e matéria-prima, inflação dos dois dígitos recessão econômica e o auto índice de desemprego. Devido essa sequência de eventos, houve a necessidade de um novo processo de planejamento estratégico para que as empresas conseguissem continuar em uma boa posição mesmo diante de problemas que poderiam vir acontecer.

### 2.1 Definições de planejamento estratégico

Planejamento estratégico pode ser definido como um conjunto de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia. De acordo com Maximiano (2000, p. 203) “planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização.”

Segundo Chiavenato (2004, p. 39) planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Já para Oliveira (2007, p. 17) planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológico para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

### 2.2 Tipos de planejamento

Conjuntos de ferramentas, o planejamento estratégico por si só não é suficiente, sendo assim, o planejamento tático e operacionais implementam o pensamento estratégico da organização

#### 2.2.1 Planejamento tático

De acordo com Chiavenato (1994) representa uma tentativa de a organização integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível tático e operacional em seus processos, atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos.

O objetivo do planejamento tático é otimizar determinada área de resultado e não a empresa com um todo desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.





Figura 1: Planejamento Tático

Fonte: Disponível em: <<https://www.google.com/Modulo-4-1-planejamento-estrategico/>> Acesso em: 04. nov. 2022

Características do planejamento tático:

Processo permanente e contínuo, inter-relaciona o plano estratégico do operacional; aproxima os aspectos ideais da realidade; é executado pelos níveis intermediários; é executado pelos níveis intermediários da organização; pode ser considerado uma forma de alocação de recursos; tem alcance mais limitado do que planejamento estratégico, ou seja, é em geral executado no médio prazo; produz planos mais bem direcionados aos processos organizacionais.

## 2.2.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional está diretamente relacionado ao cumprimento dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico e tático. É um plano de curto prazo que contém o detalhamento necessário para as pessoas que vão executá-lo.

Os Planejamentos Operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

1. Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
2. Os procedimentos básicos a serem adotados;
3. Os resultados finais esperados;
4. Os prazos estabelecidos;
5. Os responsáveis por sua execução e implantação.



Figura 2: Planejamento Operacional

Fonte: Disponível em: <<https://www.google.com/www.passeidireto.com/planejamento-operacional-mapamental/>> Acesso em: 04. nov. 2022

### 2.2.3 Etapas do planejamento estratégico

O planejamento estratégico exige as seguintes etapas:

- Determinação dos objetivos empresariais;
- Análise ambiental externa;
- Análise ambiental interna;
- Formulação de alternativas estratégicas e escolha da estratégica empresarial;
- Elaboração do planejamento estratégico; e
- Implementação por meios de planos táticos e planos operacionais.

Assim então, as empresas têm utilizado o planejamento estratégico como garantia para assegurar melhorias no desempenho e evolução tanto da organização como também do gestor, e para que o gestor consiga desempenhar um bom serviço dentro da organização, o mesmo pode recorrer a várias ferramentas que o ajudem na evolução da empresa, as chamadas ferramentas estratégicas.

## 3. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS E GESTÃO

Para que o gestor consiga ter um bom desempenho dentro da organização, há necessidade de algumas ferramentas que o auxiliam nas tomadas de decisão. Essas ferramentas são conhecidas com ferramentas estratégicas e são utilizadas para elevar a eficácia e eficiência dos processos dentro da organização.

Ferramentas estratégicas são métodos utilizados para facilitar no desempenho de boas decisões e para que a empresa tenha um bom desempenho.

Compreender os conceitos e definições das ferramentas estratégicas traz benefícios não só ao gestor, que é quem está colocando em prática, mas também à organização.

Como por exemplo, facilidade em tomar decisões,

bom desempenho da equipe e conseqüentemente evolução da empresa no mercado competitivo, trazendo mais lucratividade.

A importância das ferramentas no meio empresarial é muito significativa, pois são elas que irão ajudar o gestor a ter mais controle sobre duas decisões, organização e monitoramento dos processos, além de garantir que a equipe trabalhe em comum acordo proporcionando resultados a empresa;

além disso, as ferramentas estratégicas proporcionam ideias e estabelecem prioridades.

A arte de tomar decisões é fundamental para a prática de configurar conscientemente e continuamente as organizações. Chiavenato fala que tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Assim, tomar decisões é o processo em que se escolhe um curso de ações entre várias alternativas para resolução de problemas e encontros de oportunidades.

Para que o gestor consiga obter uma boa tomada de decisões, o mesmo pode recorrer às ferramentas estratégicas, que o ajudarão a identificar problemas e assim resolvê-los com mais facilidade, além de encontrar oportunidades que podem fazer com o gestor tenha também um crescimento profissional e ajudar a empresa a ter uma boa evolução no mercado.

Existe várias técnicas usadas para solução de problemas, essas técnicas são chamadas de ferramentas estratégicas. O próximo capítulo irá retratar sobre os objetivos, conceitos e a importância dessas ferramentas estratégicas nas tomadas de decisão em gestor e como podem ser benéficas não só para quem as aplica, mas também para a empresa no mercado ao qual está inserida.

## **4. ALGUMAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS**

Como já foi visto, as ferramentas estratégicas trazem vários benefícios ao gestor, um deles é a facilidade em tomar decisões.

Dentro do planejamento estratégico possui ferramentas como exemplos de ferramentas estratégicas: 5 forças de Porter, Diagrama de Pareto, Fluxograma, Brainstorming e 5W2H.

### **4.1 As 5 Forças de Porter**

Proposta por Michael Porter, essa ferramenta é indicada para organizações e todos os tamanhos. Serve para analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante da concorrência.

As 5 forças de Porter exigem uma visão mais abrangente do negócio. Para executá-la é necessário apontar os fatos que caracterizam cada força: rivalidade entre os concorrentes, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder.

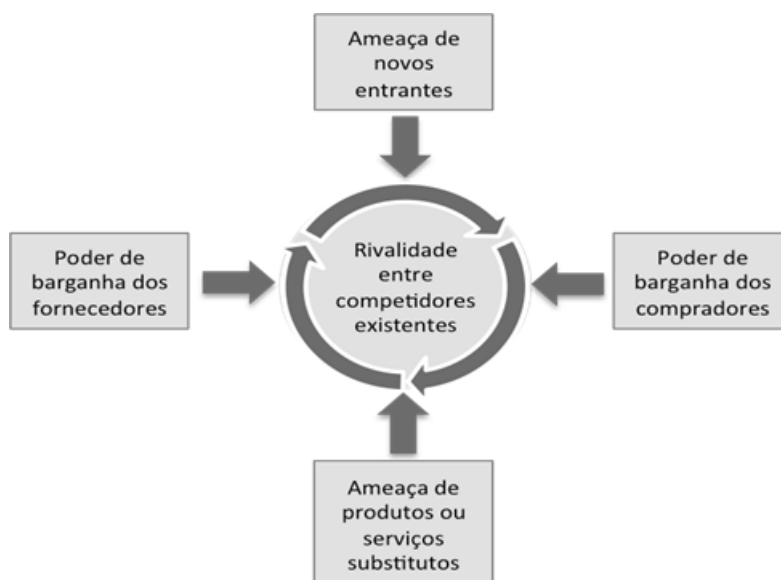


Figura 3: 5 Forças de Porter

Fonte: Disponível em: <<https://www.google.com/mochileiros-do-agro---o-comeco-da-viagem-diruba-e-faxa-rosa/>> Acesso em 04. nov. 2022

A Análise das 5 Forças de Porter se tornou um clássico da administração. Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças.

## 4.2 Diagrama Pareto

O Diagrama Pareto tem o objetivo de compreender a relação causas dos problemas - quantidade, de forma que permita priorizar as ações que trarão o melhor resultado. É uma técnica que permite a separação dos problemas em duas classes: pouco vitais e muito vitais.

Para utilizar o Diagrama de Pareto, é importante seguir alguns passos básicos:

1. Determinar o objetivo do diagrama, ou seja, que tipo de perda será investigada;
2. Definir como os dados serão classificados, por categorias de CAUSAS;
3. Fazer os cálculos de frequência e agrupar as categorias de CAUSAS;
4. As causas que ocorrem com baixa frequência sob colocar a denominação “outros”;
5. Calcular o total e a porcentagem de cada item sobre o total e o acumulado;
6. Traçar o diagrama.

Diagrama de Pareto foi desenvolvido por Vilfredo Pareto ao final do século XIX. Pareto realizou pesquisas e desenvolveu métodos que descreviam a distribuição desigual de riquezas e, mais tarde, ao considerar que certas coisas são mais relevantes que outras, seu discurso ficou definido como princípio de Pareto.

### Diagrama de Pareto

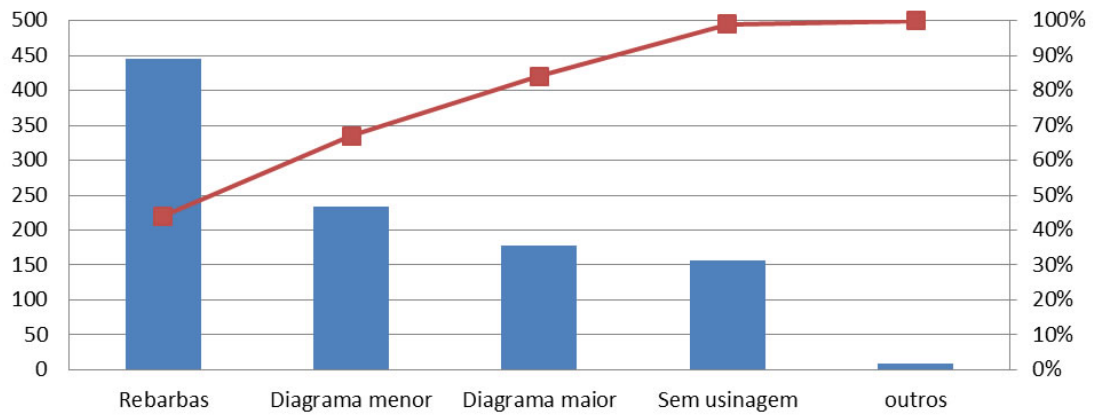


Figura 4: Diagrama de Pareto

Fonte: Disponível em: < <https://www.citisystems.com.br/diagrama-de-pareto/>>

Acesso em: 04. nov. 2022

### 4.3 Fluxograma

É uma ferramenta estratégica para fazer fluxo de processos, feitos através de formas e detalhes pequenos. É uma representação visual de processos que permite identificar possíveis pontos onde podem verificar se há diferenças e encontrar as raízes dos problemas.

É uma representação gráfica através de símbolos, conforme a figura 5, que mostra os passos de um processo.

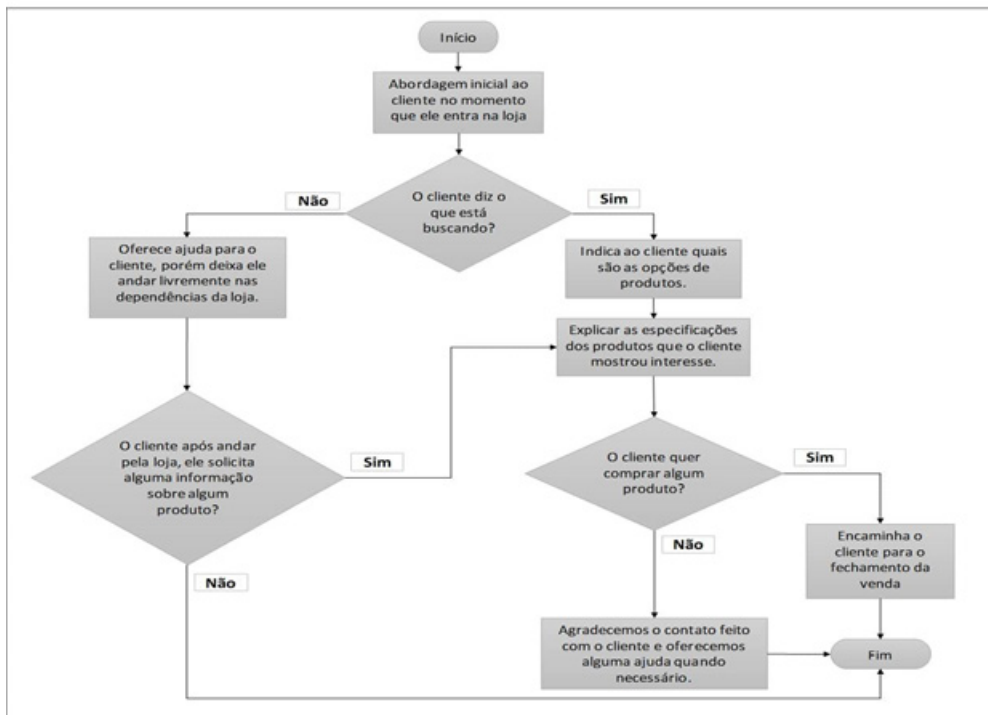


Figura 5: Fluxograma Linear de um processo de venda em uma loja de shopping

Fonte: Disponível em: < <https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/> > Acesso em: 18. nov. 2022

Para a sua construção, o fluxograma deve ser feito de cima para baixo e da esquerda para a direita; deve ser remunerada sequencialmente para que possa possibilitar a identi-

ficação de cada uma delas.

## 4.4 Brainstorming

É uma ferramenta utilizada em reuniões no auxílio de criação de ideias de uma equipe de trabalho. Durante o brainstorming toda a equipe tem liberdade para expor suas ideias, por mais absurdas que sejam, sem que haja a preocupação de uns dos outros e podendo ou não receber influências.

Na utilização dessa ferramenta, são considerados três fases. A primeira fase é a que as ideias são geradas, a segunda é a realização dos esclarecimentos relativos ao processo e a terceira é a avaliação de propostas. As ideias que não forem aceitas serão incorporadas a um banco de ideias que poderão ser usadas futuramente.

## 4.5 5W2H

É uma ferramenta que utiliza perguntas que iniciam com as letras W e H, que tem como objetivo gerar respostas que esclareçam problemas a serem resolvidos ou ideias na resolução de problemas. Utilizar essa ferramenta permite que um processo que esteja em execução seja dividido em etapas, que são estruturadas a partir de perguntas, com o propósito de encontrar falhas que possam impedir a finalização adequada do processo.

Inicialmente existia apenas 5Ws e 1H, o último H representando o *how much* (quanto custa), que foi acrescentado depois para fins de fundamentar financeiramente a decisão a ser tomada com base no critério dessa ferramenta tornando-se então o 5Ws e 2Hs, conforme figura abaixo:

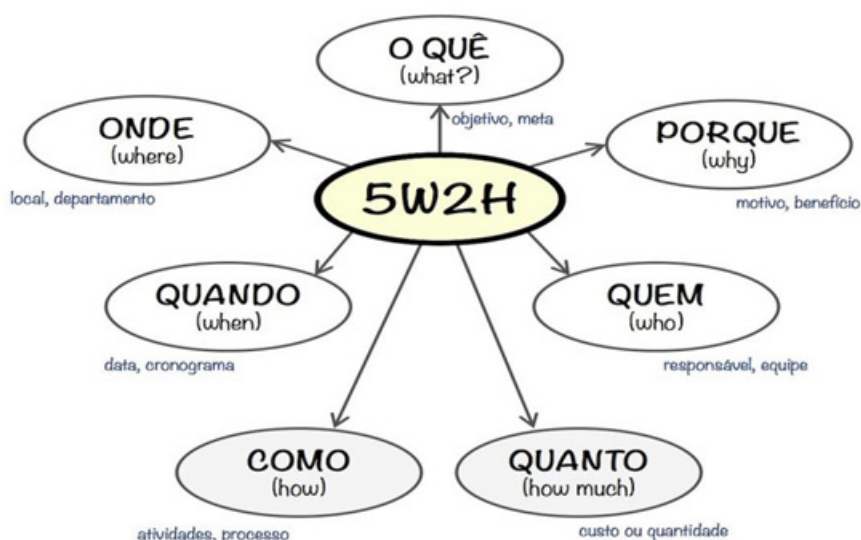


Figura 6: Plano de ação do 5W2H

Fonte: De Paula (2015). Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> > Acesso em: 18. nov. 2022

## 5. OBJETIVOS E IMPORTÂNCIA

É importante a solução dos problemas dentro da organização, visto isso, com ajuda

das ferramentas estratégicas o gestor pode obter uma melhor clareza para resolver tais problemas, realizando análises para ter então, o melhor resultado possível aplicando tais ferramentas.

Gestores que fizeram a utilização dessas ferramentas, passaram a obter reduções em seus custos, aumento na produtividade e conseguiram tomar decisões mais assertivas em meio aos problemas que surgiram, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, entendendo assim, as circunstância para que a operação continuem trabalhando com foco.

A ferramentas estratégicas é o que define o alcance de metas e objetivos a longo e médio prazo resultando no crescimento da empresa, otimização de recursos e tomadas de decisões mais assertivas. Além de ajudar a entender em qual patamar de competitividade a empresa está inserida, obrigando assim a analisar possíveis ameaças, rivalidade no mercado e poder de barganha. Adotar as ferramentas estratégicas pode direcionar de forma mais clara e concisa, para um caminho com visão para o futuro, definindo resultados que se pretende alcançar.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo estruturou-se em pesquisas que abordavam sobre as ferramentas estratégicas nas tomadas de decisões do gestor, enfatizando sua importância, objetivos e conceitos sobre estas ferramentas. Durante o desenvolvimento desse estudo notou-se a riqueza de material para resolução desse trabalho, com livros, pesquisas e outros.

As ferramentas estratégicas vêm adquirindo um importante papel para o gestor ao longo dos anos, pois possibilitam não só a facilidade em tomar decisões, mas também o crescimento da empresa e do gestor e o aperfeiçoamento delas dentro do meio empresarial garantindo que a empresa garanta uma melhoria no meio competitivo dentro do mercado.

Por fim, espera-se que o presente trabalho sirva de introdução ao conceito de ferramentas estratégicas e a sua importância para o crescimento e profissionalismo do gestor ao tomar decisões. Essa pesquisa bibliográfica, mesmo desenvolvida, ainda não atende toda a necessidade ao conhecimento desse assunto, mas acrescenta mais um pouco a esse universo tão abrangente sobre as ferramentas estratégicas.

## Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Editora Campus. 7ª tiragem.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Editora Campus. 12ª tiragem.
- EVANS, Vaughan. **FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS**: guia essencial para construir estratégias relevantes. Elsevier Editora Ltda, 2013.
- SELEME, R.; STADLER, H. **Controle de Qualidade**: As ferramentas Essenciais. 2012
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Adiministração**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- Disponível em : <<https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf> > Acessado em: 17 de novembro de 2022
- Disponível em: <[https://progestao.ana.gov.br/destaque-superior/ferramentas-de-gestao/ferramentas-fase-1/pb/pb\\_vol\\_1\\_conceitos\\_e\\_ferramentas\\_planejamento\\_estrategico\\_aesa.pdf](https://progestao.ana.gov.br/destaque-superior/ferramentas-de-gestao/ferramentas-fase-1/pb/pb_vol_1_conceitos_e_ferramentas_planejamento_estrategico_aesa.pdf) > Acessado em: 17 de novembro de 2022



Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/Diagrama-de-Pareto-o-que-e-e-quando-voce-deve-usa-lo>> Acessado em: 17 de novembro de 2022

Disponível em : < [https://valentim.pro.br/wpcontent/uploads/2022/07/Planejamento\\_Tatico\\_Operacional-2.pdf](https://valentim.pro.br/wpcontent/uploads/2022/07/Planejamento_Tatico_Operacional-2.pdf) > Acessado em: 17 de novembro de 2022

Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_5-Forcas-Porter.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF) > Acessado em: 17 de novembro de 2022

Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>> Acessado em: 17 de novembro de 2022



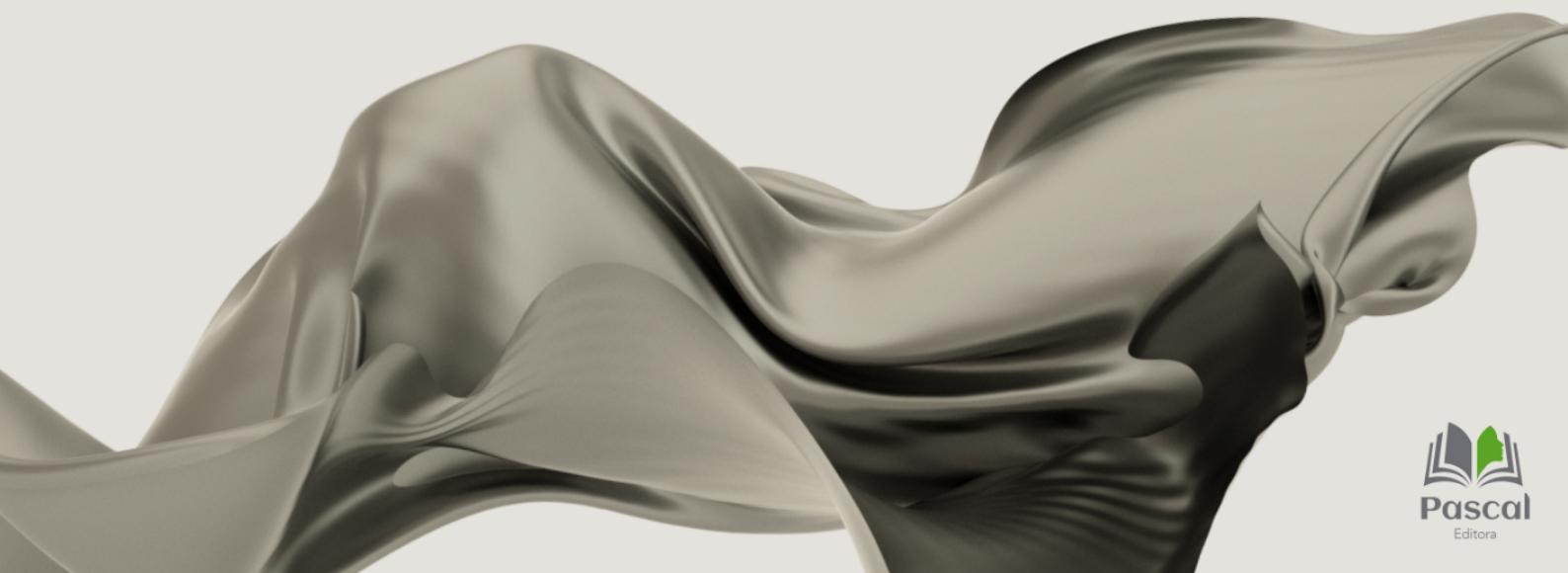
Tópicos Especiais de Administração

# 14

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE  
PESSOAS**

***TRAINING AND DEVELOPMENT IN PEOPLE  
MANAGEMENT***

Davi Leonardo Sousa Estrela



## Resumo

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma das ferramentas estratégicas que podem beneficiar um negócio e levar a melhores resultados. Diante de tantas mudanças no mundo dos negócios e avanços na era da informação, as empresas precisam traçar novas metas e utilizar estratégias eficazes para alcançá-las. Este trabalho é delineado com o objetivo geral de abordar os métodos utilizados no processo de formação de pessoas; os capítulos aqui discutidos serão pautados no entendimento de como funciona a gestão de pessoas; abordando o processo de treinamento e desenvolvimento; e compreendendo a importância da formação de pessoas. O trabalho de conclusão foi desenvolvido com embasamento em uma revisão qualitativa e descritiva da literatura em que foram consultados livros, teses e artigos científicos, bem como sites confiáveis. Os principais autores da consulta são: Domenico; Chiavin; Jill. O período dos artigos de pesquisa são os trabalhos publicados nas últimas duas décadas. As palavras-chave utilizadas na busca foram: gestão, treinamento, desenvolvimento, pessoal. O desenvolvimento pessoal de cada trabalhador também pode ser implementado de várias maneiras, mas a distinção entre treinamento e desenvolvimento precisa ser clara para os funcionários. Portanto, não há dúvidas sobre o que a empresa tem a oferecer. Um bom programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas pode ter um impacto muito positivo nos resultados organizacionais, por isso vem ganhando cada vez mais atenção.

**Palavras-chave:** gestão, treinamento, desenvolvimento, pessoal.

## Abstract

The training and development of people is one of the strategic tools that can benefit a business and lead to better results. Faced with so many changes in the business world and advances in the information age, companies need to set new goals and use effective strategies to achieve them. This work is outlined with the general objective of addressing the methods used in the process of training people; the chapters discussed here will be based on understanding how people management works; addressing the training and development process; and understanding the importance of training people. The conclusion work was developed based on a qualitative and descriptive review of the literature in which books, theses and scientific articles were consulted, as well as reliable websites. The main authors of the consultation are: Domenico; Chiavin; Jill. The period of the research articles are the works published in the last two decades. The keywords used in the search were: management, training, development, personnel. The personal development of each worker can also be implemented in a variety of ways, but the distinction between training and development needs to be clear to employees. So there is no mistaking what the company has to offer. A good people training and development program can have a very positive impact on organizational results, which is why it has been gaining more and more attention.

**Keywords:** anagement, training, development, personnel.



## 1. INTRODUÇÃO

A empresa que dispõe de profissionais capacitados deixou de ser um diferencial e se tornou uma necessidade para empresas. Não há outra maneira de obter essa qualificação a não ser treinando o pessoal. Um bom treinamento de pessoas não apenas ajuda a aumentar a produtividade, mas também ajuda a reter os melhores talentos. Isso é evidente em termos de ajudar a alinhar a cultura organizacional.

A presente pesquisa justificou-se através do entendimento das empresas mostrando a importância da capacitação é mútua, pois no atual mercado globalizado, a cada dia é necessário buscar sempre estar à frente das empresas mais modernas e satisfazer a si mesmas e principalmente aos seus colaboradores com ideias inovadoras.

Para buscar melhor compreender o do assunto este trabalho foi percorrido com base em pesquisas que visam expor como o treinamento de pessoas melhora o desempenho do indivíduo mostrando os benefícios após treinamento de pessoas é notado facilmente, pois desenvolver e capacitar em pequena, média ou larga escala trás visibilidade, aumento de produtividade além da melhora no ambiente de trabalho.

Este trabalho traçou como objetivo geral abordar as metodologias utilizadas no processo de treinamento de pessoas; os capítulos que aqui serão percorridos terão como base entender o funcionamento de gestão de pessoas; abordar o processo de treinamento e desenvolvimento; compreender a importância do treinamento de pessoas.

Este trabalho de conclusão foi realizado uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Domenico; Chiavenato; Gil. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 20 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: gestão, treinamento, desenvolvimento, pessoas.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é falar sobre a chave a base para uma empresa de sucesso. Gerir pessoas é um desafio maior do que administrar, pois independentemente de qual natureza for ela o indivíduo – pessoas – é a base de tudo. A gestão só permeia as outras pessoas se houver engajamento e o sucesso só acontece se as pessoas estiverem dispostas a colocá-las em prática.

Gestão de Pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano (CHIAVENATO, 2010).

A gestão de pessoas está associada a diversas práticas aplicadas no funcionamento de uma organização. Ou seja, é o ato de cuidar dos colaboradores e garantir seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Fisher (2002) e Fleury (1998), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Conforme Gil (2001, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Não faz sentido falar de gestão de pessoas sem falar dos colaboradores da organiza-

ção. Essa prática visa não só atingir as metas estabelecidas, mas também garantir a qualidade de vida dos colaboradores e deixá-los satisfeitos com o trabalho.

De acordo com Coutinho (2006), a Gestão de Pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados.

O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. As organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. Ao ver das pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. As organizações surgem então para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexistiria a Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 1999)

Sabemos que a gestão de pessoas está em constante mudanças e vem passando por um processo contínuo de modernização. Ao longo de algumas décadas o mundo globalizado tem adido uma concorrência muito forte, obrigando às organizações a quebrarem paradigmas e repensar todas as suas estratégias. Com isso, hoje a gestão de pessoas está totalmente voltada para o principal capital das organizações, ou seja, o capital humano (CARVALHO; COELHO, 2004).

Com toda essa aproximação dos mercados, e uma economia instável, exigindo das empresas aumento da produtividade, qualidade e redução dos custos, a gestão de pessoas observou que para manter no mercado corporativo precisaria de algo que realmente conseguisse manter no mercado corporativo precisaria de algo que realmente fosse capaz de fazer a diferença. Não seria mais preço ou prazo que iria conquistar e manter esse novo desafio, mas algo que realmente fosse revolucionário (CARVALHO; COELHO, 2004).

A moderna gestão de pessoas é responsável por grande parte das mudanças organizacionais e tem a capacidade de consertar a pluralidade, as competências e a capacidade das pessoas fazer com que a missão e a visão sejam elevadas no campo público e privado. A gestão de pessoas tornou-se a grande aliada das organizações, e tem como foco a interação do colaborador e a empresa. A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas (CHIAVENATO, 2014 p. 06).

Para Maíra Habimorad (Conselheira da Companhia de Talentos e palestrante) “O futuro já chegou, só está mal distribuído através das gerações”. O TEDx de Maíra Habimorad mostra como devemos mudar diante das diversas mudanças que vêm ocorrendo no mundo, a capacidade de pensar sobre as questões humanas, habilidade de análise, capacidade de aprender a aprender e nossa relação com o ego. O futuro do trabalho traz preocupação em função da ocupação das máquinas, mas a máquina não substitui a inteligência, a interação, a interpretação, a criatividade, a empatia entre outros comportamentos.

A nova era de Gestão de Pessoas é de uma gestão que trabalha em parceria, apoiando o desenvolvimento dos colaboradores, por meio de processos assertivos, auxiliando no crescimento da organização. Essa parceria possibilita perspectivas de negócios, integrando e adequando os profissionais em cargos e funções exercidas. Com o avanço da tecnologia, a gestão de pessoas é obrigada a se reinventar e se utilizar das ferramentas que proporcionam indicadores de desenvolvimento na resolução de problemas e nos processos diários da gestão que é essencial no crescimento dos negócios das organizações. E para acompanhar essas mudanças, políticas e práticas existem seis processos básicos para a gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2014. P 13) são:



- Agregar Pessoas: incluir novas pessoas na empresa – recrutamento e Seleção.
- Aplicar Pessoas: modelagem de trabalho – avaliação do desempenho.
- Recompensar Pessoas: remuneração, benefícios e incentivos.
- Desenvolver Pessoas: treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento.
- Manter pessoas: segurança, qualidade de vida e relações.
- Monitorar Pessoas: banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Segundo Ribeiro (2007), o objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas. (GEMELLI, I.M. P; FILIPPIM, 2010)

O mundo organizacional está cada vez mais complexo. desse mercado tão competitivo crescem em As mudanças, as exigências uma rapidez contínua. Estamos cercados de organizações que são constituídas para atender às mais diversas necessidades dos seres humanos. Desde serviços até o entretenimento. Quase tudo depende das organizações, tanto públicas, quanto privadas. Com esse cenário, é imprescindível que todos os processos organizacionais sejam realizados com eficiência e eficácia, ou seja, a organização além de atingir seus objetivos, os faça de maneira responsável e lucrativa (CARVALHO; COELHO, 2004).

Com a quebra de paradigmas sobre a gestão de pessoas, cada vez mais os processos internos das organizações estão sendo automatizados. Com isso, todas as atenções estão voltadas para o aprimoramento da gestão de pessoas, onde hoje é primordial conhecer, desenvolver e manter os colaboradores dentro das organizações. Hoje a inteligência e criatividade humana é considerada a maior arma estratégica para a competitividade dentro de uma empresa (CARVALHO; COELHO, 2004).

A Gestão de Pessoas não deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, saber identificar nelas, qualidades e potencialidades que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas especialmente como sujeito ativo, provocador de ideias empreendedoras e inovadoras. Mais do que isso, que elas possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativas, sujeitos de visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias, através de sua inteligência, a maior e mais avançada habilidade humana (DOMENICO, 2014).

A Gestão de Pessoas tem enorme responsabilidade quanto à capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, buscando atender a demanda da empresa e a realização pessoal e profissional de seu colaborador. Deixar o discurso de lado e desenvolver políticas para promover, coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades relacionadas à manutenção da segurança e saúde no trabalho. Deixar de lado ainda o discurso social e desenvolver programas de verdade, que possam integrar cada vez mais seus colaboradores a sociedade como um todo (DOMENICO, 2014).

As organizações precisam que seus colaboradores estejam por “inteiros” na empresa,

somente assim poderão desenvolver com afinco através de suas inteligências, meios para que a empresa possa olhar para trás e ver com certa distância seus concorrentes e não olhar para frente e ver que não irá conseguir alcançá-los. O capital humano é sem dúvida o bem mais precioso que qualquer organização possa ter, somente ele poderá customizar estratégias de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetá-la a um futuro promissor (DOMENICO, 2014).

### 3. PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para iniciarmos sobre o assunto é válido ressaltar que treinamento é diferente de desenvolvimento de pessoas dentro da empresa, por mais que existem semelhanças e utilizem técnicas comum para aperfeiçoamento são coisas distintas.

Nos dias atuais as organizações fazem-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que elas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

O treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia (VOLPE, 2009).

Segundo o autor Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

O treinamento é um processo de transferência de conhecimentos específicos relevantes para o trabalho, aplicado de forma sistemática e organizada, as pessoas aprendem sobre atitudes, habilidades e padrões de comportamento para atingir os objetivos da empresa. É também o ato de aumentar o conhecimento para desenvolver habilidades profissionais (CHIAVENATO, 1999).

O treinamento é um investimento empresarial destinado a ajudar a atingir os objetivos da empresa, capacitando a equipe e reduzindo ou eliminando erros de desempenho por meio do conhecimento e do aprimoramento das habilidades individuais, resultando em maior lucratividade para a empresa. Portanto, o treinamento não é um gasto, mas um investimento valioso e necessário, pois o retorno é muito benéfico para a organização (CHIAVENATO, 1999).

Técnicas mistas são as técnicas que não só transmite informações, como também procuram mudar atitudes e comportamentos. São usadas não apenas para transmissão de conhecimento substantivos ou conteúdo, mas também para alcançar objetivos estabelecidos para as técnicas mais orientadas. Das técnicas mistas, as que se sobressaem são os métodos de conferência, estudos de casos, simulações e jogos e várias técnicas *on the job* (CHIAVENATO, 1999).



Segundo Chiavenato (2010) é importante compreender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser através de Diagnóstico o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo; já no Programação do treinamento a elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas; Na Implementação a aplicação e condução do programa de treinamento e na Avaliação se faz necessário verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Já o autor Gil (2001) afirma que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2010), ocorrem através do preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização e da geração de oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;

Com base no pensamento do autor Tachizawa et al (2006) mostram que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

Por meio do treinamento Volpe (2009) entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Com isso observa-se que sem investimento em treinamentos dificilmente se alcançará uma excelência empresarial.

O desenvolvimento de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de se desenvolver e ser desenvolvida (DUTRA, 2009). As pessoas são o legado das organizações, consistindo em funções simples de trabalhador a executivo, e são essas pessoas que tornam as organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO 2010).

De modo geral, as organizações estão percebendo a necessidade de incentivar e apoiar o desenvolvimento contínuo das pessoas como forma de manter sua vantagem competitiva (DUTRA, 2009). Segundo Pacheco et al (2005), o processo de desenvolvimento de pessoas inclui formação e transcendência, incluindo o autodesenvolvimento, que é inerente a cada pessoa. Os autores também definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal.

Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados. Sendo possível concluir que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz (PACHECO et al., 2005).



Definir o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém ativamente na capacidade dos colaboradores e na sua motivação para torná-los figuras valiosas na empresa, o que neste caso inclui formação, carreira e outras experiências.

O autor Pacheco et al. (2005) mostram vários tipos de modelos de avaliação de aprendizagens que são avaliação de reação e satisfação, autoavaliação por competências, avaliação de mudança de comportamento, avaliação de resultados, avaliação de processos, avaliação de performance, cada tipo com sua relação de indicadores e critérios específicos, sendo eles:

- Avaliação de reação de satisfação: modelo encontrado ao término de eventos e programação em gerais, e deve ser ponderado com algumas variáveis como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural expectativas dos participantes;
- Auto avaliação: pode ser aplicado a cada movimento de aprendizagem, no final de um programa ou de uma etapa de trabalho, o colaborador faz uma avaliação de tudo que está a sua volta mais não faz o principal que é se autoavaliar, essa autoavaliação requer das pessoas compreensão, maturidade e ética;
- Avaliação por competências: esse modelo envolve um conjunto de evidências que irá facilitar a aquisição de competências por parte dos profissionais individualmente e algumas técnicas que são utilizadas são provas de habilidades, observação de desempenho e por meio da resolução de problemas e desempenho;
- Avaliação de mudança de comportamento: esse modelo é muito complexo, compõem a realidade das pessoas dentro e fora da organização, essa avaliação de mudança tem dois fatores, o psicológico, que é a maturidade, o interesse e a motivação, e o sociocultural que é as experiências anteriores. Essa avaliação é para ter clareza que as pessoas querem mudar ou se aquilo que é esperado é desejado pelo indivíduo;
- Avaliação de resultados: faz uma avaliação global que visa diagnosticar os resultados, comparando o antes com o depois do desenvolvimento;
- Avaliação de processos: é uma avaliação de procedimentos, uma análise das rotinas e requerimentos exigidos buscando uma melhoria da qualidade dos processos;
- Avaliação de performance: está relacionada ao comportamento profissional e o meio de avaliação é o feedback.

#### **4. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

As organizações hoje precisam de pessoas inteligentes, ágeis, agressivas e dispostas a aceitar erros para ter sucesso. Afinal, são as pessoas que fazem a teoria passar da teoria para a prática. Desta forma, é necessário estimular os profissionais – dos trabalhadores à alta direção – a adquirir conhecimentos abrangentes que os orientem para alcançar a diferenciação estratégica e competitiva no mercado.

A realização de treinamento e desenvolvimento de equipes permite que as organizações aumentem a produtividade e a motivação, além de obter dos colaboradores soluções e inovações relacionadas aos problemas do dia a dia. Além disso, ajuda a reter talentos porque eles se sentem valorizados, mais do que salário e condições de trabalho.



Assim, há benefícios inesperados para todos, pois profissionais reconhecidos e atualizados ficam mais entusiasmados com o trabalho e passam a ser parte importante da empresa.

O capital humano de uma organização (formado por pessoas, desde os mais simples trabalhadores até os altos executivos de uma empresa) começa a ser visto como algo fundamental para o sucesso de uma empresa. É a vantagem competitiva de uma organização de sucesso. Em um mundo instável e competitivo, em uma economia globalizada, essas organizações precisam se preparar constantemente para os desafios da inovação e da concorrência (VOLPE, 2009).

Equipes preparadas são capazes de atingir altos níveis de desempenho, alterando significativamente a produtividade das operações. O treinamento é transformador, levando equipes e gestores a um nível de desempenho ou outro por meio do conhecimento. Funcionários qualificados são responsáveis pelo progresso em métricas importantes, como qualidade de entrega, cumprimento de cronogramas, taxas de falhas, satisfação do cliente, vendas e faturamento (VOLPE, 2009)

Segundo Werther Jr e Davis (1983), o treinamento dentro da organização, muitos benefícios são obtidos, incluindo: maior lucratividade, melhor conhecimento e desempenho em todos os níveis, melhora da autoestima dos funcionários, ajuda a identificar os funcionários com os objetivos da organização, cria uma melhor imagem do funcionário para a empresa, melhora os superiores relacionamentos com os subordinados, contribui para a tomada de decisões conscientes e para a resolução eficaz de problemas, contribui para o desenvolvimento para facilitar o trabalho interno, a qualidade do trabalho, contribui para a produtividade dos funcionários, para melhor adaptação às mudanças, auxilia além do uso de competitividade interna consultoria para facilitar a redução de custos de consultoria externa, resolução de conflitos e melhor comunicação.

Uma organização é como uma engrenagem em um carro, uma parte depende da outra, e quando uma parte não funciona corretamente, ela deve ser ajustada para que possa voltar a funcionar constantemente; uma organização é assim porque quando um de seus funcionários não executa adequadamente suas responsabilidades devem ser ajustadas, o que contribui para a consistência das metas e, em última instância, para o alcance (WERTHER JR; DAVIS, 1983).

É fundamental entender que o treinamento não é um gasto, mas sim um investimento, pois, se executado corretamente, pode aumentar a produtividade e eficiência dos colaboradores, o que pode trazer benefícios substanciais para a empresa. A pesquisa apresentada neste artigo tem como foco uma empresa da área de «Exercício e Bem-Estar» e os principais benefícios estão relacionados à melhoria da qualidade do trabalho, foco na equipe, melhor desenvolvimento pessoal, habilidades de comunicação, melhor atendimento ao cliente, melhores ações dos funcionários relacionadas à demanda e resultados (SILVA, 2019).

O crescente controle e liderança da gestão da demanda torna-se uma via de mão dupla, pois quando você solicita uma demanda a um funcionário, deve haver ferramentas para que ele atenda efetivamente a demanda, e uma dessas ferramentas é o “treinamento”. “, o foco desta análise. A rotatividade de pessoas no mercado atual é muito alta, por isso toda agência tem um método de trabalho, por isso, ao contratar novos funcionários, ele deve ser treinado, pois ajuda a mostrar como seus novos funcionários trabalham (SILVA, 2019).

O treinamento é responsável por ajudar as pessoas a se tornarem mais eficientes, reduzir erros e melhorar as atitudes que desenvolvem, além de possibilitar que aprendam,

praticuem e pratiquem, reavaliem e mudem seu comportamento durante a fase de treinamento, o erro é compreendido e aceito, pois sua função é permitir que o erro ocorra enquanto ainda pode ser corrigido, e sua ocorrência não é tão prejudicial para a organização (REGINATTO, 2004).

Por esta razão, é compreensível que a consulta sobre as necessidades de formação deva ser contínua e permanente, pois é descrita como o primeiro passo na organização de uma empresa. Essa necessidade é entendida como uma situação que deve ser mantida ou alcançada para se atingir um objetivo (JULIÃO, 2008).

O treinamento ainda é fortemente tendencioso, pois pode exigir investimentos baixos e altos. Além disso, seus retornos geralmente não são de curto prazo, mas de longo prazo. Cada empresa utiliza seu próprio método para calcular o custo do investimento, mas quem investe no treinamento certo e tem paciência para esperar e colher o retorno do investimento pode trazer resultados surpreendentes e inovadores para o seu desenvolvimento (VOLPE, 2009).

O treinamento ineficaz ocorre apenas quando o treinamento é realizado sem pesquisas específicas sobre as necessidades de melhoria da empresa, ou o treinamento é aplicado de forma incorreta, ou o trainee não tem interesse em aplicar as habilidades adquiridas dentro da organização. Fora esses casos, sua aplicabilidade é efetiva e traz grandes resultados para a sobrevivência da organização.

O treinamento é uma parte essencial da construção de capacidade dentro de uma organização e é a maneira mais prática e menos dispendiosa de produzir os resultados desejados imediatamente. No entanto, a avaliação das necessidades de formação requer a definição de um sistema algo complexo, pois requer tempo, recursos, análise de dados, um bom embasamento estatístico, disponibilidade de profissionais formados, por vezes não disponíveis ou mal escolhidos pela organização.

O desenvolvimento de pessoas é fundamental para qualquer organização que pretenda produzir colaboradores qualificados, motivados e engajados, por isso o treinamento é importante, pois com o treinamento, os colaboradores têm a oportunidade de criar valor para seus interesses individuais e coletivos. mais provável de acontecer. Seguindo esse raciocínio, podemos citar a Academia Executiva da FIA, que também acredita que o desenvolvimento tem o poder e a intenção de aumentar a produtividade, criar formas de trabalhar e novas soluções baseadas na melhoria contínua (DURBRIN, 2002).

Através do desenvolvimento e treinamento, uma pessoa pode absorver informações, aprender habilidades, desenvolver diferentes atitudes e comportamentos e desenvolver conceitos abstratos. Portanto, fica claro que com treinamento, tanto indivíduos quanto organizações alcançarão resultados satisfatórios.

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas inteligentes, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem com que a teoria seja efetivamente colocada em prática e, para isso, é essencial a formação e o desenvolvimento das pessoas.

## Referências

- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- CARVALHO, L.S; COELHO, A. O. F. **Gestão de Pessoas**. Trabalho de Conclusão de Curso em Tecnólogo de Recursos Humanos na Faculdade do Maciço de Baturité –FMB – Baturité – Ce. 2004.



- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª Edição, Editora, Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: 3.ed. Campus, 2010 6ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como Incrementar Talentos na Empresa. Ed. Atlas, São Paulo – Brasil, Ano 1999
- COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- DOMENICO, Josias Di. **Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo das Organizações**. Videira – SC, 2014.
- DURBRIN, Andrew J. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.
- FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- JULIÃO, V. **Importância do Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/enfermagem/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-das-pessoas-nas-organizacaoes/32361>>. Acesso em: 13 jun. 2018.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.
- SILVA, Vailton Alves. **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas** [manuscrito] : um estudo de caso / Vailton Alves Silva. Belo Horizonte, 2019. 21 f. : enc, il.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Víctor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). 1-8 p.
- WERTHER JUNIOR, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

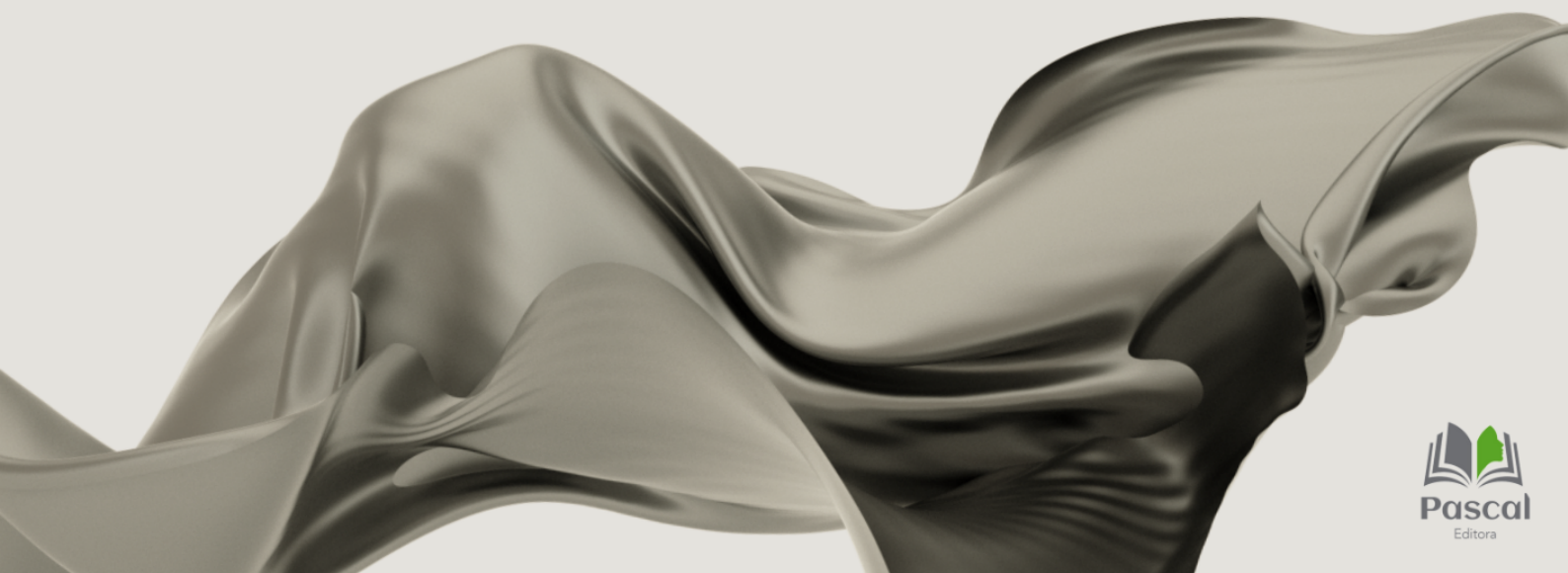
# 15

**RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL: A LOGÍSTICA  
REVERSA COMO FERRAMENTA SUSTENTÁVEL PARA O  
MEIO AMBIENTE**

***CORPORATE RESPONSIBILITY: REVERSE LOGISTICS AS A  
SUSTAINABLE TOOL FOR THE ENVIRONMENT***

João Leonardo da Silva Gomes

André Luiz Pereira Viegas



## Resumo

Com o expressivo aumento das discussões relacionadas a degradação do meio ambiente, o presente estudo passa por toda a consideração em torno do meio ambiente, com o objetivo de analisar os impactos e benefícios da logística reversa no âmbito empresarial com foco na sustentabilidade. Trata-se de uma revisão de literatura com abordagem qualitativa de objeto descritivo, no qual verificou-se que ela é uma grande aliada quando se trata do aplacado de impactos ambientais originados durante o processo de industrialização, tornando-se assim uma grande fonte de vantagem competitiva e atenuação de custos. Sendo assim, é válido empreender o dever de aderir responsabilidade ambiental e social a suas missões e valores, em termo de relevância para o ambiente e o meio empresarial, pois ao adotarem atitudes sustentáveis e éticas se beneficiam em todas as esferas, além de demonstrar uma imagem positiva da sua marca ao mercado. Contudo, apesar do esforço para integração de medidas sustentáveis, observa-se umas grandes necessidades dos agentes públicos e privados para garantir o futuro das atuais e futuras gerações. Dessa forma, conclui-se, dentro desse contexto, visando a sustentabilidade nas empresas e no meio ambiente, que o melhor caminho para diminuir os impactos ambientais e garantir vantagem competitiva e a conscientização de *stakeholders* e da sociedade para que haja a cobrança de novas medidas e transparência durante a aplicação de normas ambientais, pelas quais devem ser cumpridas e supervisionadas em todos os órgãos seja eles públicos ou privados.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Conscientização. Logística. Impactos Ambientais.

## Abstract

With the significant increase in discussions related to environmental degradation, the present study goes through all the consideration around the environment, with the objective of analyzing the impacts and benefits of reverse logistics in the business environment with a focus on sustainability. This is a literature review with a qualitative approach of descriptive object, in which it was found that it is a great ally when it comes to the alleviation of environmental impacts originated during the industrialization process, thus becoming a great source of advantage competitiveness and cost mitigation. Therefore, it is valid to undertake the duty of adhering to environmental and social responsibility to its missions and values, in terms of relevance to the environment and the business environment, because by adopting sustainable and ethical attitudes, they benefit in all spheres, in addition to demonstrating a positive image of your brand to the market. However, despite the effort to integrate sustainable measures, there are great needs from public and private agents to guarantee the future of current and future generations. In this way, it is concluded, within this context, aiming at sustainability in companies and in the environment, that the best way to reduce environmental impacts and ensure competitive advantage and the awareness of stakeholders and society so that new measures can be charged and transparency during the application of environmental standards, which must be followed and supervised in all bodies, whether public or private.

**Keywords:** Sustainability. Awareness. Logistics. Environmental Impacts.

## 1. INTRODUÇÃO

Entende-se que a logística reversa é o processo que recolhe e reutiliza todos os resíduos do processo produtivo e devolve-os para o reaproveitamento. Contudo, a implementação dessa ferramenta traz uma série de impactos positivos para o meio ambiente, sociedade e economia. Compreende-se que dessa maneira, as estratégias direcionam empresas, governos e pessoas físicas tenham responsabilidade sobre o ciclo de vida do produto.

Nesse contexto, os *stakeholders* possuem um papel fundamental durante o processo de inclusão da responsabilidade social corporativa nas ferramentas estratégicas da empresa, onde deve-se levar em consideração o ciclo produtivo do sistema capitalista, a evolução tecnológica e o valor agregado ao produto, as ações antrópicas advindas do processo de produção possuem um impacto significativo e consequências devastadoras para o meio ambiente que ameaçam a qualidade de vida das futuras gerações devido a finitude de recursos naturais e produção de resíduos sólidos durante o processo de fabricação de algum item.

Sendo assim, pretendeu-se nesse estudo explorar a temática da logística reversa e a relação entre a sustentabilidade no âmbito empresarial e as contribuições sociais, econômicas e ambientais. Logo as informações contidas nesse trabalho são relevantes não somente para o meio corporativo mais também para acadêmicos e a sociedade, fortalece não somente a importância da logística reversa para o meio ambiente, mais também para a valorização da imagem das empresas que adotam essas medidas.

Portanto, o objetivo geral deste estudo buscou compreender os benefícios da logística reversa para o meio ambiente e para o desenvolvimento sustentável nas empresas e possui como objetivos específicos: conceituar a logística reversa sob a perspectiva ecossistêmica levando em consideração os aspectos econômicos e sociais das organizações, descrever os desafios no processo de implementação e execução da sustentabilidade dentro das organizações e explicar as contribuições da logística reversa em empresas que adotam a sustentabilidade empresarial.

A metodologia dessa pesquisa caracteriza-se uma pesquisa qualitativa e descritiva em relação aos objetivos onde proporciona uma proximidade com a questão, baseado em autores conceituados sobre o tema, procura identificar os processos de benefícios da logística reversa no âmbito empresarial e Ambiental, para que seja proporcionado uma sustentabilidade nesses meios, para que possa buscar os melhores resultados.

## 2. LOGÍSTICA E LOGÍSTICA REVERSA

É notório que as questões ambientais, sociais estão cada vez mais ganhando espaço no ambiente organizacional, com a evolução da humanidade torna-se pautas recorrentes, gerando assim, discussões e debates entre empresários, consumidores e o poder público, pois observa-se o elevado crescimento populacional e a demanda constante por produtos e serviços que atendam as expectativas dos clientes. Trata-se de gerenciar essas mudanças de forma que as empresas estejam preparadas para enfrentar tais embates e expectativas de forma rápida e flexível e que proporcione ganhos a todos os envolvidos.

Sendo assim, a logística reversa, tem como sua principal relevância a gestão efetiva de estoque, onde permite que tudo seja controlado da forma mais assertiva possível. Portanto, é vista como o elo entre o mercado e as atividades estratégicas, táticas e operacionais



em uma empresa, tendo em vista as expectativas esperadas dentro da organização.

Assim sendo, a Logística Reversa entra nesse conceito ao desempenhar um papel fundamental nas organizações e ao meio ambiente além de ser considerada uma estratégia de diferenciação com o intuito de promover a sustentabilidade através da coleta, reuso, reciclagem e tratamento em produtos de pós-venda e pós-consumo garantindo a revalorização dos resíduos gerados com o objetivo econômico, além de gerar renda e proteger o meio ambiente e a saúde pública.

Em outras palavras, é o processo de planejamento, controle e implementação do fluxo e armazenamento, com o intuito da valorização da matéria-prima e o reuso dos produtos semi-acabados e produtos acabados, desde o ponto de sua origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as necessidades e exigências dos clientes, visando a lucratividade e baixo custo, além da proteção ao meio ambiente.



Figura 1- Sustentabilidade Ambiental

Fonte: Sustentabilidade Ambiental, 2011

Nesse sentido, segundo (XAVIER; CORRÊA, 2013, p.19) “essa modelagem do ciclo produtivo possibilita ganhos por meio da reinserção das perdas (resíduos) do processo como insumos aproveitáveis”, sendo assim, com o reaproveitamento, os resíduos descartados diminuem, ocasionando menos lixos tóxicos, agredindo o meio ambiente. Além disso, com esse conceito, as empresas contribuem para a preservação da natureza.

## 2.1 Canais de Distribuição Reversos

A distribuição representa para a empresa o último passo antes de colocar o produto final à venda no mercado. Portanto distribuição consiste no conjunto de atividades entre o produto e o despacho e sua chegada ao consumidor final.

Segundo esse contexto Leite (2009), afirma que a logística reversa e os canais de distribuição ganham enfoque nas organizações, devido ao reconhecimento por parte dos *stakeholders* sobre as contribuições da sustentabilidade para as organizações por esse motivo, há diversos artigos nacionais e internacionais e discussões e estudos acerca da temática, já que os processos são fundamentais para preservação do meio ambiente.

Diante disso, segundo Novaes (2015), A distribuição de produtos é analisada sob perspectivas funcionais diversas pelos técnicos de logística, de um lado pessoal de marketing, de outro. Portanto, o marketing e a logística em conjunto concretiza ações necessárias



para a garantia do desempenho empresarial, e também é de fundamental importância a área estratégica para o sucesso das empresas.

Sendo assim, é nítido o grande impacto em todas as esferas da sociedade, podendo causar transtornos e até alterar as características do ambiente, por esse motivo, houve a necessidade de criar leis ambientais com o intuito de promover o comprometimento de profissionais da alta administração das organizações para amortecer essas alterações e criar métodos eficazes para reutilizar os recursos extraídos do meio ambiente.

Nesse sentido, foi implementada a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), conforme o art. 1º da Lei Federal nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, a legislação possui o propósito de dispor sobre princípios, objetivos e instrumentos legais que descreve como o país deve lidar com a questão do descarte do lixo. Segundo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, a implementação da norma trouxe consigo o conceito de responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, ou seja, descreve sobre a implementação de sistemas de logísticos e medidas que devem ser adotadas para a não-geração de resíduos sólidos, o não comprometimento com o atendimento à legislação e o descumprimento da mesma, acarreta em punições legais e judiciais a pessoa jurídica e aos responsáveis pela administração envolvidos, além do pagamento de multas e recuperação dos danos causados.

Dentro os canais de distribuição, temos os de pós-consumo e pós-venda, onde segundo Leite (2009), afirma que a vida de um bem refere-se à duração de sua vida útil, que é entendido como o tempo decorrido desde a sua produção original até o momento que o primeiro possuidor se desfaz do produto, ou seja, os produtos de pós consumo são produtos cuja vida útil terminou ao longo do tempo.

Entretanto, os canais de distribuição reversos de pós-vendas, ao contrário do pós-consumo, retornam por diversos motivos a cadeia de suprimentos e reintegrados ao ciclo de negócios, tais motivos: término da validade, estoques excessivos, por apresentarem problemas, defeitos etc. Esses canais podem ser entendidos como um sistema de distribuição reversa.

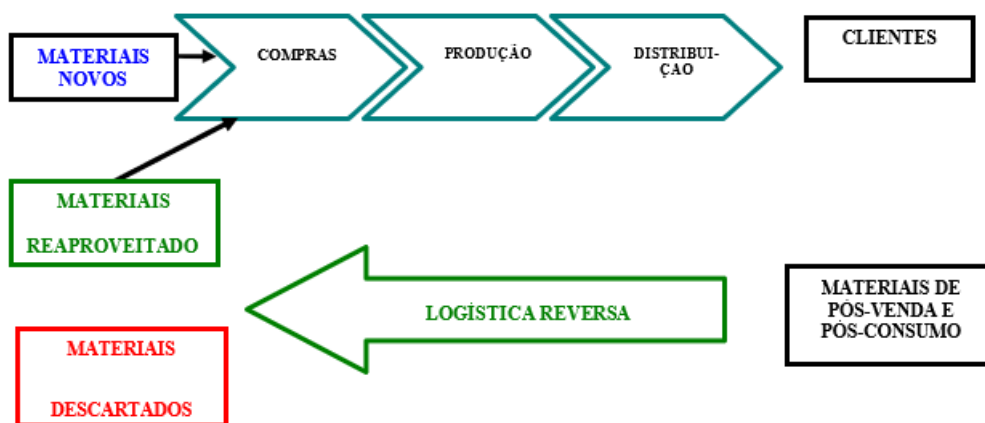


Figura 2- Processo Logístico Reverso

Fonte: dos autores adaptado de Rogers e Tibben-Lembke (1998)

Os canais de distribuição se apoiam em quatro personagens fundamentais, cada um com suas funções bem definidas: os produtores, varejistas, atacadistas e consumidor.

Enquanto os produtores agregam valor aos produtos inacabados, com o objetivo de chegar ao consumidor, os varejistas vendem para o consumidor os produtos em quantidade mínima, ao contrário do varejista, o atacadista vende em quantidades maiores e até

mesmo para empresas, e o consumidor, onde todos os canais de distribuição convergem ao destino.

### **3. OS FATORES QUE FAVORECEM A IMPLANTAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NAS EMPRESAS**

A logística reversa, é uma atividade essencial para o funcionamento de diversos negócios. Como ferramenta útil, as empresas se apoiam afim ter flexibilidade para lidar com questões que apresenta benefícios para as instituições de diferentes segmentos.

Diante disso, um fator que a logística reversa favorece nos negócios é, redução de custos. Processos otimizados viabilizam a redução com gastos operacionais. Além disso, o processo do reaproveitamento de produtos ou matéria-prima também estimula a economia.

Nesse sentido, Xavier e Corrêa (2013) discorre que para que os negócios ambientalmente sustentáveis continuem obtendo lucro e ao mesmo tempo socialmente responsáveis deve haver um equilíbrio entre a necessidade de diminuir custos e manter o padrão sustentável, fator esse que é necessário porque há custo operacional durante a manutenção e readequação de sistemas logísticos e diagnósticos corporativo. Essa análise é realizada objetivando o diagnóstico e correção de possíveis intercorrências, devendo assim ser feita considerando as necessidades da empresa e a capacidade financeira.

Diante disso, segundo Leite (2009) “refere-se às decisões de logística reversa macro-ambiente empresarial constituído pela sociedade e comunidades locais, governos e ambiente concorrencial”. Portanto essas características que garantirão uma competitividade e sustentabilidade entre as empresas, tanto no âmbito econômico quanto ambiental, sendo assim, um reforço e responsabilidade empresarial.

Conforme Barbieri e Cajazeira (2016), constantemente haverá diversas dúvidas, contrariedades e resistência quando o assunto diz respeito a implementação de práticas de responsabilidade empresarial sustentável pois, por trás dessa questão existem convergências de opiniões, omissão acerca do assunto e falta de conhecimento e ignorância acerca do assunto. Além disso, há diversos direitos, e obrigações jurídicas que devem ser respeitadas e cumpridas, expectativas e atitudes éticas que devem ser adotadas e incorporadas pela empresa conforme mandam as legislações vigentes.

Nesse contexto, Oliver e Coneway (2015), complementa ainda, que existem uma série de inibidores e obstáculos que podem prejudicar o processo de implantação da sustentabilidade organizacional como as críticas no ambiente interno e externo, falta de incentivos econômicos e os conflitos entre fornecedores e produtores e a alta tributação cobrada no país.

Portanto, os órgãos ambientais devem realizar ações para conscientizar os membros da empresa com o objetivo de demonstrar a importância da sustentabilidade e cobrar medidas como a elaboração e apresentação de relatórios e índices anuais, que permita mensurar o quanto ela está cumprindo com o seu papel e o grau de êxito de uma empresa à vista disso, a população deve tomar ciência sobre as práticas realizadas em relação ao meio ambiente pela empresa e como elas são executadas e adotadas.

Desta forma, as organizações devem preocupar-se em classificar e analisar os riscos e ameaças ambientais inerentes ao processo produtivo ao qual está submetido e as variáveis que podem acarretar consequências graves no presente e no futuro, o intuito deve ser prevenir acidentes e desastres ambientais. Outro fator importante que deve ser realizado e analisado periodicamente é o diagnóstico organizacional e estruturação e/ou alteração

das metas pré-estabelecidas pelos estrategistas que devem inserir na alma do negócio a missão e valores de acordo com os princípios da sustentabilidade empresarial com foco no meio ambiente.

Conforme Philippi Jr et al. (2017), a forma que os países possuem para mensurar o crescimento econômico de um país, estado ou cidade é o Produto Interno Bruto – PIB, que considera apenas as questões monetárias envolvidas e não os demais aspectos como sociais e ambientais. Sendo assim, é visível que há a necessidade de criar meios e métodos eficazes que garantam dados corretos sobre os ganhos e perdas ambientais a nível nacional o que faz com que a população, discentes e docentes tomem ciência da real situação ambiental do país e produzam estudos na área.

### 3.1 ISO 14000

Devido à necessidade das organizações se adaptem a normas ambientais vigentes e tornar-se ambientalmente sustentáveis foi necessário elaborar um conjunto de regulamentos internacionais denominado de ISO 14000, com intuito de tratar o meio ambiente de forma sistemática, melhorando, portanto, a sua performance, mas para que isso ocorra ela precisa cumprir as leis previstas nas legislações ambientais e assegurar que as empresas pratiquem a gestão ambiental de forma correta e responsável.

Conforme a figura a seguir observa-se que os processos realizados durante a gestão ambiental nela são possíveis observar as diversas fases que ela percorre para obter êxito, a norma em si foi elaborada para abranger todos os tipos de organizações independente de sua localização geográfica, cultural e sociais com ela é possível avaliar, realizar auditorias ambientais e analisar o ciclo de vida de produtos.

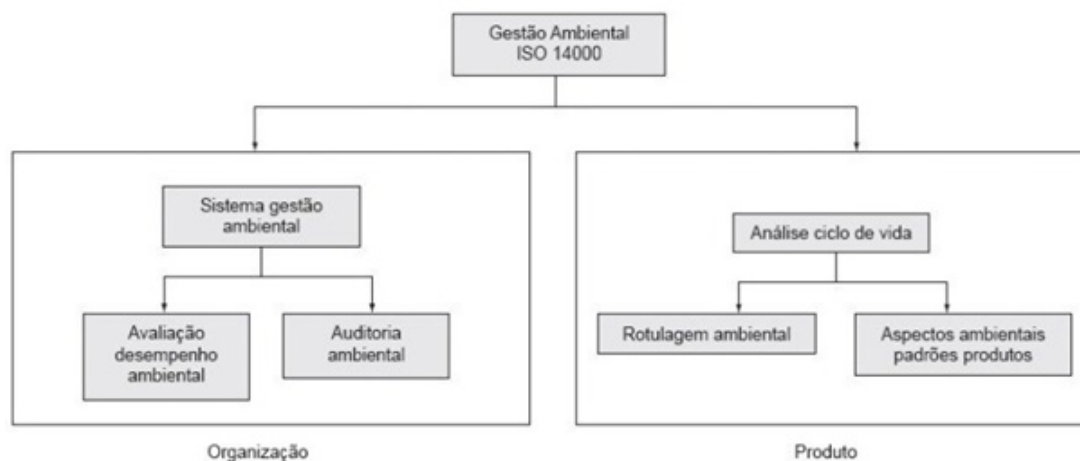


Figura 3- Divisão ISO 14000

Fonte: Tibor e Feldman (1996)

Nesse contexto, a norma ISO 14000 foi atualizada em setembro de 2015 para ter mais enfoque na busca por equilíbrio entre os três pilares da sustentabilidade que são o meio ambiente, sociedade e economia. Porém, apesar de ser uma iniciativa importante há dificuldades em sua implementação. A norma ISO 14000 não são padrões de produtos e nem atestam qualidade já que o processo de certificação ambiental vem sofrendo diversas críticas.

Além disso, nota-se também críticas em relação ao investimento e aos custos relacionados com o desenvolvimento de projetos, documentações, certificações e contratação

de profissionais capacitados gerando custos durante o processo.

Além disso, nota-se também críticas em relação ao investimento e aos custos relacionados com o desenvolvimento de projetos, documentações, certificações e contratação de profissionais capacitados gerando custos durante o processo.

Segundo Lins (2015), caso a empresa não possua nem uma espécie de controle ou sistemas ambientais gerenciais torna-se inviável a mensuração de elementos, além disso, o planejamento de sistema gestão ambiental – SGA, abrange variadas etapas sendo a principal, o planejamento onde a empresa precisará fazer um estudo aprofundado sobre quais regulamentos e legislações elas devem atender e adequar-se conforme as necessidades, sendo assim, é nítida a complexidade da implantação de sistemas ambientais tornando-se mais uma barreira as organizações.

Segundo Bueno (2015), há vários questionamentos e críticas relacionadas aos processos vinculados a estudos ambientais, estudos esses que são necessários para apresentar aos órgãos competentes e garantir a licença para construção ou desmatamento de uma determinada área, que ao ser analisada deverá ser feita o reflorestamento e o pagamento da chamada compensação ambiental ou multas ambientais se for construído fora dos padrões legais pré-estabelecidos.

Diante disso, é notável que há diversas falhas e dificuldades atreladas aos assuntos ambientais, portanto, enquanto não houver a devida atenção, transparência e senso de responsabilidade como profissional e cidadão esses fatores irão continuar sendo obstáculos.

Segundo Freitas (2016), a terminação sustentabilidade é um conceito relativamente novo e demanda ainda diversas alterações e adaptações em seu escopo pois encontra-se em construção e em busca de legitimações técnicas. Tem como principal objetivo evitar a depreciação de forma descontrolada do ecossistema esse fator explica o motivo de tantas lacunas entre as leis e compreender o porquê de desentendimentos técnicos acerca do assunto.

#### **4. AS CONTRIBUIÇÕES DA LOGÍSTICA REVERSA NO MEIO EMPRESARIAL, GLOBALIZAÇÃO E INDUSTRIALIZAÇÃO, IMPACTOS NA DEGRADAÇÃO E POLUIÇÃO AMBIENTAL**

A revolução industrial e o crescimento tecnológico ao longo dos anos, ocasionaram problemas ao meio ambiente, tais consequências pela busca e interesses econômicos. Desencadeando tanto problemas sociais quanto ambientais (poluição, fome, violência, aquecimento global, alteração no ciclo das chuvas e nível dos oceanos).

Neste contexto, os impactos ambientais são modificações causadas ao meio ambiente por ações antrópicas que resultantes de atividades operacionais geralmente relacionadas a indústrias e estão diretamente ligadas aos aspectos ambientais da organização (MOURA, 2011).

De modo geral, a globalização em conjunto com o avanço das tecnologias atualmente e industrialização e consumismo desencadearam problemas para degradação ambiental ao longo dos anos, sendo assim, ocasionando crises energéticas, contaminação do solo, poluição de rios e oceanos, aumento do efeito estufa, além de outras catástrofes ocasionada por ações do ser humano.

Diante disso, segundo Franco, Rodrigues e Cazela (2009, p.303) “poluição é, portanto,

uma agressão à natureza, ao meio ambiente em que o homem vive”. Nesse contexto a poluição causada pelas organizações é um fator gravíssimo que traz prejuízo não só ao meio ambiente, mais também aos seres vivos em geral.

Além disso, é nítido que as ações do homem causam um grande impacto em todas as esferas da sociedade, podendo causar transtornos e até mesmo alterar as características do meio ambiente.

Nesse contexto, Ribeiro (2009), afirma a necessidade de sinergia entre os geradores de resíduos, empresários e órgãos federais, estaduais e municipais para em conjunto criarem meios de incentivos fiscais, benefícios e acordos de forma a estimular a atenção dos envolvidos nas questões ambientais.

Portanto, devido a utilização de recursos finitos da natureza, recursos estes que duram milhares de anos para serem repostos, há também a questão dos resíduos sólidos originados no processo de fabricação, havendo um desequilíbrio entre a quantidade de produtos descartados e os que são reutilizados à vista disso, as empresas que zelem pela sustentabilidade e possuem compromisso com a sociedade emitem e incluem em seus relatórios anuais resultados quesitos como emissões atmosféricas, consumo de água e energia, impacto socioambiental como métricas de avaliação do desempenho organizacional de sustentabilidade ambiental que tem como finalidade avaliar as condições sob os aspectos legais e operacionais, além de informar e expor o desempenho ambiental das organizações.

Diante do exposto, Xavier e Corrêa (2013) “A busca da sustentabilidade ocorre tanto por meio da redução dos impactos (econômicos, sociais e ambientais) quanto por meio da prática de medidas compensatórias”. Portanto, leva em consideração o consenso, um meio ambiente socialmente justo e ecologicamente viável.

Sendo assim, as logísticas reversa permite que as empresas sejam responsáveis pela destinação dos produtos, evitando que estes sejam descartados de forma inadequada, tornando o ambiente ecológico viável para as partes, proporcionando a diminuição dos riscos associados ao desgaste inadequado de produtos perigosos.

Diante disso, segundo Franco, Rodrigues e Cazela (2009, p.49) “O gestor moderno deve tomar a decisão de assumir responsabilidades para o meio ambiente, que poderá, eventualmente, sofrer com as atividades da organização”. Portanto tais ações não devem difundir-se à filantropia, a organização deve sim se envolver com projetos que contemplem a formulação e implantação de estratégias para agir, monitorar e, quando necessário, adotar ações corretivas.

Nesse sentido, as organizações devem por motivos éticos, legais e por exigência de seus consumidores adotar uma postura sustentável em seu ambiente interno, utilizando os maiores bens de uma organização que são o capital humano e intelectual como fator essencial para o sucesso da empresa apesar do cenário desafiador, portanto, cabe aos estrategistas utilizarem isso como uma vantagem competitiva para criar valor aos seus produtos ou serviços e melhorar os canais de relacionamentos visando a melhoria do serviço prestado.

Nesse contexto, Leite (2009), afirma, como reação aos impactos dos produtos ao meio ambiente, as sociedades têm desenvolvido uma série de conceitos de responsabilidade empresarial em relação ao crescimento econômico e as variáveis ambientais. Observa-se que atualmente o nível de sustentabilidade ambiental cresce cada dia em todas as mídias e em todas as regiões do planeta, com diferença de preocupação com a imagem corporativa das organizações, em relação a alguns anos atrás, preocupações essas, têm se

traduzido por modificações de projetos, visando melhorar as condições de reaproveitamento, diminuindo custos e conseqüentemente trazendo uma imagem de sustentabilidade social e ambiental.

Nesse sentido, Xavier e Corrêa (2013), discorre que para que os negócios ambientalmente sustentáveis continuem obtendo lucro e ao mesmo tempo sendo socialmente responsáveis deve haver um equilíbrio entre a necessidade de diminuir custos e manter o padrão sustentável, fator esse que é necessário porque há um custo operacional durante a manutenção e readequação de sistemas logísticos e diagnóstico corporativo. Essa análise é realizada objetivando o diagnóstico e correção de possíveis intercorrências, devendo assim ser feita considerando as necessidades da empresa e a capacidade financeira.

Nesse contexto, Chiavenato (2014), cita que os recursos de uma organização quando são elencados de forma isolada e individual são considerados insuficientes pois para chegar até a sonhada vantagem competitiva pois é necessário que traga os resultados planejados, durante o processo de planejamento estratégico.

Deste modo, a sustentabilidade ambiental é considerada uma vantagem competitiva importante para as empresas se destacarem de seus concorrentes e agregar valor aos produtos vinculados a sua marca, com ela é possível elevar as vendas ou alavancar os serviços fornecidos podendo proporcionar até o domínio de mercado. Além disso, uma organização ambientalmente responsável, deve não somente se preocupar com a sua própria sustentabilidade, mais também com a dos parceiros, pois assim, contribui para um ambiente saudável e sustentável.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste trabalho foi explicar e apresentar informações significativas com base em autores renomados da área nesse sentido, no primeiro capítulo foi apresentado elementos textuais que demonstram as contribuições da logística reversa no meio empresarial e como a globalização e a industrialização impactaram fortemente na degradação e poluição ambiental, levando em consideração os aspectos econômicos e sociais das organizações, descrever os desafios no processo de implementação e execução da sustentabilidade dentro das organizações e explicar as contribuições da logística reversa em empresas que adotam a sustentabilidade empresarial.

Durante o segundo capítulo foi abordado os desafios durante o processo de implementação da sustentabilidade no meio corporativo e foram elencados os principais obstáculos apontados por gestores e especialistas na área logística dessa forma, a pesquisa só foi possível através da revisão bibliográfica. Logo, nele é abordado também fatores intrínsecos e importantes para a execução da logística reversa no ambiente empresarial apesar de já haver iniciativas, leis, decretos e diversos estudos e medidas para tentar mitigar as problemáticas relacionadas aos resíduos sólidos e os impactos causados ao meio ambiente e a sociedade levando a conclusão de que ainda há muito a ser feito e de forma urgente.

Já no terceiro capítulo foram abordadas as vantagens competitivas que as empresas podem utilizar ao seu favor. Portanto, observou-se com nitidez os reais impedimentos que geralmente são de cunho econômico e legal, pois algumas empresas não possuem capital suficiente para implantar a logística reversa na forma como deve ser e arcar com os custos operacionais e legais vinculados.

## Referências

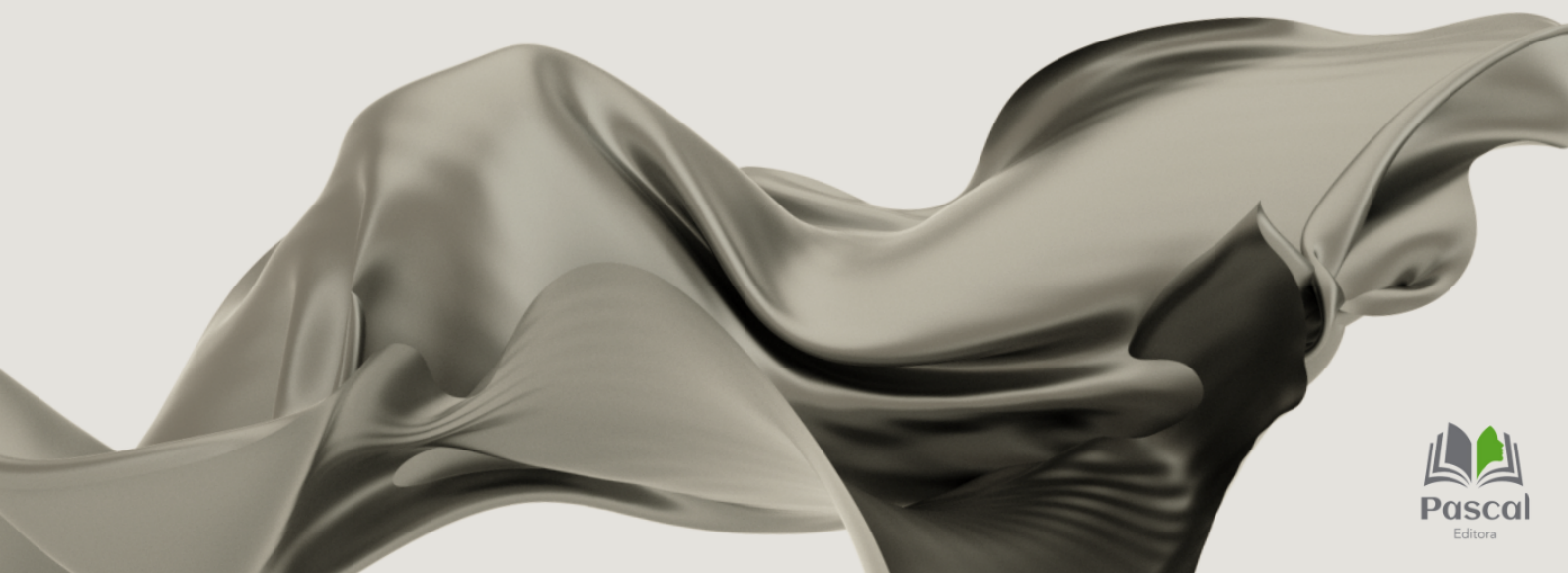
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- BRASIL. Deliberação nº 11, de 25 de setembro de 2017. **Dispõe sobre a implementação de sistemas de logística reversa**. Brasília: Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais, [2017]. Disponível em: <https://www.ibama.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&legislacao=137337>. Acesso em: 17 out. 2022.
- BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. **Institui a Política Nacional do Meio Ambiente**. Brasília: Congresso Nacional, [1981]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm). Acesso em: 17 out. 2022.
- BRASIL. Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. **Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Brasília: Congresso Nacional, [2010]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm). Acesso em: 19 out. 2022.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial e sustentabilidade**. São Paulo: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Manole, 2014.
- FILHO, Edlvino Razzolini. **Logística Evolução na Administração: desempenho e flexibilidade**, Curitiba, 2008.
- FRANCO, Décio Henrique, RODRIGUES, Edna de Almeida, CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologias e ferramentas de Gestão**. São Paulo: Alínea, 2009.
- FREITAS, Marcilio de. **A sustentabilidade como paradigma**. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: sustentabilidade e competitividade**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LINS, Luiz dos Santos. **Introdução à gestão ambiental empresarial: abordando economia, direito, contabilidade e auditoria**. São Paulo: Atlas, 2015.
- MOURA, Luiz Antônio. **Qualidade e gestão ambiental: sustentabilidade e ISO 14.001**. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística Reversa e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**, 4.ed. São Paulo: Elsevier, 2015.
- OLIVER, Laasch; CONAWAY, Roger N. **Fundamentos da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- PHILIPPI JR, Arlindo *et al.* **Gestão empresarial e sustentabilidade**. São Paulo: Manole, 2017.
- RIBEIRO, Daniel Vêras; MORELLI, Márcio Raymundo. **Resíduos Sólidos: problema ou oportunidade?**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009
- XAVIER, Lúcia Helena, CORRÊA, Henrique Luiz. **Sistemas de Logística Reversa: criando cadeias de suprimento sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2013.

Tópicos Especiais de Administração

# 16

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A GESTÃO DE  
PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**  
***THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP FOR PEOPLE  
MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS***

Patrick Simplício de Lima





## Resumo

O presente trabalho tem como abordagem o estudo da liderança na gestão de pessoas, visando compreender como essa temática tem influenciado a gestão organizacional e o ciclo de vida das organizações. A liderança tem sido um marco importante dentro das organizações, a cada dia, passam por mudanças significativas que dificilmente acompanham o desenvolvimento das atitudes e comportamentos dos indivíduos. Os líderes para desenvolverem as atividades tem precisado ir muito além de relacionamentos entre chefe e operário, patrão e funcionário, líder e liderados. Com a evolução das tecnologias e o alcance da informação em larga escala, não tem sido suficiente determinar apenas as funções e atividades que seus subordinados vão executar. Na grande maioria das vezes, os subordinados, precisam entender por qual motivo estão realizando tal função ou atividade e os líderes que estão mais atentos e sensíveis a estas situações, conseguem contorná-las e serem eficazes dentro das organizações. O objetivo geral deste trabalho busca compreender os passos essenciais para o desenvolvimento das competências associadas à liderança. Para a elaboração do trabalho de conclusão foi utilizada a metodologia da revisão de literaturas de caráter qualitativo e descritivo com pesquisas, levantamentos bibliográficos em livros, sites escritos por autores renomados nos últimos anos e análises críticas do conteúdo acadêmico e científico publicado. Conclui-se, portanto que a liderança requerida dentro das organizações busca um processo de construção de um ser, onde essa construção é responsabilidade de cada pessoa. É fundamental que o líder tenha capacitação de acordo com suas necessidades e seu planejamento, assumindo a responsabilidade de liderar uma equipe.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de Pessoas. Organizações. Motivação. Forças Motivacionais.

## Abstract

The present work has as approach the study of people management, how this theme has influence on the organizational management and life cycle of organizations. Leadership has been an important milestone within organizations, each day undergoing changes that hardly follow or develop the attitudes and behaviors used. Leaders to develop as activities need much more than boss and operator, boss and employee inputs, leader and leaders. With the evolution of technologies and the reach of information on a large scale, it was not enough to determine just the functions and activities that their subordinates will perform. Most of the time, subordinates require understanding why they are performing the function or activity, and leaders who are most alert and detected in these situations can record and use the parts within the activities. The general objective of this paper is to understand the essential steps for the development of leadership skills. For the completion of the final paper, the qualitative and descriptive literature review methodology will be used with research, bibliographic surveys in books, sites written by renowned authors in recent years and scientific analysis of the published academic and scientific history. It is concluded, therefore, that the leadership required within the tasks of seeking a process of building a being, where this construction is the responsibility of each person. It is critical that the leader has capacity according to his needs and planning, taking responsibility for leading a team.

**Keywords:** Leadership; People management; Organizations; Motivation; Motivational forces.



## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, o relacionamento entre o líder e os liderados evoluiu significativamente, resultando em uma melhoria no processo de comunicação dentro das organizações. O conceito de liderança que existia anteriormente era baseado em um sistema autoritário em que não era possível que as pessoas sugerissem melhorias. Isso deu lugar a um processo de comunicação mais aberto, no qual é possível definir as habilidades, técnicas e métodos da empresa para melhorar o atendimento por meio da liderança.

A pesquisa justificou-se pela importância da liderança para o relacionamento, a compreensão e aumento a participação das pessoas nas atividades empresariais, obter mais comprometimento dos seus subordinados e para isso serão considerados alguns tópicos envolvendo os estilos de liderança como a autocrática, democrática e liberal, pontuando formas de como podem ser praticados trazendo resultados positivos e mais qualidade no ambiente de trabalho nas empresas.

As atitudes desproporcionais e exageradas provocam nos liderados revolta, descontentamento, o trabalho passa a ficar mais maçantes e desagradável para quem não se agrada da forma como são tratados. Pelo contrário, quando agraciados pelos líderes adquirem status, vantagens sobre os demais, salários melhores e folgas em dias privilegiados. As disparidades de atitudes criam grupos independentes e divide os setores e departamentos das empresas. Surge assim a seguinte problemática a ser analisada: Quais os impactos a liderança têm diante das organizações?

O objetivo geral deste trabalho buscou compreender os passos essenciais para o desenvolvimento das competências associadas à liderança. Já os objetivos específicos buscaram: apresentar o conceito de liderança nas organizações, relacionar a importância da liderança para a gestão de pessoas e descrever o papel da liderança nas organizações.

A metodologia adotada nesta pesquisa trata-se de revisão de literatura com método de pesquisa bibliográfica qualitativa e descritiva, com base nos autores Araújo (2017), Bernardi (2015), Meira (2015), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis publicados nos últimos 10 anos. Os critérios de exclusão se basearam no descarte de artigos sem teor científico. Foram utilizadas as palavras-chave: Liderança, Gestão de Pessoas, Organizações, Motivação e Sistema Organizacional.

## 2. LIDERANÇA

Pode-se dizer que a liderança no mundo possui uma grande importância para que se possam conquistar as metas e os objetivos estabelecidos, para que isso ocorra é necessário que se tenha bons líderes para que o andamento do empreendimento ocorra. A liderança se desenvolveu com frequência nos últimos anos, passando a exercer um papel importante para a tomada de decisões e permanência das organizações no mercado (ADAIR, 2005).

A liderança pode ser definida como o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a um melhor desempenho de acordo com suas necessidades e de suas empresas, sendo considerada como a habilidade de aturar, onde o anseio pela integração em um determinado grupo de pessoas buscando controlar as mais diversas situações, tendo assim um papel fundamental para as relações humanas e no desempenho de cada indivíduo. O autor ainda ressalta que a liderança cria um espaço para o indivíduo dentro das organizações, onde este pode se destacar e motivar outros colaboradores (CODA, 1905).

Segundo Aquino (1981) sempre que um indivíduo influencia no comportamento do outro, o primeiro é um líder potencial e o segundo é um liderado potencial, onde não importa se o último é o chefe, um subalterno, um parente ou até mesmo um amigo. Nem sempre o líder é uma pessoa que possui um cargo de chefia, pode ser um colaborador que possui traços e características de liderança, onde busca conduzir pessoas e situações.

Há vários conceitos sobre o que seria a liderança, Chiavenato (2010) afirma que a liderança pode ser definida como um fenômeno social que ocorre de forma exclusiva em grupos sociais. Podendo assim ser definida como uma influência interpessoal exercida em que uma determinada situação dirigida pelo processo de comunicação do ser humana, para que este possa alcançar seus objetivos específicos.

A liderança tem ligação com o processo de influenciar pessoas, onde o líder exerce o papel de influenciar diretamente seus colaboradores para o processo de tomada de decisões, envolvendo-se em uma relação de compromisso que busca oferecer um maior empenho e conseqüentemente desempenho por parte do funcionário. Ressalta-se que nem sempre está pode ser desenvolvida por um gestor organizacional, na maioria das vezes os colaboradores é quem assumem esse papel de comportamento adaptativo.

Para Chiavenato (2010) quanto mais os gerentes conseguirem adaptar seus estilos de comportamento como líderes, melhor será o objetivo alcançado por este. Para que um líder tenha sucesso, é necessário que ele conheça o ambiente de trabalho. O ambiente organizacional compreende que o líder é o indivíduo capaz de mudar a situação do cenário organizacional, colocando assim alguns componentes que desenvolvem o processo de motivação no ambiente organizacional.

O autor ainda cita que é necessário conhecer o ambiente de trabalho dos colaboradores, pois o clima organizacional possui grande influência no processo administrativo. O sistema produtivo, por exemplo, é onde se tem mais falhas ligas a deficiência com a liderança.

Bergamini (1997) afirma que o clima organizacional se refere ao ambiente interno e externo, que está relacionado com o grau da motivação no ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos organizacionais que leva a provocação de diferentes tipos de motivação para os demais participantes. Dessa forma o clima organizacional é favorável quando há satisfação das necessidades pessoais de todos os participantes e sua elevação moral. É desfavorável quando há uma frustração dessas necessidades, onde o clima organizacional passa a ser influenciado apenas pelas necessidades do estado motivacional em que a pessoa se encontra.

Dentro desse contexto o autor mencionado acima, cita que o clima organizacional é responsável pela motivação dos colaboradores, assim como a liderança influencia na forma de coordenar as pessoas e a situação em que estas se encontram.

De acordo com Carlyle (2001) todos os líderes são capazes de se adaptar a um estilo comportamental de seus liderado e de sua situação. Como esse fato não é constante ressalta-se que o comportamento do líder é que influencia no comportamento dos liderados. Nesse contexto avalia-se o que não há um estilo ideal para liderança, o verdadeiro líder se posiciona a ponto das mudanças e conforme a necessidade de seus conflitos.

Compreende-se que o líder é aquele capaz de conduzir e necessita possuir qualidade como: determinação, foco, conhecimento, ação, competência, ética, respeito e almejar o alcance de metas. Destaca-se ainda que o líder precisa possuir a habilidade de transformar a situação, mostrando sempre a direção certa e a busca de conhecimento e compreensão para utilizar meios de motivarem com objetivo os seus colaboradores.



### 3. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas baseia-se no desempenho de uma organização que depende da contribuição das pessoas que a compõem, onde estas são estimuladas e capacitadas para manterem o ambiente de trabalho e o clima organizacional adequado. Essa gestão é vista como uma função gerencial que busca compreender a cooperação das pessoas que atuam dentro do sistema organizacional, buscando assim atingir um objetivo em comum (MELO, 2003).

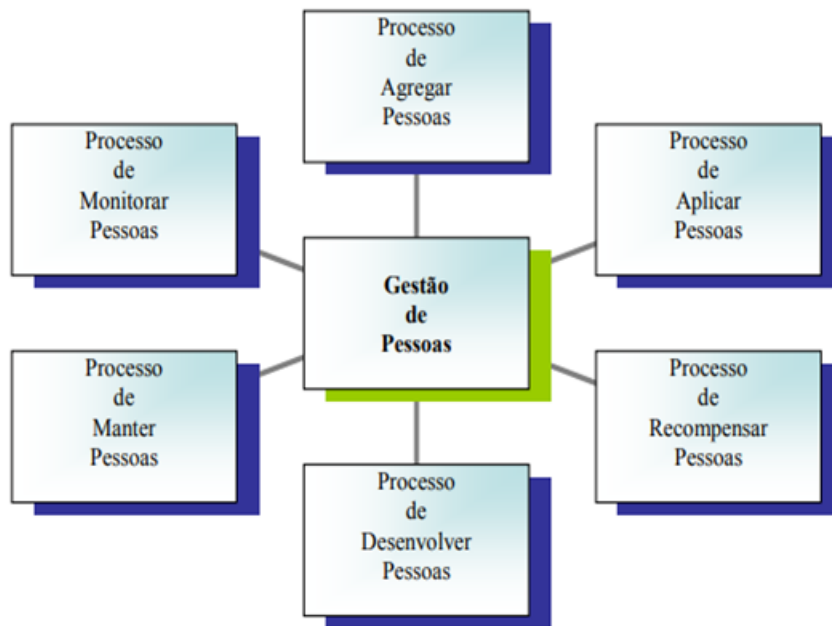
Nesse contexto a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, as pessoas passam grande parte de sua vida dentro do ambiente de trabalho, onde essas dependem umas das outras para alcançarem seu desempenho seja individual ou até mesmo organizacional. Com o passar dos anos as pessoas começaram a ganhar mais destaque dentro das organizações, deixando de lado a visão horista e mensalista (SENGE, 1999).

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais obteve mudanças e transformações nas últimas duas décadas. Denominada como Gestão de Pessoas ou Área dos Recursos humanos é um conjunto de metodologias, políticas, práticas, técnicas e estratégias que possuem um objetivo em comum, visando orientar o comportamento humano e as relações humanas visando valorizar o capital humano dentro do ambiente organizacional (BERGAMINI, 1994).

É necessário ressaltar a grande importância que as pessoas possuem dentro do ambiente organizacional, isso porque se trata de uma série de conquistas que com o passar dos anos foram sendo adquiridas dentro e o fora do ambiente de trabalho. Do século XX para o século XXI houve significativas mudanças no cenário organizacional, principalmente relacionadas a questões tecnológicas. Até meados da década de 1990 os instrumentos tecnológicos não impulsionavam o mercado de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001).

A gestão de pessoas entra dentro no cenário organizacional para mudar a descrição e a análise dos cargos. Isso porque há inserção dessa gestão buscou planejar, recrutar, selecionar, orientar e motivar as pessoas. O surgimento dos sindicatos, da segurança e do bem-estar fez com que a maior parte das organizações compreendesse a necessidade de valorizar seus empregados.

Segundo Araújo (2006) são seis os processos básicos da Gestão de Pessoas: processo de desenvolver pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de manter pessoas, processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas e processo de monitorar pessoas. Todos esses seis processos têm como objetivo em comum a valorização do capital humano, onde o empregado passa a ter valor no ambiente organizacional. Na figura 1 é possível compreender os seis processos da gestão de pessoas baseados na obra do autor citado.



**Figura 1** - Os seis processos da gestão de pessoas

**Fonte:** Araújo (2006)

Nesse contexto o processo de agregar pessoas é voltado para o processo de recrutamento e seleção. O processo de aplicar pessoas é voltado para o desempenho e a avaliação dos cargos. O processo de recompensar pessoas volta-se para a remuneração e valorização do capital humano, o processo de desenvolver pessoas busca o treinamento e a capacitação da pessoa. O processo de manter pessoas é voltado para a disciplina e a qualidade de vida da pessoa dentro do ambiente organizacional e o processo de monitorar pessoas é visto como um banco de gerenciamento de dados das informações pessoais (CHIAVENATO, 1999).

Todas essas transformações que ocorreram ao longo dos anos dentro da gestão de pessoas, ainda sofrem alterações com o passar dos anos. Isso ocorre por conta das inúmeras mudanças que ocorrem dentro e fora do cenário organizacional. O controle das atividades organizacionais, faz com que os gestores busquem cada vez mais ferramentas que maximizem o desenvolvimento pessoal de cada funcionário (VERGARA, 2000).

#### 4. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança possui diversos atributos importantes para o sistema organizacional. Algumas empresas só são bem sucedidas por conta do sucesso na liderança e conseqüentemente o bom desempenho de seus líderes, eles são os fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Não deve confundir a liderança com a gerência, pois nem sempre o gerente será um líder para a organização. Porém um bom gerente também deve possuir habilidades como, responsabilidade, coerência no processo de tomada de decisões e uma boa comunicação que possa favorecer o crescimento organizacional. A liderança nesse sentido é fundamental para o ciclo de vida dentro das empresas, assim como também serve para o crescimento pessoal de cada colaborador, isso cria um enorme diferencial na relação empregador com empregado (CARVALHO, 1995).

O líder deve conquistar o respeito dos liderados, este deve ocorrer através do reconhecimento adquirido e do apoio para o recebimento de críticas construtivas. Chiavenato (2009) afirma que o sucesso empresarial é um sucesso no quantitativo, ou seja, ele necessita que haja uma relação entre o patrão e o funcionário, para que assim seja criada uma estratégia de alcance para o sucesso. A excelência empresarial tem ligação direta com a visão e dedicação dos funcionários e de seus líderes.

Diante do contexto acima citado toda organização precisa de um líder, para que este lute por seus ideais e desempenhe práticas e políticas que objetivem o sucesso e o crescimento no mercado. Para que se tenha sucesso, vários fatores ligados a liderança são necessários.

Para que as pessoas trabalhem de maneira satisfatória, é preciso que estas tenham um bom líder e que esse possua características semelhantes aos liderados para que sirva de inspiração. O líder preocupa-se sempre com situação de seus liderados, acima de tudo com o que a equipe de trabalho passe a ser um time, fazendo com que estas “vistam a camisa da organização”, buscando assim atingir metas e objetivos que são propostos pela empresa (ADAIR, 2005).

Cada organização possui um papel importante que faz todo o diferencial. As organizações colocam em prática a liderança de acordo com seu posicionamento no mercado, pois possuem uma equipe qualificada que possui fatores positivos no comportamento organizacional, nesse sentido buscam sempre pela competitividade no mercado, tendo assim uma demanda maior de serviços e produtos com melhor qualidade e maior ênfase para o consumidor final (CHIAVENATO, 2009).

Para o líder obter sucesso é necessário construir sua própria equipe, desenvolvendo e treinando conhecimentos e habilidades que possam influenciar na capacidade do desenvolvimento de seus trabalhos. Desenvolver e liberar a capacidade pessoal de uma equipe por meio do desenvolvimento de conceitos e da comunicação são habilidades que apenas o líder possui. Esse tipo de instrução serve de apoio psicológico para os colaboradores, dando-lhes suporte, orientação, treinamento e reconhecendo seus esforços no ambiente organizacional (CODA, 1905).

A liderança dentro do ambiente organizacional existe para resolver conflitos, de acordo com Chiavenato (2010) ela ocorre de acordo com uma estrutura social que induz a pessoa a cumprir uma determinada obrigação com zelo e correção. O autor ainda cita que o verdadeiro líder é aquele que tem o poder de fazer seus liderados cooperarem com suas metas traçadas.

O objetivo geral do líder é trazer melhorias para o ambiente organizacional, fazendo com que a equipe alcance todas as metas que foram propostas. O líder então surge como um meio de alcance para os objetivos desejados pela equipe. Todo o comportamento que ocorre dentro do ambiente organizacional necessita de uma assistência e de soluções para seus problemas, com isso a liderança surge como uma possibilidade de minimizar os impactos do sistema organizacional (AQUINO, 1981).

Nesse contexto o conceito de liderança vem se inovando dentro do contexto organizacional, as necessidades encontradas pelas empresas e seus organizadores criam o líder, pois essa liderança organizacional que é responsável por favorecer a permanência da organização no mercado. O líder tem como principal função criar uma visão que agregue motivação aos colaboradores, buscando oferecer confiança e incentivo a equipe para que esta atinja seus objetivos com comprometimento e seriedade.

Dentro de um contexto voltado as organizações e as pessoas, entendemos que am-

bas as partes possuem seus devidos interesses. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, sendo que a mesma depende daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

Como afirma Luz (2003), de um lado analisamos a organização que toma um considerável tempo da vida e dos esforços das pessoas em relação as atividades que são executadas diariamente em seu ambiente de trabalho, do outro lado entendemos que as pessoas trabalham, se esforçam, se dedicam com intuito de vivenciar nas organizações as suas metas e objetivos profissionais.

Voltado a esta realidade, entendemos que separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, pois a sua relação com a organização em termos de atividades executadas pela mesma acaba lhe transferindo um forte impacto que contribui para que as pessoas de modo geral sejam influenciadas pelas tarefas que são desenvolvidas dia após dia dentro das organizações (LUZ, 2003).

Assim as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais, crescer na vida e ser bem sucedido depende de crescer e de se envolver dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta e indiretamente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender os seus clientes, competir nos mercados e conseqüentemente atingir seus objetivos globais e estratégicos (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Para Guerreiro (1991) o capital humano está se tornando a cada dia uma ferramenta indispensável para as grandes organizações, pois são as pessoas que nelas ingressam, permanecem e participam de toda a atividade que nas mesmas são desenvolvidas. Elas constituem o único recurso vivo e dinâmico pelas quais decidem e manipulam os demais que são inertes e estáticos por si, elas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes, onde obedece toda uma hierarquia de autoridade e responsabilidade existente na organização.

Segundo Chiavenato (2009, p.34) “As organizações devem possuir duas vertentes para valorizar e contribuir no crescimento das pessoas, tornando-as importantes recursos de desenvolvimento e sucesso para a organização”.

Como já sabemos as organizações não funcionam por si mesmas, elas sempre dependeram das pessoas para dirigi-las e controlá-las, em outras palavras, fazê-las operar e funcionar. Toda organização é constituída de pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade, portanto a necessidade de conscientizar a gestão organizacional de promover estratégias que valorizem o potencial humano em suas atividades, pois as organizações não podem tratar as pessoas como meros recursos, pois assim não contribuirá para que as mesmas tenham fatores motivacionais em relação ao seu desempenho voltado as atividades aplicadas no âmbito de qualquer ambiente dentro da organização (KANAANE, 1999).

Para Maximiano (2009) as organizações devem procurar valorizar o capital humano juntamente com seus talentos para evidenciar o fortalecimento de uma cultura de desenvolvimento que se compromete em oferecer aos mesmos a capacidade de fornecer conhecimentos e habilidades necessárias para constitui nas mesmas o chamado potencial humano que lhe proporcione: oportunidades de crescimento, habilidades e capacidades, valores e atitudes, que correspondam na conquista de todos os seus objetivos individuais, contribuindo também, para que a organização alcance sucesso, excelência e êxito nos resultados pretendidos.



O comportamento das pessoas dentro das organizações é complexo e depende de vários fatores a serem estudados nos que diz respeito as características das pessoas como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes emoções, valores etc. Dentre os fatores que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação sem dúvida se torna um dos mais importantes a serem analisados e desenvolvidos com foco na atribuição de valores que são gerados nas pessoas através desta característica que envolve ou não a sua adaptabilidade e desenvolvimento dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Já no âmbito empresarial, não existe uma consonância entre os estudiosos sobre o conceito de motivação. O que não significa que algum desses conceitos deva ser julgado como errado, ou que um possa extinguir o outro, tratando-se apenas interpretações distintas.

Segundo Chiavenato (2010) acredita-se que motivação está diretamente relacionada com a satisfação de alguma necessidade do indivíduo, e que a motivação e a satisfação interferem um na outra. Portanto ela está relacionada ao sentido e ao caráter do próprio trabalho, pode ser entendida como uma energia direta ou intrínseca. Enquanto a satisfação é como uma energia indireta e extrínseca, relacionada a fatores como salário, reconhecimento e outras variáveis que carecem ser atendidas.

A motivação impulsiona os colaboradores a buscarem com mais garra, e determinação os resultados esperados pela empresa. Acredita-se que funcionários motivados comprem para si os objetivos propostos pela empresa, empenhando-se ao máximo para atingi-lo. Por isso é importante que as empresas propiciem condições que motivem seus funcionários (GIRARDI, 2008).

Cabem a organizações formarem líderes capazes de se manterem motivados e motivarem a sua equipe de trabalho, sendo conhecedores dos desejos e necessidades de seus colaboradores, podendo assim identificar quais são os seus fatores motivacionais, estando apto a desenvolver as melhores técnicas para trabalhar essa motivação.

## 5. CONCLUSÃO

Com o passar dos anos a relação entre líderes e liderados sofreu uma evolução, passando por diversas modificações. A concepção de líder deixou de ser autoritária, onde não era permitido que a equipe opinasse nas decisões da empresa. Essa realidade só foi possível por conta das práticas da gestão de pessoas, onde capital humano das organizações passou a ser valorizado.

A gestão de pessoas é responsável pela motivação, treinamento e pelo desenvolvimento de uma organização, onde se visa melhorar a administração e o desempenho dos colaboradores. A liderança consiste em um ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a terem um bom desempenho de acordo com sua necessidade e das empresas em que atuam. Nesse contexto a liderança é ligada diretamente com a influência entre pessoas, esse papel é assumido pelo líder que busca influenciar de forma direta os colaboradores no processo de tomada de decisões.

A grande problemática ligada à liderança é a prática dentro das organizações onde a maior parte dos líderes não colabora com seus funcionários o que gera uma série de conflitos internos. Ressalta-se que quanto mais os gestores se adaptarem a liderança, visando atender situações específicas de seus subordinados, mais eficaz será a consecução dos objetivos organizacionais e pessoais.



A liderança possui atributos importantes para as organizações. As empresas mais bem sucedidas do mercado devem sua parte de sucesso à aplicação da liderança e conseqüentemente da atuação de seus líderes, pois esses são fatores essenciais para o desenvolvimento do comportamento organizacional. A liderança não deve ser confundida com o gerenciamento, pois um líder nem sempre será um gerente, porém um bom gerente necessita possuir habilidades como coerência na tomada de decisões, boa comunicação, assumir responsabilidades e buscar o favorecimento do crescimento das organizações.

Nesse contexto a liderança busca mais o relacionamento, a compreensão, aumentar a participação das pessoas nas atividades empresariais, obter mais comprometimento dos seus subordinados e para isso será considerados alguns tópicos envolvendo os estilos de liderança como a autocrática, democrática e liberal, pontuando formas de como podem ser praticados trazendo resultados positivos e mais qualidade no ambiente de trabalho nas empresas. Auxiliando os líderes na busca de conhecimento e compreensão para utilizar meios de motivarem com objetivo os seus colaboradores.

Conclui-se, portanto que a liderança requerida dentro das organizações busca um processo de construção de um ser, onde essa construção é responsabilidade de cada pessoa. É fundamental que o líder tenha capacitação de acordo com suas necessidades e seu planejamento, assumindo a responsabilidade de liderar uma equipe. Deste modo, o bom líder agrega valores positivos ao ambiente de trabalho para que possam utilizá-lo de forma pacífica e exemplar, conquistando e aprimorando resultados, visando à expansão da organização no ramo que estão envolvidos e, sendo, influenciadores de novas organizações como modelos de gestão.

## Referências

- ADAIR, A. **Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2005.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional**. São Paulo. Atlas, 2006.
- AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1905.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1929- **Recursos humanos: o capital humano nas organizações/ Idalberto Chiavenato**. -9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier,2009
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARLYLE, P.C. **A inviolabilidade do domicílio e os direitos da personalidade**. O Estado do Paraná, Curitiba, p.35-38, 26 jun. 2001.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.
- LUZ, R. **Gestão da ambiência organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003. 160 p.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São

Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria **Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, L. E. V. **Gestão do conhecimento**: conceito e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

SENGE, P. M. A **quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

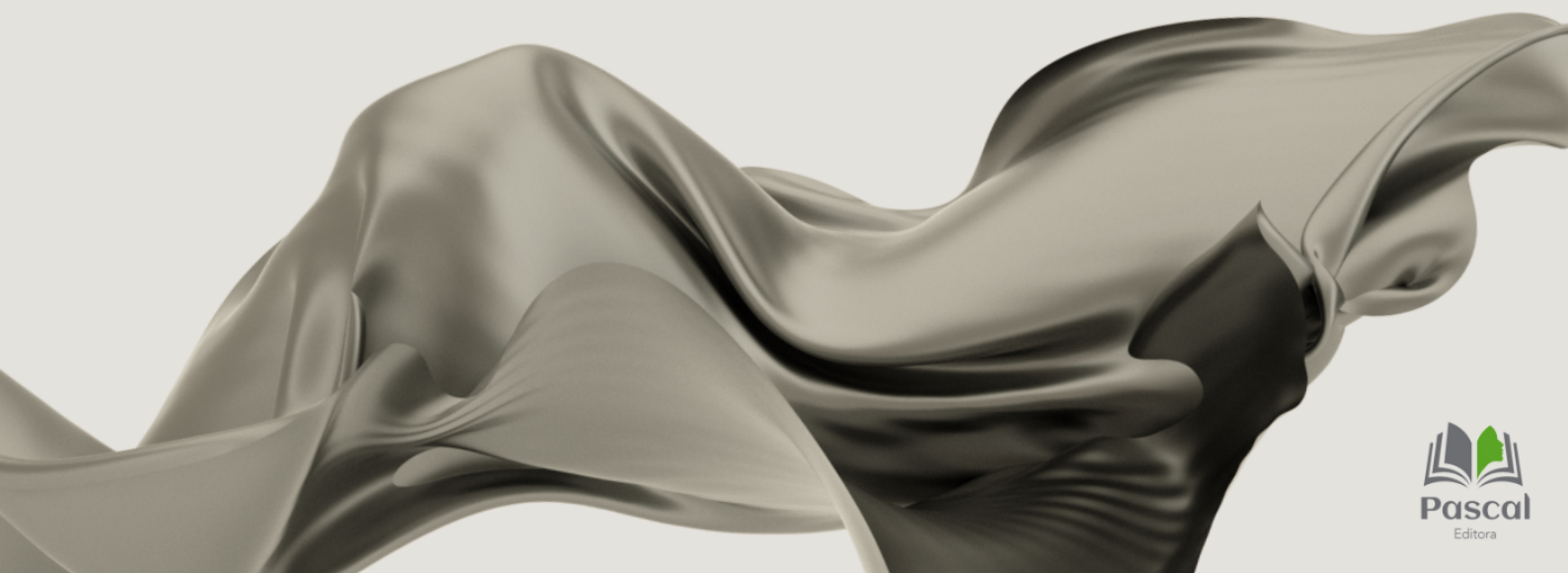
VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

Tópicos Especiais de Administração

# 17

**ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES NO MERCADO ATUAL**  
***STRATEGIES USED FOR CUSTOMER LOYALTY IN THE  
CURRENT MARKET***

Ruan Victor Santos Serra



## Resumo

Preende-se através da referida pesquisa, demonstrar a importância do Marketing digital e suas ferramentas, pois no mercado externo, as mídias digitais possibilitam à agregação de valor nos produtos ou serviços em seus respectivos segmentos de mercado. Isso proporciona a integração e o posicionamento das organizações nas mudanças do setor. O objetivo geral do estudo foi discorrer sobre as estratégias do marketing digital utilizadas pelas empresas para fidelizar clientes. A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

**Palavras-chave:** Marketing. Fidelização. Clientes

## Abstract

It is intended, through this research, to demonstrate the importance of digital marketing and its tools, because in the foreign market, digital media make it possible to add value to products or services in their respective market segments. This provides the integration and positioning of organizations in the sector's changes. The general objective of the study was to discuss the digital marketing strategies used by companies to retain customers. The methodology adopted in this research is a literature review, through consultations with books, articles, reliable websites. The Literature Review was chosen to carry out this research, because it is grounded in scientific definitions, having a reliable information base. In the research, an analytical reading was carried out so that the theories raised lead to obtaining the answer to the presented research problem. The period used for the search was the last 10 years.. The surveys will be carried out on health magazine websites and on the Scientific Electronic Library Online (SciELO) database.

**Keywords:** Marketing. Loyalty. Customers.

## 1. INTRODUÇÃO

Para se adequar aos novos ambientes organizacionais, os empreendedores precisam ter conhecimentos de diversas estratégias que vão lhe dar apoio e estrutura para crescer confortavelmente e serem bem-sucedidos, em meio a esse mercado cada vez mais competitivo e sabe-se que se está na era da globalização.

Portanto, Pretende-se através da referida pesquisa, demonstrar a importância do Marketing digital e suas ferramentas, pois no mercado externo, as mídias digitais possibilitam à agregação de valor nos produtos ou serviços em seus respectivos segmentos de mercado. Isso proporciona a integração e o posicionamento das organizações nas mudanças do setor.

O estudo torna-se importante por observar que empresas se utilizam das ferramentas digitais para fidelizar clientes, pois elas facilitam a vidas das pessoas, e estas já ganharam o cenário organizacional. As mídias sociais são um bom exemplo dessas ferramentas, estas vêm a ser um bom meio para propagação de marca, opinião e causa. Podendo também fazer uma análise mais profunda do perfil de seus clientes e definir com muito mais precisão qual é o seu público ideal. Elas se integram diretamente as estratégias de marketing digital e impactam à empresa como um todo.

Desta forma, o estudo vem a corroborar com pesquisas futuras sobre a temática, bem como auxiliar as empresas de como as redes sociais podem ajudar a fidelizar clientes, favorecendo para a implementação de estratégia e utilização de seus recursos na busca de estreitar o relacionamento entre empresas e o consumidor e, conseqüentemente alavancar o crescimento destas empresas. Diante do exposto emergiu a questão norteadora: quais as estratégias utilizadas pelas empresas para fidelizar clientes?

O objetivo geral do estudo foi discorrer sobre as estratégias do marketing digital utilizadas pelas empresas para fidelizar clientes. Os objetivos específicos foram dispostos em: definir marketing digital e Marketing nas redes sociais; apresentar as ferramentas e estratégias de Marketing Digital para o empreendedorismo e as principais redes sociais utilizadas e adotadas nessas mídias, voltadas para promover empresas, marcas, produtos e serviços; descrever a importância do marketing nas redes sociais no processo estratégico das organizações.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)*.

## 2. O EMPREENDEDORISMO E SUA FUNÇÃO RELACIONAL

O empreendedorismo é secular. Segundo Dolabela, “Empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, como o objetivo de melhorar as relações do homem com os estudos e com a natureza”. É importante enfatizar que muitos empreendedores visionários, que alcançaram seus objetivos a partir da implementação de novos negócios, atuaram em cenários incertos, se

empenham, mesmos sem conhecerem mais profundamente outros conteúdos da área empresarial, a exemplo de muitos que contribuíram para o desenvolvimento da economia do país (SEBRAE, 2014).

Conforme Chiavenato (2004) para se manter firme em seus propósitos sem deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas, além de controlar seus impulsos para ajustar-se quando a situação demanda mudanças é preciso estar aberto para estudar e aprender sempre. Ainda de acordo com o autor, o empreendedor é a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Criatividade é a capacidade de aceitar desafios e buscar soluções viáveis para o equacionamento de problemas. Liderança inspira confiança, motiva, delega responsabilidades e forma equipe, criando um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir, aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas. Mantendo-se firme em seus propósitos sem deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas. Controlar seus impulsos para ajustar-se quando a situação demanda mudanças é preciso estar aberto para estudar e aprender sempre (CHIAVENATO, 2004).

E ainda segundo Chiavenato (2007) para ser bem-sucedido o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio, para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

Portanto, o empreendedor que desse já alcançar sucesso nos negócios necessita de características tais como: coragem e paixão para desbravar o novo, e equilíbrio, racionalidade e facilidade em lidar com as mais variadas situações, já dentro do empreendimento (CHIAVENATO, 2007).

É importante dizer que os ativos intangíveis, como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa. Ressalta-se que o empreendedorismo é o ato de aproveitar oportunidades, inovar, planejar, arriscar, empenhar, ser perseverante, acreditar na ideia e transformar em realidade.

Desde os primórdios, o empreendedorismo manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana, e é a partir de bem pouco tempo que as organizações e seus administradores vêm percebendo a sua influência e suas implicações nos resultados empresariais. (ROSA, 2011)

Para Martins (2008), todas essas definições exprimem muito claramente o que vem a ser o tema Empreendedorismo. O empreendedorismo associado as micro e pequenas empresas é fator gerador do desenvolvimento econômico e social de gerar riquezas. As Micros e Pequenas Empresas, assim como as grandes gestoras, estão preocupadas em produzir bens e serviços sem esquecer a responsabilidade social e ambiental. No entendimento do autor, se a empresa for responsável social e ambientalmente, ou melhor, se for sustentável, ela tende a ser próspera e a ser vista como uma empresa cidadã e preocupada com o futuro do planeta. E mais, ele explica: por outro lado, se não trilhar o caminho da responsabilidade social e ambiental ela terá desempenho tímido.

E os fatos não negam esta citação, Micro e Pequenas Empresas que não tem programas sociais e/ou de sustentabilidade perdem valores e credenciamento tendo assim perdas equivalentes. É válido acrescentar que no empreendedorismo contemporâneo é indispensável à acessibilidade à internet como meio de divulgação e alcance do produto

ou serviço ofertado.

Segundo o SEBRAE (2014), o negócio baseado em princípios socialmente responsáveis não só cumpre suas obrigações legais como vai além, pois, quem aposta em responsabilidade social e diálogo está conquistando mais clientes e respeito da sociedade. Ao assumirem a imagem de compromisso com a responsabilidade social, as microempresas se tornam agentes de verdadeira mudança cultural, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

O empreendedorismo é composto por diferentes fatores, presentes em diferentes doses e graus de intensidade que se manifestam e se combinam de diferentes maneiras em cada empreendedor (MAXIMIANO, 2006). Dornelas (2008) faz uma descrição mais detalhada sobre os empreendedores: são determinados, dinâmicos, dedicados, são indivíduos que transformam uma ideia abstrata em algo de concreto, sabem explorar ao máximo as oportunidades, constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, possuem conhecimento, planejam, são organizados, são bem relacionados e constroem rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa junto a clientes, fornecedores entre outros. A necessidade do empreendedor de conhecer o seu produto e o mercado como ninguém para estar na frente dos concorrentes é fundamental.

É imprescindível saber conduzir e incentivar as pessoas a realizar as tarefas bem feitas criando valores a elas, assim como é preciso manter o foco constante no produto e no cliente. O espírito empreendedor não é uma característica da personalidade uma vez que cada indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora (ROSA, 2011).

Assim, tem-se o empreendedorismo como um agente de fomentação monetária, bem como social, tanto no que tange ao espaço físico quanto virtual, permitindo o suprimento das necessidades da melhor maneira a ser feita e recebida. Sem deixar de fora as estratégias e o preparo para o futuro, possíveis crises e a concorrência. É a prática do aprender contínuo.

Sabe-se que o empreendedor precisa ampliar a comunicação no âmbito interno da organização através da percepção de como o cliente interno se sente em relação à mesma, demonstrando sua extrema relevância e agregação na composição da equipe, bem como, estimulando-o em suas responsabilidades e compartilhando-lhes as tomadas de decisões para que se sintam participativos. De acordo com Rosa (2011) só quando todos na empresa sentem de fato como integrantes de uma grande família empresarial que almeja o sucesso e a contribuição de todos em sintonia. Além, obviamente, de melhores resultados, crescimento e aprimoramento.

Vive-se em uma sociedade em constantes mudanças que se refletem nas organizações. Caminhar em compasso com essas mudanças faz com que a organização se mantenha no mercado de trabalho. Uma das mudanças mais significativas nos negócios de hoje é a valorização das pessoas como capital humano, um dos ativos de maior valor para a organização (FORGIARINE; FROEMMING, 2013).

É importante ainda destacar que é preciso reformar essa ideia de empregador no topo e empregado ser inferiorizado. A organização é também um ambiente de socialização, o qual necessita ser cultivado. Sendo assim, deve-se haver equilíbrio entre as partes e sua respectiva interação. Por conseguinte, propõe-se construir um elo entre os departamentos e um portal de comunicação entre os componentes da empresa, para que, convenientemente, todos saibam o porquê de seu trabalho e sejam compartilhados os resultados.



Dessa forma, é preciso capacitar, primeiramente, os colaboradores com informação clara e transparente sobre os processos, procedimentos, metas, campanhas, projetos, serviços e ações, para que, assim, eles sejam capazes de alcançar o desempenho desejado (ROSA, 2011). Sobretudo, tratados como pessoas e preocupando-se com suas emoções e bem-estar. Pois, o maior fator de sucesso e que muitos na maioria das vezes não enxergam, é a empatia, este é o real aprimoramento (ROSA, 2011).

Logo, o empreendedorismo visa através de estratégias de relações pessoais e do marketing, promover a empresa para os colaboradores destacando suas metas, deixando explícita sua Missão, Visão e Valores (o que fazem; o que objetivam; o que é necessário) de modo a demonstrar-lhes sua importância individualmente para a instituição e a seguir, sejam estimulados conjuntamente no ambiente corporativo.

## 2.1 Mudanças organizacionais: do físico para o digital

Os últimos anos têm sido bastante rico em mudanças organizacionais em no Brasil, afetando diretamente a atividade laboral e a própria Gestão de Pessoas nas organizações públicas. De acordo com Rosa (2016) tem aumentado o uso da automação nos serviços públicos, a terceirização está presente em quase todas as instituições, e as privatizações, as fusões entre órgãos públicos e a diminuição de pessoal também têm ocorrido.

Tornar os processos administrativos automáticos através da utilização de máquinas e computadores visa aumentar a produtividade no serviço, reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia do serviço público. No entanto, a tendência, nesses casos, é que haja a substituição do homem pela máquina. Igualmente, a terceirização, cada vez mais utilizada em organizações públicas e privada, tem objetivos semelhantes (ROSA, 2011).

Tal pensamento vem mostrar que a cultura das organizações não pode ser analisada sem que sejam considerados os valores culturais da sociedade na qual está inserida a organização, dos pontos de vista locais, regionais e até nacionais. Por isso, pode-se entender que segundo Oliveira (2016) a cultura é vista como um conjunto de processos psicológicos e psicossociais que fazem a identificação da organização frente a outras organizações.

As organizações, muitas vezes, são conhecidas por algumas características próprias que as fazem únicas. Isso significa que elas cultivam e mantêm uma cultura própria. O fato de terem características especiais próprias não significa que elas tenham uma cultura forte ou fraca. Na realidade, a cultura declara uma identidade da organização, construída com o passar dos anos, e naturalmente impregna nos comportamentos dos seus membros, unindo a todos e formando uma maneira específica de agir coletivo (ROSA, 2011).

O autor ainda considera que o clima indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos, como as políticas de Gestão de Pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, entre outros. Sob essa visão, o Clima Organizacional pode ser pensado como uma relação entre o nível individual e o organizacional, pois dá a dimensão da compatibilidade das expectativas de ambos os níveis.

Reforçando essa ideia, Quijano *et al.* (2008) afirmam que o clima é um dos processos organizacionais que atuam sobre as pessoas e os grupos e também é gerador de atitudes no trabalho, como motivação e comprometimento. Segundo esses autores, o nível de Clima Organizacional percebido permite que ele seja considerado como forte indicador da contribuição dos membros da organização ao seu desenvolvimento.

A gestão por competências não constitui uma novidade nas organizações nem será



uma ferramenta que está sendo aguardada para utilização no futuro como tendência de Gestão de Pessoas. Ela já está em pleno uso como uma inovação organizacional e é considerada um conjunto de ferramentas que forma uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas com amplas possibilidades de continuar apoiando essa área no seu futuro (OLIVEIRA, 2016).

Vale lembrar que, para Oliveira (2016) o ambiente organizacional é cheio de incertezas. Nesse contexto, o conhecimento é a melhor fonte de obtenção de vantagem competitiva duradoura. Pode-se considerar que o conhecimento é a informação ordenada, isto é, a informação que consiste em dados relevantes e objetivos. A geração de conhecimento não implica apenas processar dados. Muitas vezes, é necessário que o gestor saiba aproveitar as intuições, as percepções e as ideias tácitas, isto é, subjetivas, das pessoas que participam da organização, sendo, às vezes, a única maneira de se aproveitar o conhecimento.

A Condição de Atividade pode ser determinada como o nível (prazo combinado/atendido, segurança, dignidade da carga, serviço etc.) na perspectiva do usuário. Às circunstâncias, frente à dificuldade de uma melhor Qualidade de Serviço pedido pelo usuário, este consegue considerar pagar um valor maior por ele. Ele deve ser determinado em acordo antes de se iniciar qualquer ação, especialmente os serviços logísticos. Pois, a primeiro conhecimento contratual que deve ser determinada com o consumidor é qual a Qualidade de Atividade que o cliente pretende comprar (ROSA, 2011).

De acordo com o autor a qualidade de serviço aponta o mercado em que a administração quer trabalhar, ou seja, uma gestão pode escolher por trabalhar com nível menor de itens ou de serviços ainda que tenha consumidores determinados a pagar menos por objetos de baixa qualidade. Assim, para estabelecermos a condição de serviço, se precisa estabelecer antes os produtos de avaliação para análise e dar os dados máximo e mínimo que cada parte de gestão deve realizar para estar entre do nível contratado.

É também nessa etapa que ocorre o atendimento a queixas e a reclamações de clientes, e o que deveria ser sempre feito, mas é raramente feito no Brasil, uma pesquisa de satisfação do cliente para se tudo que foi combinado estava a contento. Com base nessa pesquisa, é possível gerar melhorias e mudanças no contrato que sejam importantes para ambas às partes ou, até mesmo, descobrir um novo serviço (ROSA, 2011)

E, para se efetivar esse controle, a melhor maneira é realizá-lo por meio dos itens de controle, da ótica da qualidade ou dos indicadores de qualidade. Na língua inglesa, esses indicadores são conhecidos como *Key Performance Indicator* (KPI). Os itens de controle são os parâmetros, máximo e/ou mínimo, que cada atividade logística deve atingir para estar dentro da qualidade contratada, ou seja, o Nível de Serviço, e devem ser estabelecidos de tal forma que possam ser numericamente mensuráveis, não deixando margem à discussão.

O administrador de materiais é a pessoa responsável por executar procedimentos que respondam às perguntas elaboradas anteriormente de forma honesta, séria, sempre buscando a economia dos custos para a organização por meio de compras realizadas a custos mais baixos e do gerenciamento dos estoques armazenados para evitar roubos, avarias, perda de validade, entre outros (ROSA, 2011).

Cabe a esse profissional estruturar os procedimentos da administração de materiais para que ela seja padronizada e normatizada dentro da organização e possa, também, ser implantada a qualidade total na administração de materiais. Rosa (2011) descreve ainda que a Distribuição Física pode variar sua forma de atuar por causa do mercado, assim, tem-se: distribuição física para mercado de clientes finais, para mercado de indústrias e para mercado de intermediários. Entende-se, a partir disso, que um canal de distribuição

corresponde a um conjunto de organizações que participam do fluxo de produtos desde o fornecedor da indústria, passando pela própria indústria que produz, até o cliente final.

Nessa perspectiva, de acordo com Rosa (2016) a Gestão da Mudança compreende o processo de reinvenção ou estruturação da empresa e seus procedimentos, a fim de mudar algo em sua cultura, estratégia, estrutura ou produto. Tal desenvolvimento é necessário à utilização de práticas que possam envolver todas as pessoas no intuito de obter melhor proveito e menos rejeição por parte do capital humano da empresa.

Sendo assim, é evidente a necessidade de as organizações estabelecerem e conduzirem processos de mudança verdadeiramente eficazes no intuito de se tornarem competitivas frente a outras organizações. É preciso que se estabeleça uma metodologia nesse processo que faça com que a empresa possa usufruir dos benefícios e também a habilidade dos gestores para que haja êxito em todas as fases do processo, sem perdas financeiras para a empresa e também a aceitação dos colaboradores.

Na era da globalização as mudanças ocorrem de maneira rápida e contínua em todos os setores da economia. Dessa forma, é necessário que as empresas se adequem a essa realidade de constante evolução e estejam aptas a competir nesse cenário. Assim, os processos de mudança são ferramentas importantes que as empresas devem utilizar para estarem sempre atualizadas em suas áreas e aperfeiçoar o processo de gestão de pessoas.

Num processo de mudança é preciso convencer os envolvidos dos ganhos que serão adquiridos, além de compartilhar conhecimento e experiência com outros e também estabelecer novas redes de relacionamentos. O referido desempenho é extremamente importante no papel dos gestores e lideranças da empresa, pois é através deles que um determinado planejamento pode ser definitivamente efetivado fazendo com que as pessoas envolvidas se transformem em uma forte equipe. (ROSA, 2016).

Logo, é imprescindível que os líderes estejam bastante capacitados em termos de gestão e competência técnica, pois grande parte do sucesso da implantação de um processo de mudança vai depender dessas capacidades do líder e também do seu poder de liderança na organização e perante os colaboradores. É necessário vender a ideia a todos que serão envolvidos de que a mudança será benéfica tanto para a empresa quanto para a equipe envolvida no processo. Por exemplo, entre o contexto de mudança empresarial do espaço físico para o virtual.

De acordo com Ferreira et al. (2009) a grande verdade é que a gestão de mudança poderia ser adjetivada como Gestão Contemporânea do século XXI, pois, o modelo newtoniano de ordem, estabilidade, linearidade e previsibilidade não existe mais, talvez, inclusive, nunca tenha existido. A imprevisibilidade tanto dos ambientes internos quanto externos da empresa faz com que as organizações estejam propensas a mudanças constantes como forma de acompanhar o mercado e se manterem competitivas, se adaptarem rapidamente a novas realidades.

As organizações são administradas e desenvolvidas por pessoas, logo, todo processo relacionado à gestão de mudança terá sempre como foco pessoas e seu relacionamento com a empresa. É necessário que se crie um ambiente sistêmico para que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo. Um processo de mudança bem sucedido não ocorre naturalmente e sim do resultado de ações conjuntas com o intuito de motivar as pessoas para que mudanças possam ser implementadas, e como consequência atingir um nível de excelência e qualidade, além da melhoria contínua, tudo isso contribui para que a organização mude para melhor.

Em geral, a mudança ocorre quando a empresa está com algum problema ou passan-

do por dificuldades. Nesse contexto a mudança pode ser entendida como Reativa: ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa, isto é, são movidas por problemas já existentes e que precisam ser resolvidos de forma imediata; ou Proativa: se inicia antes que o problema ocorra, surge da identificação e da criação de oportunidades. São implementadas quando não há urgência de mudanças, pois as chances de fracasso são maiores, mas em caso de sucesso as recompensas também são maiores.

Seja, então, qual for o tipo de mudança é preciso planejamento, avaliação de riscos e uma apresentação realista dos pontos a serem desenvolvidos. Além de formas eficazes de suprir as necessidades encontradas, visando atender aos colaboradores e aos consumidores, uma vez que também serão afetados.

### 3. EMPREENDEDORISMO DIGITAL

Há registros da utilização do termo empreendedorismo desde o século 12, no entanto, apenas no final do século 17, passou a designar a criação de projetos e empreendimentos (FILION, 1999). Desde então, muitas abordagens surgiram para designar a atividade empreendedora. O economista austríaco Joseph A. Schumpeter (1883-1950) consolidou o conceito de empreendedorismo ao associá-lo à inovação tecnológica.

Conforme Schumpeter (1976), a partir do processo de destruição criativa concretizada por meio da introdução de novos produtos, serviços, formas de organização e matérias-primas, o empreendedor pode ser visto como um agente de mudanças, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

Conceito similar pode ser encontrado em uma relevante definição sobre o empreendedorismo como campo de conhecimento, descrita por Shane e Venkataraman (2000). Concomitantemente com a visão da abordagem econômica, os autores destacam que o empreendedorismo busca entender o surgimento das oportunidades para criar algo novo; como essas oportunidades são descobertas ou criadas por indivíduos específicos, que usam meios diversos para explorar essas oportunidades, produzem, assim, uma ampla gama de mudanças (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

O surgimento da Internet tem suas raízes na década de 60 do século 20, a partir da criação de redes pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos como uma comunicação militar alternativa, em que as informações pudessem resistir a um conflito nuclear mundial. No Brasil, a Internet teve uma maior expressão a partir da década de 1990, por meio de incentivos do governo federal, Ministério das Comunicações e do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MONTEIRO, 2001).

A Internet é um meio de comunicação que permite a troca de informações a qualquer momento entre pessoas de diferentes locais e seu uso expande-se cada dia mais e gera mudanças em âmbito cultural, social, econômico e político (CASTELLS, 2003). Entre essas transformações podem ser destacadas a criação de negócios no meio virtual e a maneira como as organizações se relacionam com seus stakeholders.

O modo digital de fazer negócios popularizou-se devido ao barateamento da infraestrutura de telecomunicações. Nesse ambiente a competitividade é acirrada e o número de consumidores aumenta cada vez mais, com possibilidades de internacionalização do negócio (ZIYAE; SAJADI; MOBARAKI, 2014, p. 12).



Acredita-se que isso ocorra por conta da inclusão digital e do maior conhecimento que os consumidores vão adquirindo no decorrer do tempo, fazendo com que aumente a confiança nessa modalidade de negócio. Segundo Fagundes (2004, p. 24), “o comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo”, e que abriga hoje vários tipos de atividades. Apesar de ser um ambiente de grandes empresas consagradas, as micro e pequenas empresas também podem beneficiar-se das oportunidades trazidas pela Internet e do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Entra em cena a discussão sobre o empreendedorismo, que tem se consolidado no Brasil e no mundo como fator de desenvolvimento social e econômico, estando associado principalmente à geração de emprego e renda (GLOBAL, 2013).

Apesar da amplitude do conceito de empreendedorismo, ele vem sendo relacionado à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas (DORNELAS, 2005). Os novos negócios envolvem dificuldades aos empreendedores como: a questão financeira, a concorrência, a formação de uma equipe, a mão de obra qualificada e a necessidade de adquirir credibilidade para desenvolver a organização (PEREIRA; VERRI, 2014).

Por se tratar de um ambiente dinâmico e de características específicas, porém, a maioria das organizações ainda necessita de uma base ou orientação para poder empreender no meio digital, o que exige certo conhecimento por parte do empreendedor. A Internet, todavia, pode ser mais uma ferramenta de auxílio ao empreendedor, abrindo novas oportunidades. As vantagens do comércio eletrônico em comparação ao empreendimento físico incluem: uma maior visibilidade do negócio e de seus produtos e serviços; a possibilidade de atingir clientes e fornecedores em âmbito nacional e internacional; uma significativa redução de custos quanto ao processo de compra e transações e uma maior interação com os clientes em que é possível obter um retorno rápido e preciso (TURBAN; KING; LEE, 2004, p.13).

A Internet possui um papel fundamental no processo de criação de empresas no meio digital. Limeira (2007) descreve o significado da palavra Internet como a junção das palavras “rede interconectada” (interconnected network) e também é designada como a rede pública mundial de computadores interligados por cabos ou tecnologias sem fio (wireless). O poder dessa tecnologia é significativo, permitindo a interação entre pessoas de baixo custo a uma velocidade muito grande.

Existem diversos tipos de serviços que integram a Internet. Limeira (2007) cita como exemplos: o correio eletrônico (e-mail) que possibilita a troca de mensagens e arquivos entre usuários por meio de computadores; salas de bate-papo (chats), local em que as pessoas podem conversar em tempo real, por meio do dispositivo eletrônico; websites (endereço na rede, constituído por uma coleção de páginas web, cuja porta de entrada é sempre sua home page); blogs, entre outros.

O comércio via Internet está entre os dez setores empresariais mais atrativos para os futuros empreendedores. Um dos motivos é o fato de o investimento ser relativamente mais baixo se comparado à criação de uma empresa física; ao mesmo tempo, deve ser dada atenção à acirrada concorrência dos grandes varejistas virtuais, pois se a empresa não conseguir atrair clientes para sua loja virtual dificilmente conseguirá se manter no mercado (DEGEN, 2009).

Este meio possibilita criar uma vitrine para o mundo em que um pequeno negócio tem seus produtos ou serviços expostos a qualquer pessoa com acesso à rede, assim como as empresas maiores. Os clientes conseguem ter um maior poder de escolha, uma vez

que é possível realizar pesquisas de maneira ágil e comparar os preços e prazos de entrega entre os concorrentes de modo fácil pela Internet, sem que haja deslocamentos. Desse modo, o candidato a empreendedor deve abrir um negócio na Internet e assumir os riscos se tiver uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (DEGEN, 2009; LIAO; KICKUL; MA, 2009).

Também pode haver, entretanto, pontos negativos, como a falta de segurança, falta de infraestrutura em telecomunicações e acesso à rede (CARDOSO; GOMES, 2003). O conjunto de informações e de características atribuídas pelo empreendedor digital naquilo que o faz definir os contornos e o modelo do seu negócio é muito grande, mostrando-se distinto da empresa física.

Pode acontecer de os empreendedores focarem tanto em suas competências tecnológicas que deixam em segundo plano as questões ligadas à gestão do negócio, à logística, aos recursos humanos, às finanças ou a qualquer outro assunto vital para a sobrevivência e crescimento da empresa (TOMAZ, 2001, p. 14).

Para evitar que ocorram maiores problemas durante a execução do negócio digital, o empreendedor deve levar em consideração algumas variáveis e decisões a serem tomadas, como apresenta Tomaz (2001): quem serão os clientes que a empresa atenderá, como será esse atendimento, quais serão os produtos e serviços disponíveis, o sistema de produção e de distribuição, a marca, o mercado, a localização, os sócios, os insumos, os fornecedores, os recursos financeiros, as tecnologias a serem adotadas, as formas de alianças que serão estabelecidas com empresas, entre outras.

Note-se que as preocupações são semelhantes à execução de um negócio físico, porém a operacionalização é totalmente diferente. As empresas que decidem ingressar nos negócios digitais devem passar por cinco principais mudanças: (1) digitalização ter todas as informações da empresa de modo digital; (2) globalização encontro com pessoas e organizações de qualquer lugar do mundo; (3) mobilidade – torna-se possível aos funcionários acessarem os dados da empresa de qualquer lugar; (4) trabalho em grupos virtuais – colaboradores e parceiros podem trabalhar juntos em um projeto a partir de qualquer lugar físico; e (5) informações em tempo real – possibilidade de acesso instantâneo aos dados da empresa (FAGUNDES, 2004).

Para Tomaz (2001, p. 33) “criar uma empresa com elevado nível de virtualização é, da mesma forma, uma perspectiva de competir baseado nos novos modelos de negócio”. Fagundes (2004) também descreve três visões que devem ser observadas para as empresas que desejam ser competitivas no mercado atual: (a) melhorias de processos existentes por meio de ferramentas do e-business; (b) intenção de crescimento constante e repensar na maneira como realiza seus negócios e (c) redefinição total do seu negócio para garantir sua permanência no mercado futuro.

Atualmente, os consumidores e colaboradores de uma organização têm acesso e estão expostos a uma quantidade enorme de informações. Com isso, houve uma transformação no modo como os produtos e serviços são descobertos, pesquisados, avaliados e recomendados. A preocupação por parte dos clientes quanto à localização da loja não é mais tão relevante quanto a confiabilidade, agilidade na entrega e na segurança em relação ao tratamento de seus dados e informações pessoais (FAGUNDES, 2004).

De acordo com Gomes (2003), por meio da transformação tecnológica que afetou a maneira de fazer negócios, principalmente considerando as oportunidades criadas pela

Internet, surgem então novos termos como: “e-empendedor”, “webempendedor”, ou ainda “empendedor virtual”. Além do perfil, das habilidades e conhecimentos que o empendedor tradicional possui, o empendedor necessita também ter domínio das tecnologias modernas e do contexto das necessidades humanas e também de como satisfazê-las, inclusive de desvendá-las por meio do uso da tecnologia da informação.

O empendedor virtual deve ser um indivíduo que possua todos os requisitos necessários para ser um empendedor, com algumas qualidades mais evidentes, como gerenciamento de inovação, identificador de tendências, descobridor de nichos e principalmente deve conhecer muito bem o ramo em que atua. (GOMES 2003, p. 15)

O empendedor virtual está envolvido no e-business. Segundo Turban e King (2004) o e-business pode ser caracterizado como uma definição mais ampla do comércio eletrônico, já que não inclui somente a compra e venda de produtos e serviços, mas também a prestação de serviços, cooperação de parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos dentro de uma organização.

O e-business pode ser caracterizado como transações comerciais conduzidas por meio de redes públicas ou privadas, incluindo: transferências financeiras, bolsas de ofertas on-line, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas (CUNNINGHAM, 2001).

É possível notar a diferença entre os conceitos de e-commerce e e-business, pois o primeiro inclui os processos que envolvem consumidores, fornecedores e parceiros de negócios, como vendas, marketing, recepção de pedidos, entregas e programas de fidelidade. Já o segundo engloba o e-commerce e outros processos organizacionais, como produção, administração de estoques, recursos humanos, finanças, estratégias, entre outros. Percebe-se então que o e-business abrange toda a cadeia de valor dos processos de negócio no meio virtual, enquanto o e-commerce limita-se às transações comerciais de compra e venda (LIMEIRA, 2007).

A ação empreendedora pode ser definida, então, como um processo dinâmico que envolve a geração de riquezas, obtida por meio de pessoas que assumem riscos em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento. Para alguns autores, as dificuldades encontradas a respeito da definição de empreendedorismo são decorrentes da distorção de conceitos divulgados principalmente pela mídia e pelo senso comum (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 15).

Drucker (1987) assinala que nem todos os novos negócios podem ser caracterizados por empreendedorismo, destacando ser necessário que haja algum tipo de inovação para que um indivíduo ou organização sejam de fato considerados empreendedores. Nesta visão, o empendedor é aquele que cria algo novo, algo diferente.

O autor utiliza-se da discussão de *Schumpeter* para afirmar que não importa qual a motivação pessoal dos empreendedores bem-sucedidos, seu propósito maior é criar valor e fazer uma contribuição, e por meio da criatividade converter ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração, enxergando nas mudanças oportunidades que podem oferecer maior inovação econômica ou social. Quanto à classificação de inovação, esta pode variar conforme a perspectiva do usuário ou área da organização, sendo dividida em inovação de produto, processo ou serviço.

Em relação aos seus tipos, Mattos e Guimarães (2005) consideram três principais: (a) incremental acontece quando há pequenas melhorias que aperfeiçoam o desempenho

funcional do produto ou pelo menos a percepção que o usuário tem de seu desempenho; (b) radical surge quando são realizadas grandes melhorias, fazendo com que os princípios de funcionamento do produto ou processos sejam alterados, envolvendo uma nova tecnologia que torna obsoleta a anteriormente empregada e, às vezes, exige novos canais de marketing; e (c) fundamental ocorre quando o impacto da inovação for de tal natureza que possibilita o desenvolvimento de muitas outras inovações.

Desse modo, o empreendedorismo é uma área de grande abrangência que vai além da definição de criação de empresas. Pode-se incluir nessa compreensão, segundo Gomes (2003): (a) geração do auto emprego (trabalhador autônomo); (b) empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); (c) intra empreendedorismo (o empregado empreendedor) e (d) políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Além da abordagem econômica, outra importante forma de analisar o fenômeno do empreendedorismo parte da abordagem comportamental. Na abordagem comportamental, o empreendedorismo visa a examinar as características e traços pessoais, bem como as motivações que levam o indivíduo a empreender. (GOMES, 2003, p.14)

Degen (2009) descreve o perfil do empreendedor bem-sucedido a partir de três pontos, utilizando como base as ideias de *Bernard Shaw*, *Schumpeter* e *David McClelland*: a) o empreendedor tem como característica o inconformismo (*Shaw*), e procura melhorar os produtos e serviços no mercado; b) é alguém que por meio do processo de destruição criativa (*Schumpeter*) busca superar os produtos e serviços existentes no mercado, criando novos; e c) devido à sua necessidade de realização (*McClelland*) não se intimida com as empresas já estabelecidas e as desafia a partir do seu modo de fazer as coisas.

Embora os casos de sucesso ganhem maior destaque na literatura, ressaltase que o medo do fracasso pode ser um fator desmotivador para o empreendedor, porém nunca está totalmente ausente, mostrando-se importante na decisão de empreender e nos investimentos subsequentes (MORGAN; SISAK, 2016).

A partir dos anos 80 o empreendedorismo passou a ser mais explorado como fonte de pesquisa e ensino. Desde então, os cursos a respeito do tema aumentaram cada vez mais tanto em velocidade quanto em aprofundamento (MURPHY; LIAO; WELSCH, 2006; VANEVENHOVEN, 2013).

Para além dos apontamentos históricos, atualmente discute-se o aumento da complexidade com que os empreendedores e gestores devem lidar, que vai além da sobrevivência nos mercados já existentes, indicando também problemas de criação de novos mercados (SARASVATHY, 2008).

Esses desafios comportam tanto fatores intrínsecos quanto extrínsecos, afetando a criação de novos negócios, que incluem: o ambiente de trabalho, contexto familiar, personalidade, histórico, apoio institucional, os mercados e a tecnologia (BESSANT; TIDD, 2009; PEREIRA; VERRI, 2014, p.20).

Para o autor, os estágios-padrão para a criação de um novo negócio incluem: primeiro a avaliação de uma oportunidade; posteriormente, há o desenvolvimento do Plano de Negócios e a tomada de decisão quanto à estrutura do empreendimento; a seguir há aquisição de recursos e de financiamento para a instituição do negócio, o que também inclui a busca de parcerias e apoio especializado; e por fim, o crescimento e acompanhamento do empreendimento, quando o empreendedor gerencia com o objetivo de aumentar o valor econômico do empreendimento.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de fidelização de clientes fazem parte da gestão do relacionamento, e é através delas que você pode implementar ações que encantem um cliente em potencial, ou esporádico, a ponto de torná-lo presente na sua lista de clientes fiéis. Mas, antes de saber quais podem ser essas ações, que tal começar a entender os tipos de fidelização que podem fazer o seu potencial cliente ficar interessado na sua marca? Quais são os tipos de fidelização? Cada modelo de fidelização pode ser útil para perfis específicos de clientes. É aí que chegamos no objetivo principal das estratégias de fidelização de clientes, que é entender o comportamento do cliente e oferecer de forma antecipada as suas necessidades.

Assim, ele percebe com mais facilidade que a sua empresa possui os melhores benefícios. Com base na fidelização, o cliente pode escolher entre: Fidelização por preço: o cliente seguirá comprando com você enquanto o seu preço for o melhor do mercado — não sendo fiel à marca ou à qualidade do produto; Fidelização por experiência: o cliente opta pela sua marca porque observou o melhor conjunto de experiências e se sentiu positivamente impactado pelos produtos e serviços; Fidelização por comodidade: o cliente nota que comprando com você pode economizar em outros aspectos, como no frete ou na facilidade de pagamento — tem grandes chances de se tornar um cliente fiel se você investir em ações que melhorem a experiência dele; Fidelização por plano de fidelidade: o cliente permanece comprando com você devido aos descontos e benefícios que ele recebe através de um plano; Fidelização “real”: é o que toda empresa procura, pois é quando o cliente escolhe comprar os seus produtos em qualquer situação — ou seja, ele realmente é fiel à sua marca e dificilmente vai deixar de comprar.

Para colocar em prática as estratégias de fidelização de clientes, é recomendado que o empreendedor comece pelo processo de validação, isto é, você precisa conhecer com quais personas os seus produtos conversam. Descobrir o perfil dos seus clientes em potencial, você pode colocar em prática a etapa de aquisição de clientes, entendendo onde eles estão presentes. Ou seja, dependendo do canal mais utilizado por eles — seja e-mail, redes sociais, blog, entre outros —, se poderá direcionar a sua comunicação de maneira mais assertiva.

Um processo de vendas bem feito também é um dos principais responsáveis pela fidelização dos clientes no futuro. Faça com que ele avance pela jornada de compra da maneira correta e mostre que você possui o produto certo para a sua dor. Ou seja, deixe claro que está ali para ajudá-lo e não só para vender. Depois que a venda for realizada, entra em cena o onboarding. É quando você pode guiar o cliente no uso do produto ou serviço.

## Referências

- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CARDOSO, Fernando; GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; JUNIOR, Moacir Sanglard. **Administração das operações de telecomunicação**: Uma análise de decisão. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 2, n. 2, p. 92-103, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **A Galáxia Internet**: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade. Zahar, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. Editora manole, 2004.
- CUNNINGHAM, M. **B2B – business-to-business**: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.



- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. Prentice-Hall do Brasil, 2009.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FAGUNDES, E. M. **Como ingressar nos negócios digitais**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- FAGUNDES, E. M. **Como ingressar nos negócios digitais**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2009.
- FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- FORGIARINI, Lizandra; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **ENDOMARKETING: A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO EM PROLA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**. Salão do Conhecimento, 2013.
- GOMES, R. C. O. Empreendedor X E-Empreendedor. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RE-CADM)**, Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 2, n. 1, p.1-17, maio 2003.
- LIAO, Jianwen; KICKUL, Jill R.; MA, Hao. Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. **Journal of small business management**, v. 47, n. 3, p. 263-286, 2009.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing: O Marketing na Internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MARTINS, Silvana Neumann. Empreendedorismo na Universidade: motivação na sala de aula. In: XIV Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, 2008, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Editora da PUCRS, 2008.
- MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2005
- MAXIMIANO, Antônio. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MONTEIRO, Luís. A internet como meio de comunicação: possibilidades e limitações. In: Congresso Brasileiro de Comunicação. 2001.
- MORGAN, J.; SISAK, D. Aspiring to succeed: a model of entrepreneurship and fear of failure. **Journal of Business Venturing: entrepreneurship, entrepreneurial finance, innovation and regional development**, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2016
- MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006
- OLIVEIRA, Deanne de Freitas; FERREIRA, Maria Cristina. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia** (Campinas), v. 33, p. 747-755, 2016.
- PEREIRA, J. A.; VERRI, R. A. Dificuldades na criação de empresas em diferentes momentos: um estudo de casos múltiplos, a partir da ótica dos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**, v. 8, n. 2, p. 2-17, 2014.
- PEREIRA, Jaiane Aparecida; VERRI, Reginaldo Aparecido. Dificuldades na criação de empresas em diferentes momentos: um estudo multicaso a partir da ótica dos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 2, 2014.
- QUIJANO, Santiago D. et al. La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. **Papeles del Psicólogo**, v. 29, n. 1, p. 92-106, 2008.
- ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito administrativo**. Saraiva, 2011.
- ROSA, R.H.R. **A Importância da Liderança e Motivação nas Organizações**. Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional. 14f. Tese (Artigo) - Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2016.

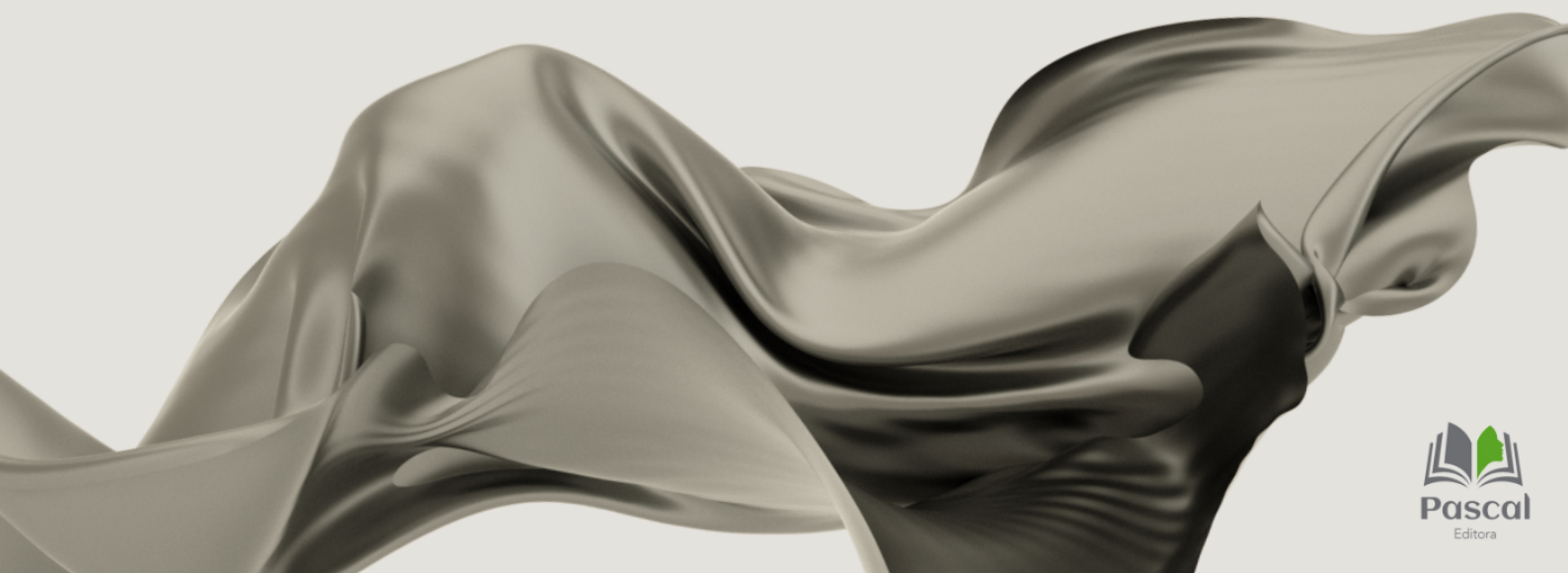
- SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurship expertise. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, Socialism and Democracy, with a new introduction**. 1976.
- SEBRAE. **Responsabilidade social empresarial**. 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/responsabilidade-social-empresarial,3ed0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 jun 2022
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- TOMAZ, Etel. **E-empendedor**: o portal do empreendedor digital. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- TURBAN, Efraim et al. **Electronic Commerce**: a managerial perspective 2004. London, UK: Pearson Education, 2004.
- VANEVENHOVEN, J. Advances and challenges in entrepreneurship education. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 3, p. 466-470, 2013.
- ZIYAE, Babak; SAJADI, Seyed Mojtaba; MOBARAKI, Mohammad Hassan. The deployment and internationalization speed of e-business in the digital entrepreneurship era. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 4, p. 1-11, 2014.

Tópicos Especiais de Administração

# 18

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATOR  
INFLUENCIADOR DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL  
*QUALITY OF LIFE AT WORK AS AN INFLUENCER FACTOR  
OF PROFESSIONAL GROWTH***

Tayná Alicia Campos Cunha Moreira



## Resumo

A qualidade de vida no trabalho tem sido fonte de estudos que buscam a melhoria das condições de trabalho alinhadas ao bem estar do trabalhador no cenário organizacional e como integrante ativo da sociedade. O objetivo principal desse artigo é compreender que a qualidade de vida se resume na capacidade do indivíduo satisfazer suas necessidades e anseios por meio da realização de atividades que reforçam suas habilidades e competências como pessoa e profissional. Parte desse incentivo se dá através das diversas formas de motivação que a organização pode adotar, norteadas pelas teorias da motivação publicadas pelos principais autores do tema. Entender que um funcionário motivado, aumenta sua produtividade, seu grau de importância na equipe e galga melhores posições, o que para empresa significa um grupo de trabalhadores mais capacitados e envolvidos com o futuro da empresa. Por último, o artigo explana a importância e os benefícios da implantação da gestão de qualidade de vida na cultura organizacional mediante as políticas e programas nas áreas de saúde, segurança, promoções, bonificações e outros, concluindo que o investimento nas técnicas voltadas para o bem estar traz benefícios não somente para a empresa, como principalmente para o trabalhador, que representa o foco principal dessa política.

**Palavras-chave:** qualidade, bem-estar, motivação, gestão, crescimento.

## Abstract

The quality of life at work has been the source of studies that seek to improve working conditions aligned with the worker's well-being in the organizational scenario and as an active member of society. The main objective of this article is to understand that quality of life boils down to the individual's ability to satisfy their needs and desires by carrying out activities that reinforce their skills and competences as a person and professional. Part of this incentive takes place through the different forms of motivation that the organization can adopt, guided by the theories of motivation published by the main authors of the subject. Understanding that a motivated employee increases his productivity, his degree of importance in the team and climbs to better positions, which for the company means a group of workers who are more capable and involved with the future of the company. Finally, the article explains the importance and benefits of implementing quality of life management in the organizational culture through policies and programs in the areas of health, safety, promotions, bonuses and others, concluding that investment in techniques aimed at good being brings benefits not only to the company, but mainly to the worker, who represents the main focus of this policy.

**Keywords:** quality, well-being, motivation, management, growth.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, a mão de obra do homem tem sido utilizada em prol do crescimento organizacional, de forma a se tornar imprescindível a adoção de medidas que priorizem seu bem-estar e forneça garantias do valor físico e mental do indivíduo no ambiente corporativo. Envolvidos pela dinâmica empresarial cada vez mais exigente, com processos seletivos criteriosos, os profissionais buscam, continuamente, especializar-se por meio de cursos e formações que incrementem seu currículo de forma a se destacar dos demais candidatos. Essa disputa, aliada à rotina de trabalho, podem provocar o surgimento de doenças do trabalho como depressão, estresse, entre outras.

O estudo de qualidade de vida tem sido bastante estimulado graças aos resultados obtidos nos trabalhadores com melhores condições de trabalho, tendo em vista que a satisfação do trabalhador pode ocasionar melhores resultados, fazendo com que a produtividade da empresa aumente representando, para ambas as partes, fator importante para seu crescimento.

Através das definições de qualidade de vida, podemos compreender, que o homem é o objetivo-fim dessa política, que com os meios motivacionais adequados à suas tarefas, se transforma e se reinventa, retornando para a empresa, um profissional mais habilidoso, com melhor domínio sobre suas competências e mais envolvido com os processos de trabalho.

## 2. A QUALIDADE DE VIDA

Os estudos de qualidade de vida foram iniciados na década de 20 com o pesquisador e psicólogo Elton Mayo que relacionou as variáveis que influenciavam no comportamento e resultado de produção das pessoas, seguido de William Maslow que definiu a Teoria Hierárquica das Necessidades humanas, que seguia o grau de importância de cada necessidade e por último, Mcgregor que determinou a Teoria X e Y, onde mostrava as características de pessoas desmotivadas e pessimistas do grupo X em contrapartida com a motivação e proatividade das pessoas do grupo Y. Tais teorias serão discutidas mais à frente no artigo.

A partir da década de 1970, a qualidade de vida no trabalho começa a ser difundida, tendo seu ápice inicial na década de 90 após as divergências entre trabalhadores e empregadores, servindo de solução nas relações pessoais na época.

A partir desse período, a qualidade de vida passa a ser agente presente nas organizações, a Organização Mundial da Saúde – OMS a definiu como a capacidade perceptiva do indivíduo de identificar seu lugar no mundo diante do contexto social, econômico e cultural que está inserido correlacionados com os objetivos e necessidades primárias.

Chiavenato (1994) afirmou que a qualidade de vida é um conjunto de fatores que embasam a satisfação pessoal, originada pela adequação do trabalho às suas necessidades. Essa satisfação pode gerar no indivíduo um alto grau de comprometimento, o que faz com que aumente sua produção, o que traz mais benefícios para si e para empresa. Quanto mais satisfeito com as condições de trabalho, melhor para a empresa, já que contará com um funcionário em pleno compromisso de produzir.

Importante ressaltar que a qualidade de vida deve ser implantada já na exposição de valores e princípios da empresa, para que se possa criar o clima e cultura organizacional

voltado para essa política. A liderança é responsável por familiarizar o termo e a prática com sua equipe, quanto, estabelecendo uma administração participativa, quando seus funcionários, não somente exercem função, mas auxiliam na tomada de decisões.

As organizações adotam diversas medidas de implantação e implementação da política de qualidade de vida seguindo passos básicos desde a análise de dados já estabelecidos e histórico de situações problemáticas, passando pelo desenvolvimento das ações, levantamento de questionários, aplicação das medidas e por último, aplicação das medidas propostas, todas essas informações são essenciais para qualidade de vida nas empresas.

Portanto, é conclusivo que o funcionário necessita da política de qualidade de vida no trabalho para atender suas necessidades, seus anseios e alcançar seus objetivos profissionais ao passo que a empresa que investe nesse funcionário com inúmeros benefícios que incrementem sua rotina de trabalho, recebe o retorno da responsabilidade e compromisso com o processo de produção.

### 3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

O sistema de metas é altamente trabalhado nas organizações e assim é na vida do trabalhador, seja no âmbito pessoal ou profissional. Para se alcançar uma meta são necessários diversos fatores que dão força para esse fim, sendo a motivação um dos principais e mais discutidos nas empresas.

Para melhor compreensão, alguns estudiosos estabeleceram teorias motivacionais que auxiliam as empresas na adoção de medidas de qualidade de vida. Definindo motivação como a ação de mover-se em sentido a um objetivo, de forma diversificada, depende das necessidades de cada indivíduo. Profissionalmente falando, ela impulsiona a busca de promoções, carreira estabelecida, melhores salários, reconhecimento e meritocracia.

Uma das principais teorias já estabelecida, a Teoria Hierárquica das Necessidade de Maslow foi estabelecida como forma de se compreender a importância das necessidades do homem. Maslow criou uma pirâmide dividida em cinco partes, onde alocou as necessidades conforme a hierarquia de realização, melhor compreendida na figura abaixo:

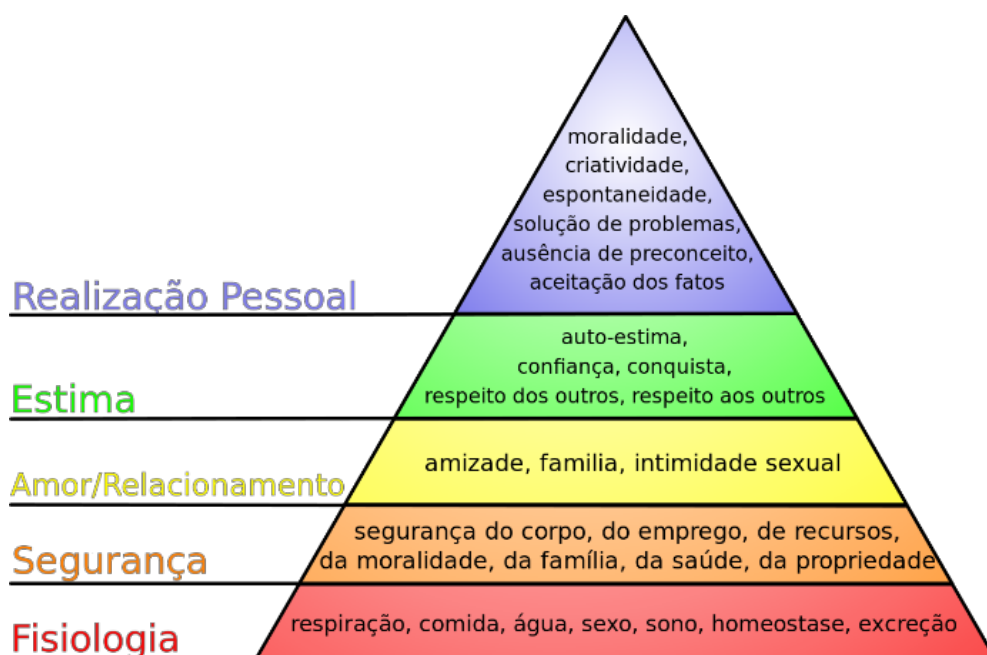


Figura 1: Pirâmide de Maslow

Fonte: adaptado do Livro A Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, 1943

A pirâmide de Maslow confirmou que o homem segue intrinsecamente uma ordem lógica de atendimento de seus anseios pessoais e profissionais, busca a segurança e estabilidade, mas também reconhecimento e valorização.

Outra teoria relevante, a Teoria X e Y abordava uma visão humanista, com dois pontos de análises: Tradição e modernidade. O grupo de indivíduo X se apresenta de forma mecânica, seguindo regras tradicionais, reação adversa a mudanças, trabalhando por obrigação, na garantia de segurança financeira. Oposto ao grupo X, temos os indivíduos Y, modernos e dinâmicos, adotam medidas inovadoras, buscam o crescimento profissional com mais afinco, aplicando a melhoria contínua de suas tarefas, através do aprendizado evolutivo.

A qualidade de vida busca ainda outras diversas teorias para enfatizar sua aplicação, mas vale ressaltar que assim como as descritas acima, todas elas têm o homem como foco, através do atendimento de suas necessidades. São métodos diversos com mesmo fim. De fato, a motivação se comprova como fator que influencia diretamente a política de qualidade de vida, já que impulsiona as ações do homem no alcance de suas metas, o que conseqüentemente, gera satisfação, o que dará mais força para sua busca de valorização, transformando o processo de qualidade de vida num ciclo contínuo de melhoria.

#### **4. BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE QVT**

Como dito anteriormente, as organizações necessitam adotar medidas que embasem a política de qualidade de vida no trabalho, assim alguns programas e grupo de benefícios são inerentes a esse processo. Toda organização funciona na base de sistemas, e assim faz parte o sistema de qualidade de vida que engloba programas essenciais para esse fim. Inicialmente, podemos citar o programa de saúde e segurança do trabalho que buscam garantir a proteção dos trabalhadores durante a realização de suas tarefas, prevenindo acidentes e doenças do trabalho assim como práticas de bem estar e adaptações ergonômicas, que somados constituem o esse programa e enfatizam a política de qualidade de vida.

Outro ponto importante, é o cuidado com a presença e manifestação do estresse ocupacional, sendo imprescindível a ação imediata que previna esse mal, que origina outras síndromes como depressão, síndrome de Burnout, síndrome do pânico e outras que podem acometer os trabalhadores.

A gestão pode estabelecer ainda incentivos e benefícios que são vantagens que incrementam a jornada de trabalho, tais como: plano de saúde, seguro de vida, clubes recreativos, locais de descanso, transporte próprio e refeitório na empresa. A gestão ainda pode criar o plano de cargos e salários, trabalhando a meritocracia, recompensa proporcional ao trabalho executado, estabelecendo também o plano de carreira, fazendo o vislumbre de crescimento profissional facilitado pelo cumprimento de tarefas.

Todos as iniciativas organizacionais citadas acima podem ser adotadas na implantação do sistema de qualidade de vida, são programas primordiais para a cultura organizacional, onde beneficiará os trabalhadores com seu bem estar e garantia de alcance de objetivos pessoais e profissionais simultaneamente, atenderá a empresa com funcionários mais envolvidos e motivados com o processo operacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto apresentado possibilitou a compreensão da qualidade de vida no trabalho para o indivíduo, vimos que a satisfação pessoal e profissional é crucial para o crescimento do trabalhador. Vimos também que as organizações têm se mostrado mais preocupadas com o atendimento das necessidades dos funcionários e a influência que esse fato constitui para o processo de trabalho.

A implantação de qualidade de vida no trabalho, de fato, representa parte influente na vida do indivíduo e sua aplicação norteia as relações de trabalho, motivando a equipe e incrementando o dia a dia no ambiente de trabalho.

Podemos concluir, que o investimento em qualidade de vida, representa menos custos com acidentes e doenças ocupacionais, menores índices de absenteísmo e rotatividade ao passo que impulsiona a produtividade, melhora as relações humanas e dinamiza a rotina laboral. Investir em qualidade de vida representa valorizar a base de toda organização: o homem.

## Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A.C.L. **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Revista da Administração. São Paulo, 1998
- ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade (InterfacEHS)**. Paraná, v.6, n.1, Artigo, abril. 2011.
- BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo/SP. Editora Gente, 2002.
- BURGARDT, Lilian (2005). **Saúde e bem-estar no trabalho**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=9553>>. Acesso em 02 de outubro de 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. São Paulo/SP. Editora Pioneira Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. ed. Barueri, SP: Manoele, 2015. cap.15. p. 401-428.
- COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional**. 7ª Ed. Rio de Janeiro/RJ. Editora Campos, 2003.
- Datafolha. Pesquisa sobre o retorno às aulas presenciais. São Paulo, 2022.
- DOLAN, S. Estresse, autoestima, saúde e trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- FERNANDES, Eda (2003). **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf)>. Acesso em 02 de outubro de 2022.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3ª Ed. Salvador/BA. Editora Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo/SP. Editora Gente, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GATTI, Bernadete Angelina. Por uma revolução no campo da formação de professores. São Paulo, Editora Unesp, 2020.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.4
- HUNTER, J. C. O Monte e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães, Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**. São



MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Editora Cegage, 2008.

MAXIMIANO, Antônio. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, Elton. **Os problemas sociais de uma civilização industrial**. São Paulo, Editora Routledge, Estados Unidos, 2014.

Paulo/SP. Editora Atlas S.A, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª Ed. São Paulo/SP. Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 8ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira (2001). **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cadpesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em: 02 de outubro de 2022.

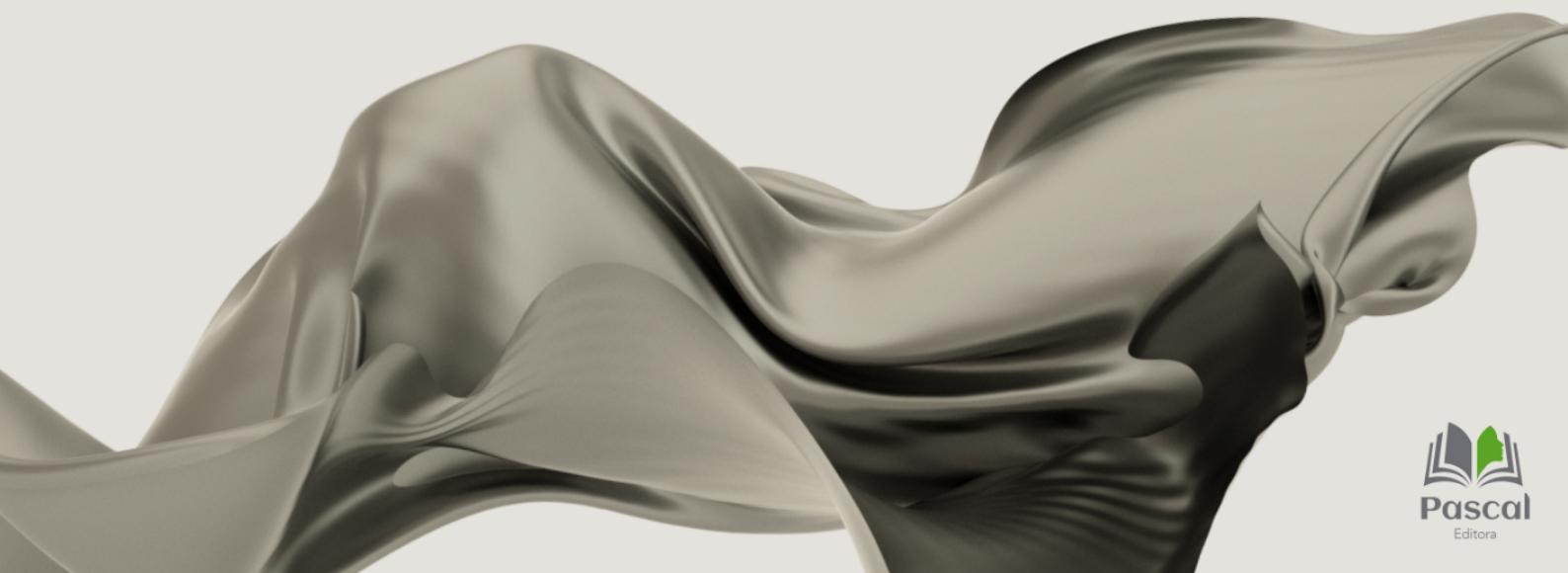


# 19

**FATORES MOTIVACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM  
ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE MOTIVAÇÃO NO  
TRABALHO**

***MOTIVATIONAL FACTORS IN ORGANIZATIONS: A  
BIBLIOGRAPHIC STUDY ON MOTIVATION AT WORK***

Gabriela Ribeiro Aguiar Silva



## Resumo

A ação de motivar as pessoas é uma atividade difícil, pois como dito, existem uma série de elementos que podem influenciar nos níveis motivacionais. Apesar de cada indivíduo apresentar características próprias que influenciam no seu grau de motivação, é fundamental que as organizações consigam trabalhar valorizando as pessoas de forma igual, pois quando se elege favoritos ocorre a criação de climas de animosidade entre os membros da equipe, o que pode levar a uma eventual perda da motivação. A motivação caracteriza-se como um processo psicológico e que tem relação direta com os impulsos ou com a tendência que o indivíduo possui em realizar uma determinada tarefa com persistência e utilizando comportamentos específicos para esta finalidade. Os fatores que contribuem para a motivação e despertam a satisfação tem como principal características as possibilidades de progresso e crescimento dentro do ambiente de trabalho. O objetivo geral deste estudo buscou compreender importância dos fatores motivacionais nas organizações. A metodologia adotada foi à pesquisa bibliográfica, onde foram utilizadas fontes secundárias como artigos científicos e livros, levando em consideração toda a expansão histórica da temática em questão. Conclui-se, portanto que o presente trabalho buscou compreender e identificar os principais fatores motivacionais, que influenciam no desempenho dos funcionários no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Motivação. Produtividade. Ciclo Motivacional. Organizações. Pessoas.

## Abstract

Motivating people is a difficult activity, because as said, there are a number of elements that can influence motivational levels. Although each individual has their own characteristics that influence their degree of motivation, it is essential for organizations to be able to work by valuing people equally, because when they choose favorites, animosity is created among team members, which can lead to a possible loss of motivation. Motivation is characterized as a psychological process that is directly related to the impulses or tendency of the individual to persistently perform a particular task and to use specific behaviors for this purpose. The factors that contribute to motivation and arouse satisfaction have as their main characteristics the possibilities of progress and growth within the workplace. The general objective of this study was to understand the importance of motivational factors in organizations. The methodology adopted was bibliographic research, where secondary sources such as scientific articles and books were used, taking into account all the historical expansion of the theme in question. It is concluded, therefore, that the present work sought to understand and identify the main motivational factors that influence the performance of employees in the organizational environment.

**Keywords:** Motivation. Productivity. Motivational cycle. Organizations. People.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou sobre os fatores motivacionais nas organizações, onde a motivação está diretamente relacionada com a satisfação de alguma necessidade do indivíduo, e que a motivação e a satisfação interferem um na outra. Portanto ela está relacionada ao sentido e ao caráter do próprio trabalho, pode ser entendida como uma energia direta ou intrínseca. Enquanto a satisfação é como uma energia indireta e extrínseca, relacionada a fatores como salário, reconhecimento e outras variáveis que carecem ser atendidas.

A motivação impulsiona os colaboradores a buscarem com mais garra, e determinação os resultados esperados pela empresa. Acredita-se que funcionários motivados comprem para si os objetivos propostos pela empresa, empenhando-se ao máximo para atingi-lo. Por isso é importante que as empresas propiciem condições que motivem seus funcionários. Como contribuição acadêmica o estudo busca disseminar conhecimento sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho, para a sociedade científica busca disseminar conhecimento sobre os fatores motivacionais que contribuem para alinhar o ambiente organizacional e motivar os funcionários de acordo com suas funções.

Os fatores motivacionais são importantes tanto para os colaboradores, pois este se irar sentir-se mais satisfeitos e realizados a cumprirem determinada tarefa, quanto para empresa que aumentará a produtividade e conseguirá alcançar as metas mais facilmente com os colaboradores trabalhando motivado, o que pode impactar diretamente e indiretamente os serviços, produtos e processos. Nasce então uma problemática a ser analisada: Quais os impactos da motivação para o desempenho dos colaboradores dentro das organizações?

O objetivo geral deste estudo buscou compreender importância dos fatores motivacionais para o desempenho dos colaboradores nas organizações. Já os objetivos específicos buscam: contextualizar a motivação, citar as principais teorias motivacionais e importância da teoria da expectativa da equidade.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Gil (2011), Maximiano (2010), Vergara (2010). O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Motivação, Produtividade, Ciclo Motivacional, Organizações.

## 2. MOTIVAÇÃO

Na visão Taylorista as pessoas não eram mais vistas apenas como meios de produção, mas sim como indivíduos dotados de habilidades, destrezas e capacidades com conhecimentos necessários para administrar suas próprias atividades, ou seja, possuíam um papel de fundamental importância dentro das organizações. É nesse contexto que o autor chama atenção para a valorização do capital humano, onde a forma mecânica de se trabalhar, passa a ser vista com outros olhos e ganha sua valorização a partir do seu desempenho intelectual e produtivo (FRANKL, 1990).

Cada pessoa possui sua própria percepção do que seria motivação. Porém há várias definições, onde é comumente encontrar palavras como: objetivos, desejos, estímulos, im-

pulsos e necessidades. De forma técnica o termo motivação pode ser traçado através do latim *movere*, que significa mover. Essa concepção é baseada na definição de Bernard Berelson e Gary A. Steiner, onde estes acreditam que a motivação seja um estado considerável interno de cada energia que move o ser humano de forma ativa ou não, onde é possível canalizar o comportamento e traçar metas e objetivos (GIL, 2011).

A motivação segundo Minicucci (2010) também pode ser vista como a derivação do elemento que vem do termo *mov* = mover, daí vem o processo de ação, ou seja, motivação. Há nesse sentido dois tipos de força: a positiva e a negativa, onde ambas levam o indivíduo a conseguir estímulo para se manter motivado diante dos desafios enfrentados. As forças negativas são vistas como as que levam este indivíduo a perderem o estímulo e se afastarem dos objetivos traçados. O autor ressalta que a motivação deve ser vista como a força que impulsiona o indivíduo para alcançar seus objetivos, chamando atenção para importância de compreender qual o direcionamento que deve ser seguido.

Para Maximiano (2010, p.76) “o homem é visto como um animal que raramente consegue alcançar seu estado de satisfação por completo, isso ocorre durante um determinado tempo”. O pensamento do autor chama atenção para a importância de compreender a medida e a satisfação do desejo de sobreviverem um determinado ambiente, onde é característica do homem alcançar algo em curto prazo.

Nesse contexto a motivação passa ser algo mais complexo para cada ser humano, pois se trata de um ponto de vista particular, vista, tocada ou ouvida, onde só se pode julgar o processo de motivação diante da real necessidade. Isso ocorre porque cada pessoa possui seus traços de personalidade, processos motivacionais e distintos ocasionando assim uma singularidade para alcançar sua motivação (LACOMBE, 2010).

Quando se aborda a motivação é necessário se falar, daquilo que está no processo social e psicológico que seja relacionado a motivar alguém. Vários autores já discutiram esse tipo de conteúdo, baseando-se nas observações feitas sobre as relações humanas. Um desses autores é Chiavenato (1999) que traz em sua abordagem a identificação das origens e do processo contextualidade no qual a teoria surgiu, dando ênfase nas pessoas ao invés de focar apenas nas tarefas a que estas estariam ligadas. Para se relacionar o estágio motivacional com a sociologia e a psicologia é necessário abordar todo o processo histórico que envolve a influência da sociedade industrial sobre as pessoas.

Cortella (2012) ainda aborda alguns fatores que deram origem a teoria das relações humanas, como a necessidade de inserir a democracia na administração, visando assim desenvolver as ciências humanas influenciando em práticas programáticas. O autor ainda referência o processo de motivação cognitiva, onde a teoria estuda processos mentais subjacentes sobre o comportamento, voltando-se para a forma como o homem se porta diante dos desafios impostos pela sociedade.

A motivação também recebeu uma contribuição da sistematização, onde passou-se a buscar a coordenação dos feitos no que diz respeito aos processos de comportamento do presente, ou seja, as decisões de uma determinada pessoa só se dão em função das cognições e motivações que este possui em um determinado momento. Dessa forma dependendo do plano cognitivo que se aprendeu ao longo da vida nos grupos que o homem foi inserido (CASTRO, 2002).

Para Marras (2009, p.26) “motivação é considerada como uma força motriz que busca alavancar as pessoas a buscarem sua satisfação”. Essa motivação a qual o autor se refere busca compreender as aspirações, os desejos, as necessidades e os fatores que influenciam na escolha de uma determinada alternativa, que pode ou não influenciar no comportamento do indivíduo. Tal motivação é vista como um processo de mobilização de energia,

uma espécie metamorfose que cada indivíduo possui, após satisfazer tal necessidade o processo de motivação acaba.

Gil (2011, p.207) afirma que “cada pessoa dispõe de uma motivação própria, que é gerada a partir da sua necessidade, além disso, uma pessoa pode motivar a outra”. O autor chama atenção para a evidência do compartilhamento de ações que propaguem a ideia de uma pessoa motivar a outra, gerando assim um alto grau de disposição para a realização de uma determinada tarefa ou atividade.

A motivação é a chave para o processo de comprometimento, onde é mais fácil uma empresa conseguir pessoas comprometidas e competentes, do que criar sistemas mecânicos. Diante desse contexto é preciso se reavaliar a importância que a empresa possui, buscando identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregos e dominar técnicas que melhorem a motivação (VERGARA, 2010).

O clima organizacional também possui influência sobre a motivação, isso porque o desempenho humano e a satisfação no trabalho geram a criação expectativas sobre os quais surgem diversas consequências que são decorrentes de diferentes ações, que podem ou não gerar expectativas positivas e negativas (MINICUCCI, 2010). Para que se tenha motivação dentro do ambiente organizacional é necessário que os gestores desenvolvam um ambiente organizacional agradável, saudável e favorável para seus funcionários, onde a satisfação no trabalho seja mútua.

Nesse contexto a motivação do indivíduo refere-se à satisfação de uma necessidade ou desejo. Toda motivação necessita de um impulso, podendo assim ser intrínseca ou extrínseca, isso irá depender do desejo de cada indivíduo.

### 3. TIPOS DE MOTIVAÇÃO

A abordagem da motivação intrínseca refere-se à motivação que surge através de uma necessidade e de um determinado motivo de uma pessoa. Já a motivação extrínseca se refere à motivação que é gerada pelo processo de reforço, de uma punição. A motivação sempre será fruto de uma interação entre pessoas dentro de um ambiente (GIL, 2011).

Dessa forma a motivação intrínseca já nasce dentro da pessoa, o indivíduo não motiva o outro, acontece que este é motivado pela conquista, ou seja, ele se motiva quando cumpre uma determinada tarefa e alcança seu objetivo dentro de uma organização. Todo o caminho percorrido por uma pessoa tende a possuir um objetivo a ser alcançado, dentro desse contexto encontram-se suas motivações que podem ser movidas por desejos e anseios. É utilizando esses artifícios que a pessoa se sentirá motivada para desempenhar a atividade (MARRAS, 2009).

Segundo Frankl (1990) para que as pessoas se sintam motivadas, os gestores devem utilizar de alguns estímulos que recompense os esforços e o empenho. Atitudes simples como palavras de incentivo, elogiar, delegar tarefas, citar exemplos a ser seguidos, investir nos treinamentos de colaboradores e até mesmo dar a liberdade de expressão no ambiente organizacional geram um ciclo motivacional. O autor cita ainda que para que isso ocorra é preciso que o ambiente de trabalho gere oportunidades para todos, onde cada indivíduo possa mostrar seu real interesse em cumprir uma determinada atividade.

Dessa “forma motivação intrínseca será interna e vem de dentro de cada pessoa, sendo alinhada pelos seus interiores”. Essa é gerada sempre que pessoa se envolve em algum tipo de atividade que esta não consegue se encaixar, gerando assim pessoas intrinsecamente motivadas e que não se sentem realizadas, a menos que haja algum tipo de razão

extrínseca, ou seja, motivação externa (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas que possuem a motivação intrínseca pela necessita inata de autonomia, são as que estão no controle de sua própria vida e conseguem agir em harmonia com seu interior, utilizando sua competência e sendo capaz e lidar de modo mais eficaz no ambiente em que convive. O relacionamento e a forma como essas pessoas conseguem interagir e se conectar com o mundo são caracterizados pela motivação.

A motivação extrínseca se refere às atividades que fazem parte do dia a dia, mas não são prazerosas ou feitas de modo espontâneo, são caracterizadas. Trata-se de um motivar externo, onde as atividades são extrinsecamente motivadas, ou seja, possui referência ao processo de comportamento de cada indivíduo, onde este pode ou não obter resultados positivos ao desempenhar outro tipo de atividade (CORTELLA, 2012).

Em outros termos essa motivação extrínseca ocorre por meio do processo chamado de internalização. Trata-se de uma tendência humana que busca integrar a regulamentação ou o gerenciamento de uma atividade extrinsecamente motivada que pode ou não ser útil tendo assim eficiência e eficácia no mundo, porém pode não possuir características marcantes (CHIAVENATO, 2011). O comportamento da pessoa em determinadas circunstâncias pode afetar seu desempenho no trabalho e até ocasionar resultados negativos dentro do sistema organizacional.

Diante da diferenciação acima citadas pelos autores é possível compreender como a motivação promove a carreira ou afeta de maneira significativa a mesma. São vários os fatores que promovem a motivação dentro do ambiente organizacional, ressalta-se a importância do comprometimento do funcionário e as ferramentas usadas pelos gestores para manter estes dentro do ciclo motivacional

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

O ciclo motivacional se iniciou por conta da necessidade de criar um campo dinâmico, que persiste e cria um ambiente comportamental para que o indivíduo desenvolva suas atividades. Esse campo surgiu como um campo dinâmico que é o espaço onde a pessoa e seu ambiente comportamental e psicológico são interpretados e se relaciona com o ciclo das demais pessoas (LACOMBE, 2010).

No sistema do ciclo motivacional todo o organismo humano permanece em seu estado de equilíbrio psicológico comportamental, até que seu estímulo seja rompido e se crie uma nova necessidade. Essa tal necessidade busca promover um estado de tensão, que é responsável por conduzir a pessoa a gerar certo comportamento ou uma ação que o satisfaça de acordo com a sua necessidade (GIL, 2011). Nesse contexto o organismo humano retorna a criar um equilíbrio emocional sobre a necessidade que está surgindo. Toda essa satisfação se baseia na liberação da tensão ou descarga tensional que busca o equilíbrio anterior de cada indivíduo.

Ressalta-se que nem sempre a satisfação da necessidade é alcançada, dessa forma pode-se ou não existirem barreiras ou obstáculos que impeçam a satisfação total da necessidade de cada indivíduo. Cada satisfação que é bloqueada por uma barreira, gera uma frustração. Quando ocorre a frustração o indivíduo se desmotiva por completo e sua liberdade deixa de ser liberada gerando assim um desequilíbrio no desempenho de suas atividades (CORTELLA, 2012).

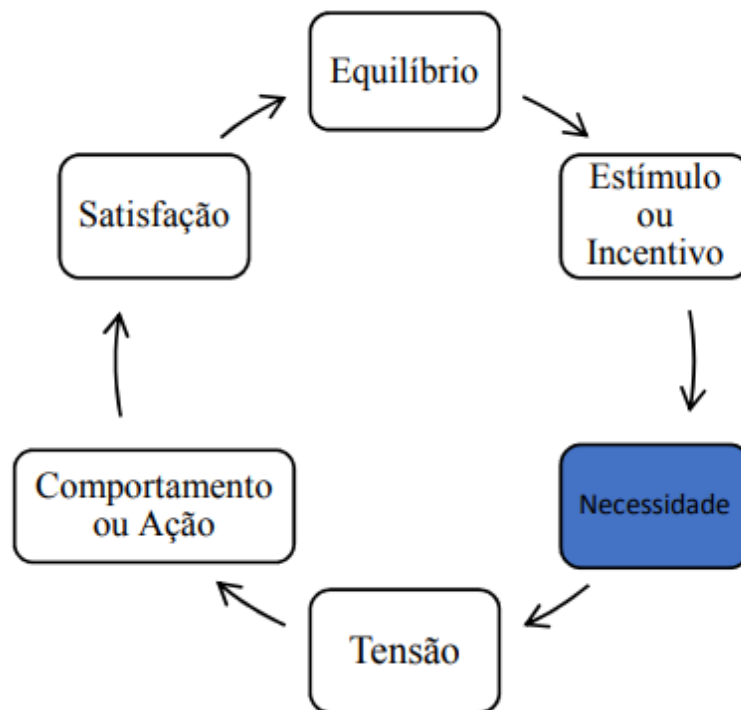
Todo o ciclo motivacional envolve a motivação da pessoa para com o desempenho da atividade exercida. Esse ciclo é composto pelo incentivo, estímulo, tensão comporta-



mento, ação, equilíbrio e ações. Caso haja algum tipo de insatisfação por parte da pessoa, o desequilíbrio automaticamente ocorre e gera perdas organizacionais, psicológicas e em alguns casos financeiros

Segundo Chiavenato (2012) a medida em que se cria um ciclo motivacional se gera repetição, onde o comportamento se torna gradativamente mais eficaz e satisfaz a necessidade do indivíduo. Toda vez que este se satisfaz, a necessidade deixa de ser motivacional do seu comportamento e passa a gerar benefícios para que este cumpra com suas atividades.

Na figura 1 é possível compreender que nem sempre a necessidade pode ser satisfeita. Pode compreender que a frustração pode ser recompensada, frustrada, transferida de acordo com a situação ou a pessoa. Porém se ocorrer uma frustração dentro do ciclo motivacional ocorrerá uma tensão que é provocada pelo surgimento de obstáculos que aparecem ao longo do caminho percorrido pelo indivíduo.



**Figura 1:** Ciclo Motivacional baseado em Kurt Lewin

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado em Chiavenato (2012)

A figura acima apresentou como o ciclo motivacional se inicia para que a pessoa se satisfaça, seguido da tensão de não conseguir suprir sua necessidade, o que leva o mesmo a criar uma ação de satisfação e assim este busque alcançar um equilíbrio. Após a satisfação da primeira necessidade o indivíduo passa a estimular o surgimento de várias outras necessidades fazendo assim com que o ciclo se inicie novamente.

Nesse contexto o ciclo refere-se às necessidades de cada indivíduo, onde esta busca encontrar uma necessidade. Vários estudiosos já elaboraram suas teorias baseando-se na identificação e satisfação das mesmas, baseando nas diversas teorias que se embasam a motivação. O próximo capítulo abordará sobre as teorias motivacionais, onde se busca compreender o comportamento de cada indivíduo dentro do ambiente organizacional.



## 5. CONCLUSÃO

O comportamento dos grupos de uma organização é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa. O indivíduo produz mais quando está inserido dentro de um ambiente agradável e onde possa visualizar de forma clara e objetiva suas responsabilidades, desempenhando padrões para suas atividades. Nesse contexto a motivação tem chamado a atenção dos gestores dentro do ambiente organizacional, é preocupante o cotidiano das empresas, a falta de motivação contribui para o baixo desempenho e diminui o alcance dos objetivos.

A motivação pode ser definida como um conjunto de forças, que levam as pessoas a se engajarem em uma determinada atividade. Todas as pessoas possuem objetivos e metas a serem traçadas, cada uma de maneira individual, por conta disso é necessário compreender que a motivação é algo individual que varia de pessoa para pessoa. Motivar uma pessoa contribui para o desenvolvimento do ambiente organizacional e potencializa o desenvolvimento das atividades.

É necessário ressaltar que algumas empresas fracassam ao motivarem seus funcionários, essa falha é frequente e contribuiu em alguns casos até para a falência do empreendimento. A falta de conhecimentos sobre o funcionário e o modo como este é tratado pela direção das empresas, pode ocasionar uma série de danos em sua permanência no trabalho. Ressalta-se ainda que faz-se necessária uma adaptação da relação entre funcionário e empresa, os líderes necessitam ficarem atentos aos fatores que levam seus colaboradores a se motivarem.

Nesse contexto a motivação é considerada uma ferramenta de grande repercussão dentro das empresas, por ser um instrumento que avalia o desempenho do empregado. A motivação é uma ferramenta que garante sucesso, pois contribui para avaliação e estimulação do valor de cada indivíduo, além de ajudar o mesmo a compreender sua excelência e suas competências tendo como principal finalidade contribuir para o sucesso organizacional.

Por fim, o trabalho desenvolvido buscou compreender e identificar os principais fatores motivacionais, que influenciam no desempenho dos funcionários no ambiente organizacional. O estudo dos fatores motivacionais no contexto organizacional contribui no comportamento de cada indivíduo, pode exercer no alcance de resultados operacionais, na qualidade das tarefas executadas, no clima organizacional e nos níveis de produtividade do trabalho. Desta forma, trabalhar a motivação é oferecer condições satisfatórias de trabalho e valorizar o elemento principal das organizações que é o capital humano.

## Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. In: Recursos humanos: edição compacta. 2011. p. 377-377.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 2012.
- CORTELLA, Mário Sérgio. O espaço da ética na relação indivíduo e sociedade. **Serviço Social e Ética: convite a uma nova práxis**, v. 6, p. 49-59, 2012.
- DE MATOS, Francisco Gomes; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. MaKron Books, 1999.
- FRANKL, Viktor Emil. **A questão do sentido em psicoterapia**. Papyrus, 1990.
- GIL, A. C. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2011.



GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed., 7. tir. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª ed., 13ª reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

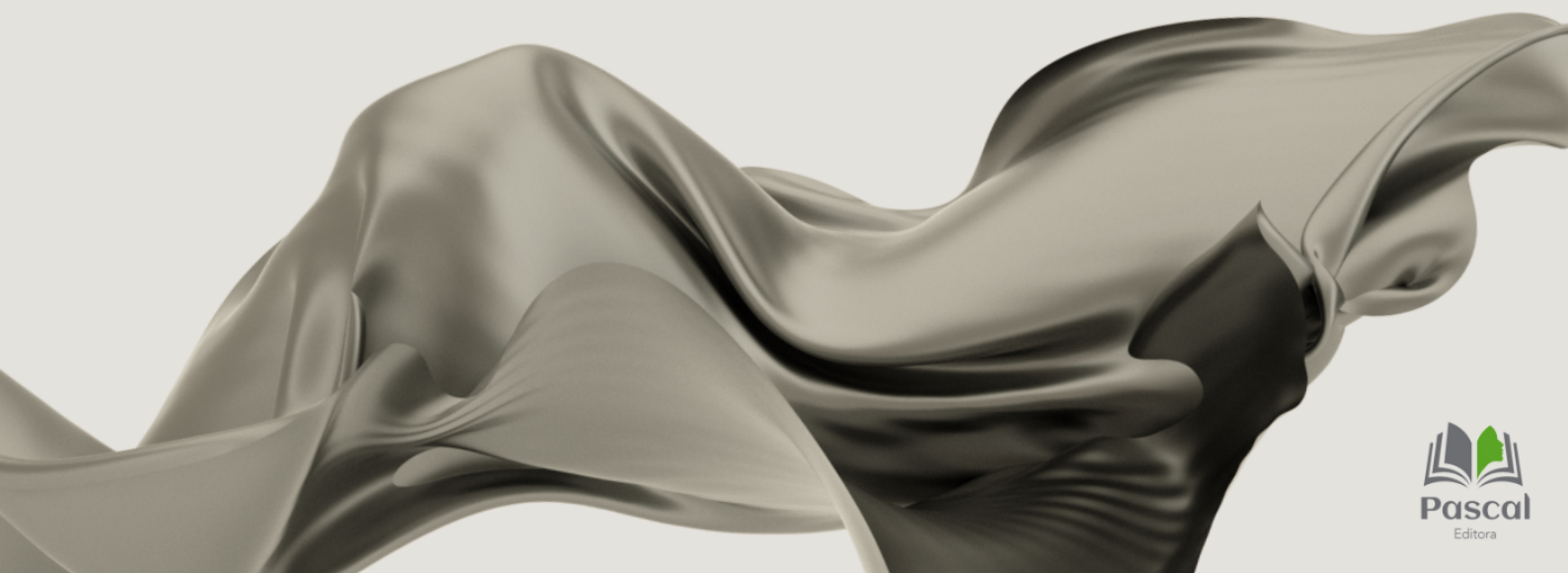
VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

Tópicos Especiais de Administração

# 20

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES**  
***THE IMPORTANCE OF QUALITY OF LIFE AT WORK FOR  
ORGANIZATIONS***

Vanessa Barros Mendes



## Resumo

A era atual é marcada pela competitividade entre profissionais e organizações, que cada vez mais não medem esforços para estarem sempre em destaque. Este trabalho é de suma importância para que se possam desenvolver estratégias até mesmo de políticas públicas de promoção e prevenção à saúde do trabalhador ou que minimizem o seu adoecimento acometido por patogenia ocupacional, já que podemos considerar como um problema de saúde pública. A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema. De tal modo, essa pesquisa, por meio de uma investigação bibliográfica, que foi norteado por meio de livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso e pesquisas sobre a necessidade da ferramenta da administração participativa nas organizações.

**Palavras-Chave:** Estresse pós-traumático; Qualidade de Vida; Ambiente Laboral; Síndrome de Burnout.

## Abstract

The current era is marked by the competitiveness of professionals and organizations, who are increasingly struggling to stay in the spotlight. This study aims to show a study about the stress and quality of life in the work environment performed in a Mining in the State of Maranhão and how it can affect the personal life and productivity of each member affected. Where the object of study were employees of a mining company, aiming to investigate the risk factors to provide some changes in the institutional organization in order to do something for the mental health of professionals. This work is extremely important so that strategies can be developed even for public policies to promote and prevent worker health or to minimize their illness affected by occupational pathogenesis, since it can be considered as a public health problem. This is a quantitative research with a cross-sectional analytical design. Accordingly, according to the researcher and studied, high stress can cause psychological disorders, as well as trigger physiological diseases of very serious amplitude, among many others and significantly affect the quality of life of these employees.

**Keywords:** Stress; Quality of life; Labor Environment; Burnout syndrome.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema escolhido refere-se “A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações” é um tema bem atual, sobretudo porque envolve algo tão importante que é a qualidade de vida do outro.

Este tema foi selecionado, por tratar da importância da qualidade de vida dos colaboradores e por ser algo que sempre foi de grande preocupação, podemos constatar isso já nos primórdios, quando o homem para se proteger do frio, dos predadores, cozinhar seus alimentos, começou a dominar técnicas mais avançadas na produção de fogo no período Neolítico. Foi um fator preponderante para o desenvolvimento de toda civilização humana até os dias atuais.

Através da presente pesquisa entende-se que será possível para a sociedade e comunidade acadêmica, uma percepção máxima a respeito do assunto, um entendimento de que para melhorar a produtividade nas organizações, os colaboradores precisam se sentir motivados, dignos, participantes do desenho do trabalho e desempenho da organização. O problema desta pesquisa consiste em: Qual a importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações?

O objetivo principal deste estudo buscou identificar como a qualidade de vida no trabalho impacta no desempenho pessoal e influência nos resultados organizacionais e possui como objetivos secundários: conceituar estresse e o relacionar com a qualidade de vida no trabalho; estudar sobre a importância dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT); analisar os benefícios que são proporcionados tanto para as pessoas que praticam a qualidade de vida em seu ambiente organizacional quanto para as organizações que são os principais norteadores deste processo.

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema. De tal modo, essa pesquisa, por meio de uma investigação bibliográfica, que foi norteador por meio de livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso e pesquisas sobre a necessidade da ferramenta da administração participativa nas organizações.

Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: Google Acadêmico e SCIELO, sempre pesquisando em artigos, teses e dissertações.

## 2. QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE

Para Hirigoyen (2002) o estresse profissional feito de pressão e exagero de tarefas múltiplas e repetitivas pode esgotar uma pessoa e mesmo levá-la a um Burnout, isto é, a uma depressão por esgotamento. Segundo a autora, alguns chefes apenas fazem repercutir nos subordinados a pressão que lhes é imposta. Então de tal maneira angustiados pela multiplicidade de tarefas para terminar, que entram em pânico e atormentam os outros.

Justificam-se dizendo que estão assoberbados, pois temem não alcançar os objetivos e não podem, além do mais, ficar dando conta dos estados psicológicos de cada um. Enquanto os empregados não se manifestam, tal comportamento, que não tem a intenção de ser maldoso, mas é destruidor, passa sem ser notado, pois a hierarquia não se interessa

senão pelos resultados (HIRIGOYEN, 2002).

Seguindo a mesma linha de pensamento, quando a pessoa sofre estresse contínuo, as consequências sobre o organismo podem ser mais intensas, levando-a ao desgaste progressivo e às vezes até ao esgotamento (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

Mas, em algumas empresas, nem sempre esta pressão excessiva e constante acaba o que acaba sendo considerado assédio moral, onde a pessoa se sentindo isolada, humilhada e muitas vezes rejeitada, e por consequência fazendo com que se sintam “sozinhas contra todos” (HIRIGOYEN, 2002, p. 165).

A qualidade de vida no trabalho, é algo que vai além da saúde e segurança. É importante juntá-la a qualidade de uma forma total e ao amadurecimento do clima organizacional, dar condições necessárias, honrar e ser tratado de forma digna como profissional (FRANÇA 1997 apud VASCONCELLOS, 2001 p. 80).

Na visão de Dantas (2006), os fatores causadores do estresse estão fundamentados em três variáveis. A primeira variável são as questões psicológicas, que estão relacionadas à forma em que os colaboradores são submetidos a executar suas atividades. A segunda variável é o controle desempenhado pelo trabalhador em analogia ao trabalho que ele exerce, relacionado ao grau de habilidade que a atividade exige do trabalhador. A terceira variável é o apoio social no trabalho. Existir relação de confiança dos trabalhadores uns com as outras é fundamental, mas caso não haja um suporte social adequado, então este pode ser um fator psicossocial que possivelmente contribuirá para o desgaste no âmbito ocupacional.

Para Albrecht (1988 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004) consideram-se fatores relevantes para o aparecimento do estresse causada pelo desempenho de inúmeros papéis com prazos geralmente curtos para a execução, muitas interrupções as vezes dadas por retrabalhos, sobrecarga de trabalho, prioridades não estabelecidas, nível de autonomia e incerteza quando ao futuro e o convívio com colegas insatisfeitos.

Inúmeros são os fatores responsáveis pelo adoecimento do profissional, entretanto, cada um responde de forma diferenciada quando estão frente ao agente estressor. Geralmente os sinais de alarme que o trabalhador esboça quando estiver prestes a desenvolver um estresse ocupacional são sintomas como: fadiga, tristeza, diminuição da concentração, ansiedade, preocupação somática, irritabilidade, e a qualidade da assistência ficam comprometidas. Vale ressaltar que o estresse ocupacional quando não tratado evolui para uma forma mais grave da doença conhecida como “Síndrome de Burnout” (FERREIRA, 2015).

O estresse progride de forma irregular quando há por parte do colaborador a percepção de papéis e poucas possibilidades de controle e autonomia. Os desafios em ajustar-se a tais circunstâncias levam ao estresse ou até mesmo ao esgotamento. Dessa forma, a adaptação do indivíduos frente às mudanças requer investimento de recursos que vai depender das crenças, expectativas frente ao mundo e do seu tipo de comportamento (PASCHOAL; TAMAYO, 2006)

Assim percebe-se que as pessoas constituem o principal ativo da organização, por esse motivo surge então a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. A forma como as pessoas são tratadas em uma organização tem muita importância, pois através deste tratamento, é que vão ser determinados os resultados bons ou ruins para a empresa.

**Quadro 1-** Exemplos de desgastes

<b>Desgaste no Trabalho</b>	<b>Exemplos de Consequências Específicas</b>
<b>Reações Psicológicas</b>	Raiva
	Ansiedade
	Frustração
	Insatisfação no Trabalho
<b>Reações Físicas</b>	<b>Sintomas Físicos</b>
	Tontura
	Dor de Cabeça
	Taquicardia
	Problemas Estomacais
	Doenças do Coração
<b>Reações Comportamentais</b>	Acidentes
	Fumo
	Uso de Substâncias Psicoativas
	Rotatividade

**Fonte:** Spector (2010, p. 432)

Cada indivíduo reage de uma maneira quando estar submetido ao estresse contínuo, podendo desencadear, portanto, alguma das consequências apresentadas na tabela, para isto serão propostas medidas de intervenção que visem minimizar tais impactos trazidos pelo estresse, tornando possível também uma melhora na qualidade de vida dos empregados deste setor. Baseados nesses teóricos observam-se que o conceito de qualidade de vida como condição biopsicossocial de bem-estar, relativa às vivências humanas objetivas e subjetivas e levada dentro das singularidades individuais e sociais de dadas as circunstâncias (ROCHA, 2006).

Grazziano et al. (2010) afirma que a qualidade do cuidado prestado está na dependência direta do bem estar do profissional que presta assistência; desta forma, medidas que visem garantir condições de trabalho que reduzam o desgaste físico e emocional se fazem imperativa na enfermagem e a sensibilização dos profissionais e instituições sobre a natureza e ocorrência do stress e Burnout trarão benefícios a ambos.

Já, para Capilla Pueyo (2002), não existe nenhuma estratégia simples capaz de prevenir ou tratar a síndrome. Utilizam-se modelos complementares que tratam o indivíduo, o grupo social e a administração. Os programas de intervenção se desenvolvem em três níveis estratégicos: a) individual: considerando estratégias de enfrentamento ao estresse; b) interpessoal: potencializando a formação\* de habilidades sociais e as estratégias relacionadas com o apoio social no trabalho; e c) organizacional.

Concorda Carlotto e Gobbi (2001) quando destacam a importância da mudança na revisão de valores que regem a empresa, resgatando os valores humanos no trabalho, e que, para garantir a saúde física, mental e a segurança social do sujeito, isso não depende de uma só parte, mas, sim, simultaneamente do próprio trabalhador e da organização. Faz-se necessário traçar programas de melhoria do ambiente e no clima organizacional, através de políticas de trabalho eficazes, com o intuito de aumentar a motivação, evitando sentimentos de desilusão, solidão e frustração que tomam conta de muitos profissionais do ensino, aumentando, assim, a qualidade de vida do professor e, conseqüentemente, dando respostas positivas à organização e à sociedade.

O vocábulo estresse foi empregado no campo da saúde por volta de 1926 por Selye, por notar que as pessoas estavam padecendo de doenças físicas e reclamavam de determinados sinais que permaneciam e se tornavam comuns, tais como fadiga e desânimo (CATALDI, 2002).

Em 1936 Hans indicou o sentido da reação de estresse como uma síndrome geral de ajuste e em,1974, ele reutilizou o termo estresse como uma resposta não determinada do corpo a qualquer exigência (SEYLE, 1956).

Conforme análises e observações, Souza (2005) ressalta que é de grande valor fazer uma distinção entre força e estresse, porquanto as pessoas habitualmente confundem como se as duas circunstâncias fossem sinônimas. O autor ainda delinea pressão como a transformação que ocorre fora do organismo. Compreende-se, então, que a pressão ocasionada por essa mudança acaba pressionando o organismo, que tende a enfrentá-la.

Até o século XVII a palavra estresse era usada na literatura inglesa esporadicamente como a definição de angústia e adversidade. No século XVIII foi empregado pelo fisiologista francês Claude Bernard e em seguida por Walter Cannon aludindo-se às reações que causavam uma crise nas estruturas de homeostase orgânica (MALACH; LEITE, 1999).

Destaca Meleiro (2002) que o estresse nada mais é que uma reação corretamente normal do organismo e imprescindível para a vida humana. Contudo, de forma contrária, o estresse positivo ou estresse é uma extraordinária força motivadora.

Afirma já Dolan (2006) que o estresse aciona o organismo para se adaptar aos desafios sendo seguido da sensação de concretização e desativação. A dificuldade advém bem como há intensificação crônica do organismo para se adaptar às situações de ameaça e que não se desativa, tornando-se perigoso.

Expõem o estresse ocupacional Ross e Altamaier (1994) como a interação das condições de trabalho com as particularidades do trabalhador, nas quais o processo do trabalho extrapola as habilidades do trabalhador para enfrentá-las.

É designado estressor, o estímulo que, pode trazer benefícios ou malefícios que causem emoções ao indivíduo deixando marcas profundas. É, além disso, um acontecimento, circunstância, elemento ou pessoa que aprove certa carga emocional, acarretando estímulos que levam ao estresse (PAFARO; MARTINO, 2004).

As interações do homem com o meio laboral vêm passando muitas alterações dentro da conjuntura biopsicossocial cada vez mais, complicadas, intensas e complicadas por distintos fatores (RIBEIRO et al., 2012).

Com isso, estudos distinguem que determinados espaços laborais são mais predispostos para se desenvolver doenças ocupacionais, influenciando de tal modo no comportamento da sua proteção e na saúde do próprio operário (ANDRADE; SIQUEIRA JUNIOR, 2014).

O estresse ocupacional na vida do homem contemporâneo tornou-se uma fonte de alteração e é reconhecido como uma das imponderações ao bem-estar psicossocial do indivíduo. O estresse relacionado ao trabalho põe em risco a saúde dos colaboradores de uma instituição e tem como consequências a má qualidade do desempenho, a desmotivação, alta rotatividade, absenteísmo e assédio moral no local de trabalho.



### 3. A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O estresse ocupacional é apreendido por múltiplos estudiosos em três fases: reação de alarme, resistência e exaustão. A fase da reação de alarme é caracterizada pela descarga de adrenalina e corticoides na corrente sanguínea, a qual leva aos tecidos, promover assim, algumas reações, tais como: aumento do tônus muscular, frequência respiratória elevada, agressividade, isolamento, mudanças de humor, irritabilidade, dificuldade de concentração, falha da memória, ansiedade, tristeza, pessimismo, baixa autoestima e ausência no trabalho, taquicardia, e posterior tudo isso, se eleva a irrigação sanguínea e a pressão arterial, Além disso, há relatos de sentimentos negativos, como, desconfiança e paranoia (ALVES, 2011).

A fase chamada de resistência, o organismo continua buscando adaptar-se manutenção da reação de alarme, seus principais sintomas são: tremor muscular, fadiga física, desânimo, irritabilidade, dificuldade de concentração e instabilidade emocional (MICHEL, 2001).

Já na terceira fase chamada de exaustão, é onde ocorre falha dos mecanismos de adaptação déficit das reservas de energia queda da imunidade, doenças, problemas respiratórios, distúrbios gastrointestinais, hipertensão, infecções, depressão e outras. (MICHEL, 2001)

Nunca foi tão comum falarmos desse tema. O mundo hoje é realmente desgastante. A competição acirrada entre as organizações, os programas de qualidade, produtividade e globalização e tantos outros deixam o ser estressado (MARINS, 2003).

Com o advento da Revolução Industrial, o homem teve seu ritmo de trabalho aumentado visivelmente, e isso fez com que sua rotina, seu modo de vida mudasse e assim acarretando modificações em sua existência. A Revolução Industrial trouxe inúmeros benefícios, no entanto, houve alguns malefícios sobretudo ao que diz respeito as energias necessárias a cumprir todos os papéis que lhe são atribuídos de forma clara, bem como os que são esperados numa política de ascensão de carreira de forma subjetiva, também a pressão diária de bater metas e alcançar a produtividade da empresa sem permitir que a qualidade caia (EDITH SELIGMANN, 2011).

Muito se tem arrazoado, ultimamente, ao que diz respeito aos fatores que beneficiam ou que intervêm na atuação das imputações do trabalhador em seu ambiente laboral, seja de nível médio ou alto enredamento, no entanto, ainda no Brasil esses conhecimentos são insuficientes para embasar estudos sobre esses dados que levam o profissional ao adoecimento. Assim sendo, ficou corroborado que é de suma seriedade ainda nos dias contemporâneos conhecer os fatores que acometem e impossibilita os profissionais dessa categoria, para que se desenvolvam políticas públicas de promoção e proteção à saúde e previnam ou minimizem o seu adoecimento pela patogenia ocupacional, já que se trata de um problema de saúde pública (CAVALCANTE et al., 2014).

De acordo com os estudos de Rossi (2007) o estresse é uma preocupação importante nas organizações, uma vez que estudos relatam que o ambiente de trabalho na sua composição organizacional, bem como as influências mútuas entre empregador e empregado e entre os empregados entre si, coopera para as respostas individuais, que desenvolve o processo de estresse e tensão.

O acontecimento do estresse segundo Ladeira (1996) está presente no trabalho e nos níveis organizacionais desde o chão de fábrica até o mais alto executivo. O autor descreve que os custos físicos, psicológicos e econômicos na empresa podem ser calculados e estão

relacionados com os aspectos econômicos. As decorrências destes custos podem ser os abrangidos a níveis de absentismo, aumento do *turnover* ou descontentamento, redução da produtividade, entre outros. Pode ser diagnosticada a apatia, fadiga, ansiedade e baixa motivação em relação à força de trabalho.

Na visão de Dantas (2006), os fatores causadores do estresse estão fundamentados em três variáveis. A primeira variável são as questões psicológicas, que estão relacionadas à forma em que os colaboradores são submetidos a executar suas atividades. A segunda variável é o controle desempenhado pelo trabalhador em analogia ao trabalho que ele exerce, relacionado ao grau de habilidade que a atividade exige do trabalhador. A terceira variável é o apoio social no trabalho. Existir relação de confiança dos trabalhadores uns com as outras é fundamental, mas caso não haja um suporte social adequado, então este pode ser um fator psicossocial que possivelmente contribuirá para o desgaste no âmbito ocupacional.

Para Albrecht (1988 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004) consideram – se fatores relevantes para o aparecimento do estresse causada pelo desempenho de inúmeros papéis com prazos geralmente curtos para a execução, muitas interrupções as vezes dadas por retrabalhos, sobrecarga de trabalho, prioridades não estabelecidas, nível de autonomia e incerteza quando ao futuro e o convívio com colegas insatisfeitos.

Inúmeros são os fatores responsáveis pelo adoecimento do profissional, entretanto, cada um responde de forma diferenciada quando estão frente ao agente estressor. Geralmente os sinais de alarme que o trabalhador esboça quando estiver prestes a desenvolver um estresse ocupacional são sintomas como: fadiga, tristeza, , diminuição da concentração, ansiedade, preocupação somática, irritabilidade, e a qualidade da assistência ficam comprometidas. Vale ressaltar que o estresse ocupacional quando não tratado evolui para uma forma mais grave da doença conhecida como “Síndrome de Burnout” (FERREIRA, 2015).

O estresse progride de forma irregular quando há por parte do colaborador a percepção de papéis e poucas possibilidades de controle e autonomia. Os desafios em ajustar-se a tais circunstâncias levam ao estresse ou até mesmo ao esgotamento. Dessa forma, a adaptação do indivíduos frente às mudanças requer investimento de recursos que vai depender das crenças, expectativas frente ao mundo e do seu tipo de comportamento (PASCHOAL; TAMAYO, 2006)

Inúmeros são os fatores responsáveis pelo adoecimento do profissional, entretanto, cada um responde de forma diferenciada quando estão frente ao agente estressor. Geralmente os sinais de alarme que o trabalhador esboça quando estiver prestes a desenvolver um estresse ocupacional são sintomas como: tristeza, ansiedade, fadiga, diminuição da concentração, preocupação somática, irritabilidade e a qualidade da assistência ficam comprometidas. Vale ressaltar que o estresse ocupacional quando não tratado evolui para uma forma mais grave da doença conhecida como “Síndrome de Burnout” (FERREIRA, 2015).

Bradley foi o primeiro pesquisador a introduzir, em 1969, o termo burnout no meio científico, em que caracterizava *Staff Burnout* como o desgaste de profissionais e propôs alternativas de caráter organizacional como resolução. Embora, seja encontrado na literatura Freudenberger como o pioneiro nos estudos e conceituação da SB. Freudenberger popularizou a SB por meio do seu trabalho intitulado *Staff burnout*, de 1974, em que estudou profissionais de uma clínica psiquiátrica que lidavam com jovens dependentes de drogas. No estudo observou-se que muitos profissionais desenvolveram uma gradual perda de energia, motivação e de compromisso, acompanhado de uma ampla sintomato-

logia. Nesta época, o burnout foi difundido, porém era rejeitado pela sociedade acadêmica por se basear em 29 métodos empíricos de investigação (FALGUERAS et al., 2015).

#### 4. OS BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES QUE SÃO OS PRINCIPAIS NORTEADORES DESTE PROCESSO

Grazziano et al. (2010) afirmam que a qualidade de vida está na dependência direta do bem estar do profissional que presta assistência; desta forma, medidas que visem garantir condições de trabalho que reduzam o desgaste físico e emocional se fazem imperativa na enfermagem e a sensibilização dos profissionais e instituições sobre a natureza e ocorrência do stress e burnout trarão benefícios a ambos.

Já, para Capilla Pueyo (2002), não existe nenhuma estratégia simples capaz de prevenir ou tratar a síndrome. Utilizam-se modelos complementares que tratam o indivíduo, o grupo social e a administração. Os programas de intervenção se desenvolvem em três níveis estratégicos: a) individual: considerando estratégias de enfrentamento ao estresse; b) interpessoal: potencializando a formação\* de habilidades sociais e as estratégias relacionadas com o apoio social no trabalho; e c) organizacional.

Concorda Carlotto e Gobbi (2001) quando destacam a importância da mudança na revisão de valores que regem a empresa, resgatando os valores humanos no trabalho, e que, para garantir a saúde física, mental e a segurança social do sujeito, isso não depende de uma só parte, mas, sim, simultaneamente do próprio trabalhador e da organização. Faz-se necessário traçar programas de melhoria do ambiente e no clima organizacional, através de políticas de trabalho eficazes, com o intuito de aumentar a motivação, evitando sentimentos de desilusão, solidão e frustração que tomam conta de muitos profissionais do ensino, aumentando, assim, a qualidade de vida do professor e, conseqüentemente, dando respostas positivas à organização e à sociedade.

De acordo com Joddas e Haddad (2009), verificar em contextos classificados como estressantes, ou seja, onde o excesso de trabalho pode produzir a exaustão emocional, criativa ou física, reduzindo a energia do indivíduo no que diz respeito à sua eficiência, saúde e bem-estar, os sintomas do estresse crônico ou esgotamento profissional (Burnout) são respostas esperadas, deteriorando a qualidade de vida do trabalhador. Quanto aos analisados, podemos indicar que lidar com manutenção, de forma a garantir a confiabilidade dos equipamentos seguindo os procedimentos instituídos pela companhia, a fim de garantir o embarque do minério, seja um contexto classificado como estressante, devido a pressão que exige tal rotina.

Sobre levantar cansado(a) e sem disposição para realizar o trabalho uma pequena parte respondeu que nunca 5 (25%); enquanto anualmente 2 (10%); a metade da população sente cansado a levantar numa frequência mensalmente 10 (50%); Semanalmente 3 (15%).

Percebemos neste ponto o que Souza (2005), falou sobre após o corpo passar por pressão, acontecer uma transformação que ocorre fora do organismo, que pressionado tende a enfrentá-la, conseguimos notar isso, visto que a pessoa já acorda cansada e sem disposição, mesmo que tenha passado a noite num estado de sono, onde teoricamente seria o momento de relaxamento, devido a tensão do dia-a-dia, o relaxamento e descanso acaba não acontecendo.

Seligmann (2011), fala dos distúrbios do sono, que as características variam bastante, que com frequência a referência de sono se dá de forma superficial e insatisfatório, ao longo do qual, o colaborador acorda várias vezes, em relação ao turno da manhã, os tra-

balhadores contaram que o temor de ultrapassar o horário de levantar e ir para o serviço fazia com que o som da madrugada fosse perturbado ou suprimido, um foneiro certa vez explicou:

Ribeiro(2012) afirma, que as interações do homem com o meio laboral vêm passando muitas alterações dentro da conjuntura biopsicossocial, destaca-se que grande parte dos resultados mostrou que os colaboradores tratam algumas pessoas como se fossem da família, isto pode se dá após a fase de exaustão emocional, que também foi considerada alta, a fragilidade que a exaustão traz, carrega uma necessidade de apego e transferência emocional que favorece que as pessoas a se tratem com afeto familiar, até porque se passa mais tempo no ambiente de trabalho, do que em seus próprios lares.

Vemos que a maioria da população gostaria de fazer mais pelas pessoas, isso pode incluir seus pares, mais uma vez podemos perceber um sentimento de afetividade diante da conjuntura biopsicossocial que Ribeiro (2012) mencionou como uma das possíveis interações no meio laboral e indivíduo.

Quanto a sentir o salário desproporcional 80% dos pesquisados sente o salário desproporcional ao menos numa frequência mensal. Conforme Rossi (2005) um estímulo estressor, pode trazer a instituição consequências de má qualidade do desempenho, como a desmotivação, alta rotatividade, absenteísmo e assédio moral no local de trabalho, e neste caso podemos dizer que a insatisfação salarial funciona como um estímulo estressor.

Ao contrário do que diz Hirigoyen (2002), em que algumas empresas, as pessoas se sentem isoladas, humilhadas e até mesmo rejeitadas, na pesquisa em questão, vemos as pessoas a se reconhecerem de forma positiva, inclusive sendo indicadas como referência para aqueles com quem convivem em um dado momento de sua vida profissional.

De acordo com Codo (2002) as evidências atuais revelam a satisfação no trabalho como preditor da permanência no trabalho, motivação e produtividade laboral. Porém, o nível de satisfação no trabalho de forma geral está diminuindo ao redor do mundo. As principais fontes de insatisfação abrangem a falta de pessoal, que por vezes podem fazer com que os colaboradores deixem de fazer parte de suas atribuições para suprirem e fazerem atribuições de outro setor diferente do seu, que podem não fazer parte do seu repertório profissional, ou até mesmo a ficarem sobrecarregados frente as demandas, o que pode instalar essa não realização, e também o próprio reconhecimento profissional.

Assim como foi observado o sentimento de afetividade familiar entre os colaboradores, em contrapartida vemos que uma das respostas do estresse, conforme Ferreira (2015), a causa do desgaste físico e emocional encontra-se com mais frequência no ambiente de trabalho do que propriamente no indivíduo. Nesta esfera, destacam-se ainda, competitividade e falta de solidariedade entre os pares e de equidade por parte dos colegas e até mesmo da organização.

Paschoal (2006) cita, que o estresse progride de forma irregular quando há por parte do colaborador a percepção de papéis e poucas possibilidades de controle e autonomia, o que pode ser indicativo na pesquisa a pouca autonomia dos colaboradores frente as pessoas que lhe são impostas, possibilitando de cobranças, inclusive por demandas que não suas.

O burnout não aparece repentinamente como resposta a um estressor determinado, mas emerge em uma sequência determinada de tempo. Na atualidade, foram produzidos modelos mais complexos com os mesmos componentes básicos, propostos por Freudenberger e Maslach, das três dimensões mencionadas anteriormente, aparecendo no tempo de maneira sequencial (GRIBTS et al, 2004).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalta-se que a eficácia da intervenção no combate a esta doença estabelece-se com maior resolutividade quando são empregadas estratégias com abordagem individual corroboradas por estratégias organizacionais. As ações preventivas serão viáveis quando este evento não for estigmatizado unicamente como responsabilidade individual ou pelo relacionamento profissional-usuário, e começar a ser entendido como um problema da relação indivíduo - processo de trabalho - organização.

O estudo contribuiu para ampliar o conhecimento sobre as estratégias de enfrentamento da Síndrome de Burnout, outra contribuição é que há necessidade de discutir as condições de trabalho dos profissionais, independentemente de sua área de atuação, como uma profissão estressante e que deve ser reconhecida como uma peça chave no que se refere à assistência e cuidado na saúde.

Assim, compreende-se que há necessidade de novos estudos nesta área, que investiguem meios e métodos de se prevenir a Síndrome de Burnout e com isso diminuir os índices de profissionais atingidos por este problema de saúde associado às atividades laborais.

Ressalta-se que a eficácia da intervenção no combate a esta doença estabelece-se com maior resolutividade quando são empregadas estratégias com abordagem individual corroborada por estratégias organizacionais.

As ações preventivas serão viáveis quando este evento não for estigmatizado unicamente como responsabilidade individual ou pelo relacionamento profissional-usuário, e começar a ser entendido como um problema da relação indivíduo - processo de trabalho - organização. Sugerem-se novos estudos com adição de novas abordagens e avaliação de seguimento.

Com base no acima exposto, faz-se necessário investigar os fatores ocupacionais específicos que podem estar contribuindo para o nível de stress desses funcionários, já que, conforme anteriormente mencionado no presente estudo, se enfatiza que o stress ocupacional pode trazer pessimismo, insatisfação crescente, falhas e ineficiência.

Vale ressaltar inclusive que apesar de a maioria da população estar na fase inicial do Bournout, esse resultado não é relevante levando-se em consideração o tempo médio de empresa de 08 anos, e de no mínimo 02 anos na função, destaca-se além disso que a empresa é preocupada com o bem estar do trabalhador, e que há históricos da resposanbilidade social da mesma que se dá através de inúmeras campanhas de saúde que incorporam maior qualidade de vida do colaborador.

## Referências

- CARLOTTO, M. S. A **Síndrome do Burnout e o trabalho docente**. Ver. Psic. em Estudo, Maringá, v. 7 n. 1, 2002.
- CATALDI, Maria José. **O Stress no Meio Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Ltr Editora Ltda, 2002.
- CAVALCANTE, C. A. A. et al. Perfil dos Agravos Relacionados ao Trabalho Notificado no Rio Grande do Norte, 2007 a 2009. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 4, p. 741-752, out. – dez., 2014.
- CODO, W.; JACQUES, M. G. **Saúde mental e trabalho: leituras**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- DANTAS, Julizar. Estresse e Trabalho. **Revista Proteção**, Porto Alegre, n. 172, p. 8-12, abr.2006.
- DOLAN, S. L. **Estresse, autoestima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro (RJ): Ed. Qualitymark; 2006.
- FALGUERAS, M.V. et al. Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. **Atención Primaria**, v. 47, n. 1, p. 25-31, 2015.



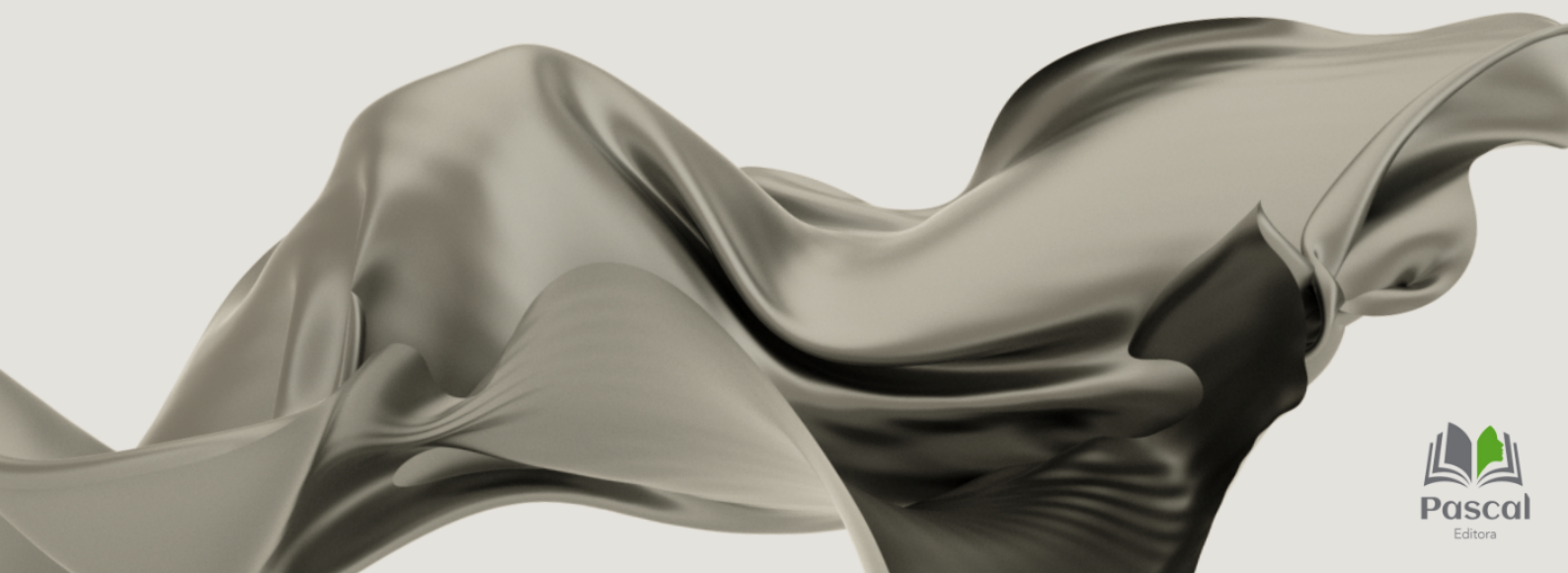
- FERREIRA, N. N., & LUCCA, S. R. Síndrome de Burnout em técnicos de enfermagem de um hospital público do Estado de São Paulo. **Revista brasileira de epidemiologia**. São Paulo, 2015.
- GRAZZIANO et al. Impacto do stress ocupacional e burnout para enfermeiros. **Rev. Enfermería Global**. 2010.
- GUIMARÃES, Denise A.; GRIBTS, Irene K.. **Gestão por competência: uma abordagem sistêmica**. USP/SP, São Paulo, p.01-11, 30 maio 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução Rejiane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- JODAS, D.A.; HADDAD, M. C.L. Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**. São Paulo. Vol.. 22, nº2, p. 110/120, 2009.
- LADEIRA, Marcelo Bronzo. O processo do stress ocupacional e a psicopatologia do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, p.64-74, jan. – mar.1996.
- LIMONGI França. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMONGI França. **Vencendo o estresse: como detectá-lo e superá-lo**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MALACH, C. & LEITE, Marcos. *Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste? Guia vencer o estresse na empresa*. Campinas: Papirus. 1999.
- MARINS, Luiz. **Livre-se dos “Corvos”**. São Paulo: Harbra, 2003.
- MELEIRO, A. **O stress do professor**. In: LIPP, M.(org.). O stress do professor. Campinas-SP: Editora Papirus, 2002.
- MICHEL, Oswaldo. **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais**. 2. ed. São Paulo: 2001.
- PAFARO, R. C.; MARTINO, M. M. F. Estudo de estresse do enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 38, n. 2, p. 152-160, 2004.
- PASCHOAL; Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Ergonomia, Estresse e trabalho**. Validação da escala de estresse no trabalho. 2006.
- RIBEIRO, R. P. et al. Adoecer pelo trabalho de enfermagem: uma revisão
- SAMPAIO, Levi Lima de. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SPECTOR, E. P. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

# 21

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NEGRAS  
EMPREENDEDORAS: UMA REVISÃO INTERATIVA DE  
LITERATURA**

***THE CHALLENGES FACED BY ENTREPRENEURIAL BLACK  
WOMEN: NA INTERACTIVE LITERATURE REVIEW***

Carolina de Andrade Silva



## Resumo

**A**nalisando o contexto histórico pode-se perceber que as mulheres tiveram uma intensa luta para garantir uma igualdade de direitos, todavia, as mulheres negras sofreram duras penas até serem verdadeiramente incluídas, tendo que galgar espaços nos quais mais ninguém se submetia a estar. Uma questão marcante a essas limitações diz respeito ao mercado de trabalho, justamente por conta da falta de oportunidades vislumbradas por elas, fazendo com que recorressem a outros meios de garantir o sustento de sua família, como é o caso do empreendedorismo. Nesse sentido, a pesquisa tem o intuito de demonstrar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras para ascender no mercado de trabalho, expondo o empreendedorismo como principal meio de garantir sua independência financeira.

**Palavras-chave:** Mercado de trabalho. Mulheres negras. Empreendedorismo.

## Abstract

**A**nalyzing the historical context, it can be seen that women had an intense struggle to guarantee equal rights, however, black women suffered harsh penalties until they were truly included, having to climb spaces in which no one else was subjected to be. A striking issue to these limitations concerns the labor market, precisely because of the lack of opportunities envisioned by them, causing them to resort to other means of ensuring the support of their family, such as entrepreneurship. In this sense, the research aims to demonstrate the difficulties faced by black women to ascend the labor market, exposing entrepreneurship as the main means of ensuring their financial independence.

**Keywords:** Job market. Black women. Entrepreneurship.



## 1. INTRODUÇÃO

A mulher sofreu com inúmeros empecilhos para garantir seu espaço dentro do mercado de trabalho, principalmente no cenário brasileiro, onde o padrão cultural perpetrado durante boa parte dos séculos apontava uma sociedade com vieses patriarcais e altamente discriminatórios, por conseguinte, voltada a ideários.

Todavia, a referida discriminação não se pautava apenas na discussão de gênero, também repousava em questões raciais. Tal fato torna-se evidente quando observam-se os movimentos feministas que buscavam os direitos para as mulheres, em seu início sequer acolhiam as mulheres negras, não as tratando como iguais.

Sendo assim, do ponto de vista histórico, as mulheres negras foram marginalizadas e ficaram alheias ao mercado de trabalho e dos cargos formais aos quais se destinavam outras mulheres, tendo que buscar todos os meios possíveis para melhor garantir a manutenção do mínimo à sua sobrevivência.

Nesse sentido, observando as dificuldades vividas pelas mulheres negras, tanto no que diz respeito à busca por seus direitos, como em relação à igualdade de oportunidades de emprego formal, de que modo o empreendedorismo pode surgir como aliado ao crescimento econômico e quais são os desafios que essas mulheres enfrentam para empreender?

Visando atender o problema, o objetivo geral do presente trabalho é justamente demonstrar quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres negras que decidem empreender. E, para que se possa atingi-lo, destacam-se os seguintes objetivos específicos: conceituar o empreendedorismo, descrever os desafios enfrentados pelas mulheres negras na busca de sua renda através do empreendedorismo e descrever o empreendedorismo feminino.

Quanto à metodologia utilizada para a elaboração do trabalho, este constitui-se como sendo uma revisão de literatura, com pesquisas bibliográficas em livros acadêmicos, revistas científicas e sites confiáveis. Diversos autores foram essenciais para o melhor aprofundamento sobre o tema, sendo possível citar Felix (2020), Pinto (2006) e Oliveira (2010), dos quais extraíram-se informações acerca do empreendedorismo, da participação das mulheres negras, e claro, das questões históricas e culturais relacionadas ao racismo e discriminação no Brasil. Por fim, as palavras-chave para a busca de informações foram: Mercado de trabalho; Mulheres negras. Empreendedorismo; Racismo.

## 2. EMPREENDEDORISMO

Quando se fala de empreendedorismo, acaba-se falando do surgimento do ser humano, pois o instinto e o comportamento empreendedor existem desde os primórdios, porém, a utilização do termo é mais atual, tendo seu surgimento no século XVII. Somente com as mudanças no mundo e o início da industrialização começaram a distinguir os empreendedores dos fornecedores (MARTINEZ, 2022)

Empreender surge com o intuito de inovar, trabalhar para fazer a diferença em um negócio próprio, não apenas ajudando em negócio de terceiros, tendo intenção de transformar e radicalizar o ramo no qual o empreendedor exerce sua função. Segundo Joseph em seu livro “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, escrito em 1942, o empreendedoris-

mo está ligado ao desenvolvimento econômico da sociedade, nessa perspectiva, o empreendedor era encarregado do processo chamado desconstrução criativa (LEAL, 2018).

Dentro do ano de 2021 ocorreu um aumento progressivo na busca dos indivíduos por atividades no ramo do empreendedorismo, inclusive, diversos estudos mostram que no início do presente ano, dentro do Brasil, houve a abertura de mais de 1 milhão de empresas em todo país, dando-se maior ênfase para as microempreendedoras individuais (MEI's), tipo de empresa que concentrou o surgimento dentro do período (MARTÍNEZ, 2022). Para melhor exemplificar a MEI e suas vantagens apresenta-se a figura a seguir.



Figura 1: Vantagens MEI

Fonte: Caun (2020)

Corroborando com o exposto, o Sebrae (2022) identifica a MEI como sendo a pessoa jurídica formada apenas pela figura do profissional autônomo, possibilitando a este indivíduo maiores facilidades quanto a abertura de contas, pedido de empréstimos, dentre outras funcionalidades permitidas às pessoas jurídicas.

Todavia, percebe-se que o empreendedorismo corresponde a um cenário no qual há uma constante evolução, desse modo, não é possível encontrar, de certo modo, um conceito universal para o tema, haja vista que este pode atingir e abranger as mais variadas áreas nas quais suas pesquisas são baseadas, tais como o ramo econômico, bem como os perfis sociais e psicológicos da população em determinado período e local (OLIVEIRA; SOUZA; PEREIRA, 2010).

O empreendedorismo tem a capacidade de criar e fornecer crescimento aos negócios, além de prosperidade nacional e regional. Portanto, o empreendedorismo é a base do desenvolvimento econômico do país. Começar um negócio é encontrar uma oportunidade lucrativa, fazendo com que essa oportunidade empreendedora acabe por se configurar como uma situação de bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização os quais são importados e vendidos por um preço maior que aquele relacionado ao seu custo de produção. (HISRICH et al., 2014; DEGEN, 2009).

O empreendedorismo possui um viés sustentável no sentido de que se origina do fracasso e das oportunidades de mercado que permitem o nascimento de novos negócios, tudo através da construção de uma base empreendedora que visa gerar renda e contribuir para umas melhores condições socioambientais (ORSIOLLI; NOBRE, 2016).

Além disso, o empreendedorismo tornou-se muito importante para as empresas dentro do cenário econômico atual, tendo em vista que proporciona às organizações, sejam elas multinacionais ou compostas apenas por um empresário, autonomia, autorrealização e busca de sonhos a todos os indivíduos. Assim, possibilita a muitas pessoas que sonham em ser empreendedoras uma oportunidade de produzir sua independência financeira (DOLABELA, 2008).

Como observado anteriormente, no Brasil, há, nos últimos tempos, a escolha pela abertura de MEI's, ou seja, pequenos negócios. Tais negócios são responsáveis por compor cerca de 56,7% das atividades desempenhadas no mercado de setor e serviços nacional (BRASIL, 2022).

Sendo assim, acima de tudo, é necessário observar o perfil das pessoas que se tornam empreendedoras em território nacional, principalmente quais são os fatores que levaram ao crescimento do empreendedorismo e que moveram os indivíduos a empreender.

Nesse sentido, percebe-se, conforme dados expostos pela Agência Brasil, que as mulheres “lideram 10,1 milhões de empreendimentos no Brasil”, representando 34% dos empreendimentos nacionais (NASCIMENTO, 2022). O empreendedorismo feminino abre discussão sobre supremacia masculina dentro do mercado de trabalho, no entanto, ainda observam-se as mulheres como iniciantes no campo do empreendedorismo, sendo esse tipo de empreendimento ainda novidade no Brasil apesar dos dados expressivos.

O que aconteceu, diz respeito ao valor da mulher dentro da sociedade, bem como suas lutas para o reconhecimento de direitos e a busca por igualdade de oportunidades, trazendo o empreendedorismo como forma de estratégia, sobrevivência e inserção social.

Todavia, em função do histórico de desigualdade e discriminação social, houve o cerceamento de oportunidades para uma grande camada da população, situações que se perpetuaram e expõem uma grande mazela social. Muitas mulheres negras usam o empreendedorismo como forma de lutar por sua inserção a sociedade, com poucas opções para garantir o sustento para si e suas famílias (ARMAN, 2015).

Considerando a abordagem behaviorista, o empreendedorismo é uma jornada de uma pessoa desde a infância até a idade adulta. Em pesquisa, o empreendedorismo, mesmo que o indivíduo foque na imagem do empreendedor, não pode ser removido compreender sua origem social, porque os empreendedores não estão imunes às pressões sociais, por isso podem fortalecer ou diminuir as chances de sucesso empresarial (OLIVEIRA; SOUZA; PEREIRA, 2010).

O empreendedor é o agente do processo de elaboração criativa porque é responsável pela formação de pequenas empresas inovadoras, os desafios foram construir grandes empresas, porque elas exploram as falhas existentes, produtos, serviços e segmentação de mercado. Em outras palavras, o processo criativo começa a partir do momento em que uma pequena empresa inovadora consegue representar o declínio de uma grande empresa, também pode ser sua forma embrionária, uma nova grande empresa mais capacitada para atender as demandas do mercado (DEGEN, 2009).

### 3. MULHER NEGRA E O MERCADO DE TRABALHO

Quando se analisa as questões relacionadas à participação das mulheres dentro do mercado de trabalho, tem-se que observar o prisma da interseccionalidade entre o racismo e o sexismo, haja vista que a população feminina e negra sofre com o padrão histórico de desigualdades sociais construído dentro da sociedade brasileira (PINTO, 2006).

Nesse sentido, é impossível tratar as questões de gênero e raça de modo separado. Dentro do mercado de trabalho nacional existe uma manifesta desproporcionalidade no que diz respeito à força de trabalho, tempo trabalhado, cargos e remuneração, sendo vital salientar que, segundo dados da consultoria Gestão Kairós, apenas 3% dos indivíduos que ocupam cargos de liderança são constituídos por mulheres negras (SANTINI, 2022).

Quanto à questão do rendimento do trabalho em camadas inferiores, de acordo com dados da PNADC 4TRI/2019 e RAIS 2019, há a preponderância no trabalho de mulheres negras e homens negros, com 37% e 35% respectivamente, já se levadas em conta as camadas superiores, o número se inverte, figurando as mulheres negras com apenas 9% do rendimento (FEIJÓ, 2021).

Já tratando acerca da questão salarial, observa-se que a diferença salarial entre os homens brancos e mulheres negras corresponde a cerca de 71,31%, uma diferença estarrecedora e que repercute diretamente no padrão de vida desses nichos populacionais (FEIJÓ, 2021). Além disso, o IPEA demonstrou que até entre as mulheres a diferença de raça repercute diretamente no salário, mesmo quando se encontram em iguais condições, as mulheres negras recebem 70% a menos que as mulheres brancas (PRUDENTE, 2020).

Além disso, outro ponto que auxilia na questão da ascensão financeira e social diz respeito à educação. Historicamente, a população negra sofreu com o intenso descaso e discriminação em território nacional, tal questão já encontra-se sedimentada e salientada ao longo do presente trabalho, todavia, torna-se reflexo dos problemas sociais e culturais ainda enfrentados diariamente pela população negra, na educação o cenário não foi diferente, todavia, ao longo dos anos a qualidade de ensino e o surgimento de programas como o ProUni, FIES, e o sistema de cotas fizeram com que as oportunidades de ingresso às universidades se desse de modo mais latente (CASTRO; SANTOS; RODRIGUES, 2017; BRITO, 2018).

Desde o momento da implantação do sistema de cotas, por exemplo, o ingresso da população negra dentro do ensino superior quadruplicou, e, conforme expõe o IBGE, em sua pesquisa produzida no ano de 2018 e intitulada “Desigualdade cor da pele ou raça no Brasil”, que pela primeira vez, dentro das universidades e faculdades públicas, a população negra e parda é maioria, com 50,3% (IBGE, 2022c).

Todavia, apesar dos evidentes avanços obtidos, ainda existem grandes lacunas a serem superadas dentro do mercado de trabalho, a estética em muitos dos casos é uma barreira a ser desconstruída. Embora as qualificações sejam idênticas a das mulheres brancas, há o detrimento em função da cor ou da raça, fato este que deve ser quebrado (SANTOS et al., 2019). Como observa, Jaqueline Gomes de Jesus tais fatores de discriminação devem ser invalidados, pois tratar da estética negra é abrir fala acerca de poder, é ressignificar o que é belo, é quebrar paradigmas advindos do padrão eurocentrista e arcaico (MIRANDA, 2020).

Ainda assim, mesmo com toda a luta diária, os dados do IBGE (2022c) demonstram que a população negra ainda é a que menos recebe oportunidade e sofrem com a falta de distribuição dos recursos. Desse modo, percebe-se que os fatores escolaridade, escolhas dentro do mercado de trabalho e a própria desigualdade social e de renda perpassa pela figura do racismo, haja vista que este é o fator que leva a população negra a ter menores salários e uma condição de vida pior que a da população branca (MADEIRA; GOMES, 2018).

Mesmo com as mudanças culturais e de época, alguns desses tratamentos ainda repercutem e cerceiam as oportunidades dessas mulheres dentro do mercado de trabalho. Em muitos dos casos, a luta pela sobrevivência faz com que elas se sujeitem ao ridículo, à trabalhos subalternos e básicos para sustentar sua família, tudo por sofrerem um duplo

grau de discriminação, por ser mulher e ser negra (MOURA, 2018).

A pobreza extrema é uma marca da sociedade brasileira, as mulheres negras ingresam precocemente no mercado de trabalho, na maioria das vezes, em condições que exploraram sua situação financeira, gerada em suas identidades, opressão e humilhação. Para mulheres negras e/ou afro-americanas, as reservas de mercado estão com menos qualificação, pior salário, informalidade e desrespeito (CASTRO; STAMM, 2016). Assim, sem dúvida, o segmento que é mais afetado pelas mudanças de mercado eram mulheres negras que trabalhavam.

Por fim, outro dado marcante diz respeito aos lares chefiados pelas mulheres negras. Segundo a Secretaria Nacional de Renda de Cidadania do Ministério da Cidadania, 81,6% dos lares brasileiros que são agraciados com o benefício do auxílio emergencial são sustentados por mulheres, e 63% do total de famílias chefiadas por uma mulher negra encontra-se abaixo da linha da pobreza, sendo assim, necessitam se valer de todos os meios necessários para garantir sua subsistência e de sua família (BRASIL, 2022; CARTA CAPITAL, 2019).

#### 4. EMPREENDEDORISMO FEMININO

Ao longo da história, pode-se observar diversos fatores os quais indicam e demonstram a luta das mulheres pela igualdade de direitos, bem como por melhores espaços e oportunidades dentro da sociedade, tais fatos são ilustrados e podem ser demonstrados por diversos marcos ao longo do tempo. Um dos excelentes exemplos diz respeito ao movimento sufragista e o movimento feminista propriamente dito, o qual, em seu âmago, sempre buscou equiparações entre os gêneros, bem como a proteção das mulheres e o exercício de suas liberdades (FAHS, 2016; REZENDE, 2022c).

Segundo o professor Paulo Silvino Ribeiro (2021), em seu livro “O papel das Mulheres na Sociedade”, mulheres e homens desempenhavam papéis sociais completamente distintos, inclusive, reverberando o padrão machista e patriarcal que se propagou no país por muitos anos. Sendo primordial para o tema abordado pelo capítulo, o esclarecimento de algumas definições históricas que ainda impactam atualmente, tais como o comportamento humano e o antigo papel das mulheres na sociedade, de modo a explicar como tais premissas afetam as mulheres empreendedoras, principalmente as negras, em um ambiente contemporâneo.

Conforme expõe o supracitado autor, a vida social infere no comportamento entre os indivíduos e em seus movimentos internos. Suas atitudes variam conforme o seu padrão de vida, classe social, status setorial, situação social no mercado de trabalho, nível de escolaridade, raça, religião, gênero, dentre inúmeros outros aspectos (RIBEIRO, 2021).

Trazendo mais intimamente as questões de gênero e raça, estas são interligadas a fortes questões culturais e moldadas por relações sociais ao longo dos séculos, fazendo que o papel social das mulheres, com ênfase para as mulheres negras, seja observado por um viés mais precário dentro da sociedade, haja vista que a falta de oportunidades e a constante discriminação, tanto de gênero, como racial fizeram com que elas ocupassem, na grande maioria dos casos, funções básicas, as quais, por pouco garantem sua subsistência (DAVIS, 2016).

Assim, enquanto o gênero de uma pessoa é biologicamente relacionado, trata-se de uma construção cultural, fruto da vida social. Em outras palavras, pode-se dizer que as coisas podem se alterar com o tempo, historicamente, de cultura para cultura, segundo



acontecimentos elaborados pela sociedade (CUNHA, 2011).

Pode-se dizer que a mulher se manteve em uma situação apática por um longo período de tempo, permitindo com que fosse alvo de subordinação e sofresse com uma espécie de dependência do homem. A luta delas foi longa e árdua pela busca de seus direitos, ao ponto de, atualmente, a mulher moderna garantir a “plena consciência de seu potencial e seus direitos, passando a demonstrar grande interesse pela valorização e melhoria de seus direitos como cidadã, mãe e trabalhadora” (grifo nosso) (BARRETO, 2016).

Em outras palavras, as mulheres do Século XXI não assumem mais os papéis de coadjuvante, agora se impõem em diferentes lugares dentro da sociedade, com novas liberdades, possibilidades e responsabilidades, expressando, ativa e diretamente, sua consciência crítica.

Todavia, a inserção das mulheres no mercado de trabalho ainda se encontra desigual se comparada a dos homens. Como força de trabalho, compreende-se como sendo aquelas pessoas que encontram-se empregadas ou a procura de um serviço, e, segundo dados de uma pesquisa elaborada pelo IBGE, em 2019 cerca de 54,5% da população feminina do país compunha a força de trabalho, enquanto o percentual dos homens chegava a 73,7% (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

O contexto pandêmico e, por conseguinte, o desemprego em massa fizeram com que o número de mulheres donas do próprio negócio aumentasse progressivamente, assim, conforme dados do PNADC, em 2022, cerca de 34% ou 9,3 milhões de mulheres são líderes nos estabelecimentos em que atuam. Além disso, outro dado importante demonstra que estas são responsáveis diretas do sustento de sua família, sendo 45% chefes de família (IBGE, 2022).

A constituição do próprio negócio, bem como a estimulação ao empreendedorismo feminino, de mulheres negras, corresponde a uma forma de possibilitar a reversão do quadro de desigualdade existente no cenário brasileiro, além disso, exige um censo de determinação, capacidade de inovar e de se reinventar (AGUIAR et al., 2022; MOREIRA; BARROS, 2018). O referido empreendedorismo compreende os negócios idealizados e comandados por uma ou mais mulheres e “contribui para a igualdade de gênero, reduzindo os fatores culturais e históricos e conseqüentemente a violência praticada contra a mulher” (AMAPA, 2021).

Como observado, a função do empreendedorismo para essas mulheres surge pelo viés da necessidade, seja pela obtenção da independência financeira e de seus parceiros, seja pela obrigação de obter renda para sua família e sua plena liberdade. Tendo em vista que as oportunidades às mulheres negras são escassas em comparação ao gênero masculino (SIQUEIRA; NUNES, 2018).

Outro ponto marcante no que diz respeito a opção pelo empreendedorismo, diz respeito a flexibilidade de horários, haja vista que, as mulheres com filhos em empregos formais tendem a trabalhar mais que os homens e mulheres que não possuem prole. Assim a maleabilidade de horário faz com que haja um melhor desdobramento das atividades laborais e cuidados domésticos (SILVEIRA; TITO, 2008).

Por fim, observa-se que os principais ramos escolhidos por essas mulheres empreendedoras consistem nos setores de alimentação, moda e beleza, todavia, quanto aos negócios geridos pelas mulheres negras, observa-se que a grande maioria ainda opta pela informalidade e empresas menores, enquanto as mulheres brancas concentram-se como MEI's (CRUZ; MEDEIROS, 2020).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber a partir dos dados trazidos pelo presente trabalho que as mulheres negras sempre foram estigmatizadas dentro da sociedade brasileira, muito por conta do histórico de escravidão, bem como em função de questões como o racismo estrutural e institucional presentes e evidentes dentro de empresas e da própria sociedade.

Percebe-se que a mulher em sociedade viveu por muito tempo oprimida ao padrão de vida patriarcal, diversas foram as lutas para que, finalmente, fosse possível a busca pela igualdade e equidade dentro da sociedade. É possível afirmar que o feminismo garantiu a explosão de movimento sociais, todavia não assegurou de início a inclusão das mulheres negras, fato que reverbera e explicita questões relacionadas à discriminação anteriormente citadas.

Por fim, percebe-se que as oportunidades oferecidas à população negra têm crescido cada vez mais, no entanto, na maioria dos casos ainda são preteridas por pessoas brancas, recebem um salário menor e possuem jornadas de trabalho exaustivos. Em muitos dos casos, em função dessa discriminação tendem a procurar empregos caracterizados pela informalidade, tudo para tornar-se possível o seu sustento e de sua família.

É nesse prisma que surge a figura do empreendedorismo, como um meio de garantir um ofício que lhe gere uma renda valiosa, permitindo o alcance de sua independência financeira e a busca por melhores oportunidades, tanto para essas mulheres, que agora se tornam donas do próprio negócio, como para suas famílias. Não restando dúvidas de que o empreendedorismo corresponde a uma mudança de chave, uma chance de ascensão dentro do próprio mercado de trabalho.

## Referências

- AGÊNCIA BRASIL. **IBGE**: Estudo mostra desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Uol Economia, 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/agencia-brasil/2021/03/04/estudo-revela-tamanho-da-desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho.htm>. Acesso em: 27 out. 2022.
- AGUIAR, Heraldo Márcio de; NASSIF, Vânia Maria Jorge; GARÇON, Márcia Maria. Empreendedoras negras no Brasil - um estudo exploratório sobre adversidades e superação. **South American Development Society Journal**, v. 8, n. 23, 2022. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/515/445>. Acesso em: 17 nov. 2022.
- AMAPÁ. Estado do Amapá. Assembleia Legislativa. Parecer nº. 0061/2021/CCJ/AL. Disponível em: [http://www.al.ap.gov.br/ver\\_relatorio\\_comissao.php?iddocumento=105882&comissao=A](http://www.al.ap.gov.br/ver_relatorio_comissao.php?iddocumento=105882&comissao=A). Acesso em: 17 nov. 2022.
- ARMAN, Ana Paula. Empreendedorismo entre mulheres negras na cidade de São Paulo. **Revista de Administração do UNISAL - RAU**. São Paulo, v. 5, n. 8, p. 64 – 82, 2015.
- BARRETO, Gabriela Pereira. **A evolução histórica do Direito das mulheres**. Jusbrasil, 2016. Disponível em: <https://gabipbarreto.jusbrasil.com.br/artigos/395863079/a-evolucao-historica-do-direito-das-mulheres>. Acesso em: 28 out. 2022.
- BRASIL. Serviços e Informações do Brasil. **Cresceu o número de microempreendedores individuais em 2020**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/03/cresceu-o-numero-de-microempreendedores-individuais-em-2020>. Acesso em: 17 nov. 2022.
- BRITO, Débora. **Cotas foram revolução silenciosa no Brasil, afirma especialista**. Agência Brasil, 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2018-05/cotas-foram-revolucao-silenciosa-no-brasil-afirma-especialista>. Acesso em: 28 out. 2022.
- CARTA CAPITAL. **No Brasil, 63% das casas chefiadas por mulheres negras estão abaixo da linha da pobreza**. 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/no-brasil-63-das-casas-chefiadas-por-mulheres-negras-estao-abaixo-da-linha-da-pobreza/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

CASTRO, Sabrina Olimpio Caldas de; SANTOS, Franciele Michele dos; RODRIGUES, Cristiana Tristão. O Impacto do ProUni e do FIES no desempenho acadêmico. **IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2017. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0632-648-o-impacto-do-prouni-e-do-fies-no.pdf>. Acesso em: 28 out. 2022.

CASTRO, Bruna Naiara de; STAMM, Cristiano. **Diferenças Salariais de Gênero e Raça no Mercado de Trabalho Brasileiro**: uma Análise Estatística e Econométrica. Disponível em: <http://abep.org.br/xxencontro/files/paper/527-633.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022.

CRUZ, Ana Julia Machado da; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. História de vida de mulheres que empreendem na região da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 5, n.2, jun./jul., 2020. Disponível em: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/RED/article/view/103353>. Acesso em: 17 nov. 2022.

CUNHA, Jorge Luiz da. **Antropologia Cultural**. Repositório UFSM, 2011. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16444/Curso\\_Let-Portug-Lit\\_Antropologia-Cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16444/Curso_Let-Portug-Lit_Antropologia-Cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 26 out. 2022.

DAVIS, Ângela. (1944). **Mulheres, raça e classe**/Angela Davis; tradução: Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016. 246 p.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luiza**. Rio de Janeiro. Editora Sextame. 2008.

FAHS, Ana C. Salvatti. **Movimento feminista**: história no Brasil. Politize, 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/movimento-feminista/>. Acesso em: 28 out. 2022.

FEIJÓ, Janaina. **A mulher negra no mercado de trabalho**. FGV IBRE, 2021. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/posts/mulher-negra-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 25 out. 2022.

FELIX, Luiza Ramos. **Racismo Estrutural e a Posição da Mulher Negra no Mercado de Trabalho no Rio de Janeiro**. 33f. Monografia (Bacharelado em Geografia) - Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2020.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michel P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IBGE. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/21039-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca-no-brasil.html>. Acesso em: 28 out. 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

LEAL, Adriana Pinheiro. A Importância do Empreendedorismo para o Desenvolvimento Econômico no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 08, Vol. 01, pp. 115-135, ago., 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desenvolvimento-economico>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MADEIRA, Zelma; GOMES, Daiane Daine de Oliveira. Persistentes desigualdades raciais e resistências negras no Brasil contemporâneo. **Serv. Soc. Soc.**, v. 133, set./dez., 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/FmSRPNQZhrqz9mM VWTJnWqP/?lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MARTINEZ, Fernanda. **Como surgiu o empreendedorismo?** G1, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/06/15/como-surgiu-o-empreendedorismo-especialistas-explicam.ghtml>. Acesso em: 20 out. 2022.

MIRANDA, Milena. **Debata sobre estética e identidade negra abre programação do '5º Seminário Biopolíticas e Mulheres Negras'**. MPBA, 2020. Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/noticia/52555>. Acesso em: 27 out. 2022.

MONTEIRO, Debora. **Empreendedorismo feminino em dados: a importância de ouvir mulheres que lideram negócios**. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/negocios/empreendedorismo-feminino-em-dados-a-importancia-de-ouvir-mulheres-que-lideram-negocios/>. Acesso em: 25 out. 2022.

MOREIRA, Greicy Juliana; BARROS, Dulce Elena Coelho. Mulheres empreendedoras, do terceiro mundo, multitarefadas. **Revista Letras Raras**, v. 7, n. 2, 2018. Disponível em: <http://revistas.ufcg.edu.br/ch/index.php/RLR/article/view/997>. Acesso em: 17 nov. 2022.



MOURA, Renan Gomes de. Somos mais sofridas do que marginais: a mulher negra do mercado de trabalho. **Revista Valore**, v. 3, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revisavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/68/189>. Acesso em: 28 out. 2022

NASCIMENTO, Luciano. **Sebrae: mulheres lideram 10,1 milhões de empreendimentos no Brasil**. Agência Brasil, 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-03/sebrae-mulheres-lideram-101-milhoes-de-empreendimentos-no-brasil>. Acesso em: 20 out. 2022.

OLIVEIRA, Joseane Silva de; SOUZA, Marcia Cristina David de Souza; PEREIRA, Jaiane Aparecida Pereira. Empreendedorismo, cultura e diversidade: a participação dos empreendedores negro nas atividades empreendedoras do Brasil no período de 1990 à 2008. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6., 2010, Recife/PE. **Anais...** São Paulo: ANEPEPE, 2010.

ORSIOLI, Thálita Anny Estefanuto; NOBRE, Farley Simon. Empreendedorismo sustentável e stakeholders fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 6, p. 502-523, jul./ago. 2016.

PINTO, Giselle. Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. **XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, ABEP, 2006. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/NEAB/Giselle%20Pinto.PDF>. Acesso em: 27 out. 2022.

PRUDENTE, Eunice. Dados do IBGE mostram que 54% da população brasileira é negra. **Jornal da USP**, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/dados-do-ibge-mostram-que-54-da-populacao-brasileira-e-negra/>. Acesso em: 27 out. 2022.

REZENDE, Milka de Oliveira. **Movimento sufragista**. Brasil Escola, 2022c. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/movimento-sufragista.htm>. Acesso em: 26 out. 2022.

RIBEIRO, Paulo Silvino. **O papel da mulher na sociedade**. Brasil Escola, 2021. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/o-papel-mulher-na-sociedade.htm>. Acesso em: 26 out. 2022.

SANTINI, Rodrigo. **Inclusão e desenvolvimento de mulheres negras no mercado de trabalho: um compromisso urgente**. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/rodrigo-santini/inclusao-e-desenvolvimento-de-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho-um-compromisso-urgente/>. Acesso em: 28 out. 2022.

SANTOS, Lays Gonçalves; CARVALHO, Renata Luzia Dias de; SOUZA, Maria José Rodrigues de; FIGUEIREDO, Luciano Silva; MARTINS, José Geovânio Buenos Aires. As relações de trabalho no capitalismo contemporâneo: a inserção da mulher negra no mercado. **Caderno Humanidades em Perspectiva**, v.7, n.3, 2019. Disponível em: <https://cadernosuninter.com/index.php/humanidades/article/view/1016>. Acesso em: 17 nov. 2022.

SEBRAE. (2022). **Abrir um CNPJ de MEI é fácil**. Confira os passos. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mei,caa7d72060589710VgnVCM-100000d701210aRCRD>. Acesso em: 20 out. 2022.

SILVEIRA, Maria Lucia da; TITO, Neuza. **Trabalho Doméstico e de Cuidados: Por outro paradigma de sustentabilidade da vida humana**. São Paulo: Sempre Viva Organização Feminista, 2008.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; NUNES, Danilo Henrique. Identidade, reconhecimento e personalidade: empreendedorismo da mulher negra. **Economic Analysis of Law Review**, v. 9, ed. 3, set./dez., Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c5e1b9d1455965fccd8056d20fe2c00f1?pq-origsite=gscholar&cbl=1226335>. Acesso em: 17 nov. 2022.

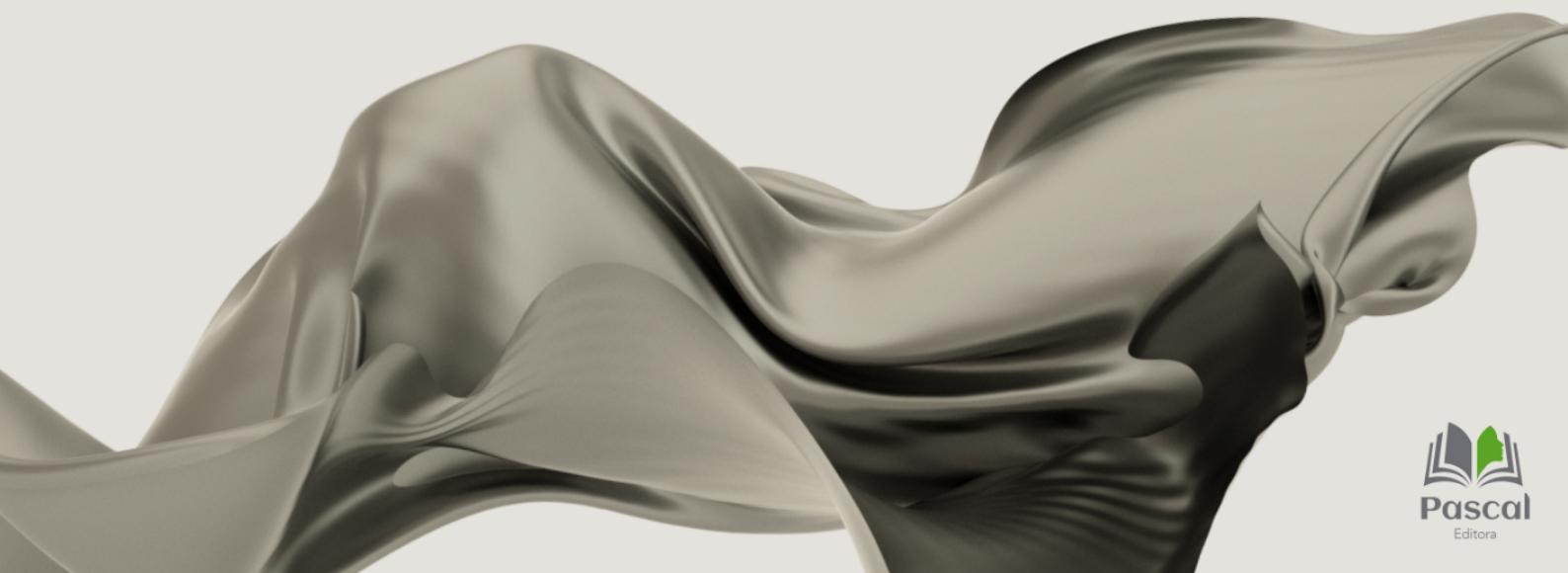
Tópicos Especiais de Administração

# 22

**O USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE  
PROCESSOS**

***THE USE OF INFORMATION SYSTEMS IN PROCESS  
MANAGEMENT***

Dorival Alves Ribeiro



## Resumo

O referido trabalho tem como objetivo principal o estudo sobre o uso dos sistemas de informação e como auxiliam na tomada de decisão dos gestores dos processos organizacionais na empresa. Destacando a agilidade do SIG frente ao andamento resolutivo no processo decisório das empresas, com influência nas informações geradas nos relatórios, no decorrer da avaliação de desempenho, aumentando a produtividade das empresas, portanto, constatou-se com este trabalho que os objetivos propostos foram alcançados.

**Palavras-chave:** Sistemas de Informação. Processos organizacionais. Processos gerenciais. Gestão de Processos.

## Abstract

This work has as its main objective the study on the use of information systems and how they help in the decision-making of managers of organizational processes in the company. Highlighting the agility of the GIS in the face of the resolute progress in the decision-making process of the companies, with influence on the information generated in the reports, during the performance evaluation, increasing the productivity of the companies, therefore, it was verified with this work that the proposed objectives were achieved.

**Keywords:** Information Systems. Organizational processes. Management processes. Processes management.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por um processo de transformação que se desenvolve em novas políticas, procedimentos gerenciais e administrativos. Cada organização depende de alguma forma, em maior ou menor grau, do desempenho e do trabalho de desenvolvimento do indivíduo. Um dos impactos mais efetivos dessas mudanças ambientais, por parte das organizações, é o aumento do grau de qualificação e especialização técnica exigida dos profissionais, nos efeitos diretos da gestão humana e nos modelos utilizados em seu trabalho de gestão.

Nos dias atuais a Tecnologia da Informação está presente em praticamente quase todas as empresas. Com o uso da TI é possível fazer uma interconexão em todas as áreas e todos os setores da organização, tornando os processos mais rápidos, eficientes e eficazes.

Neste sentido, para trazer uma abordagem contextualizada e pautada na opinião dos autores da área de gestão de processos e tecnologia da informação, este projeto se propõe a fazer uma revisão de literatura sobre este tema, onde serão tratados e apresentados os pontos sobre a importância do uso dos sistemas de informação nas organizações, verificando de que forma o uso dos sistemas de informação poderão contribuir para melhoria nos processos produtivos, através da implementação deste sistema informatizado na organização.

No passado recente, tem sido difícil para as empresas acessar e entender a tecnologia da informação. Poucas pessoas conseguiram usar bem seus recursos (FOINA, 2006, p. 1). Algumas empresas acreditam que somente a informatização é a melhor forma de obter resultados. No entanto, como destacam Rezende e Abreu (2010, p. 33), “muitas empresas informatizam o empreendimento, distribuindo computadores e impressoras em departamentos, conectando-os a redes, e ainda acredito que o simples ato de instalar um sistema é uma empresa, e você vai se organizar em pouco tempo”.

A importância dessa abordagem está associada à complexidade do ambiente corporativo, onde as empresas precisam estar mais preparadas para lidar com as mudanças em curso no mundo corporativo. Segundo Beal (2011), a informação é um dos ativos menos gerenciados da organização, onde poucas empresas já reconheceram a importância da informação e a necessidade de gerenciá-la como um ativo poderoso para gerar valor ao negócio.

Dessa forma, acredita-se que esta pesquisa trará informações relevantes sobre a importância do uso dos sistemas de informação, para a gestão de processos, possibilitando-se reforçar o conceito de gestão, contribuindo para que as empresas reforcem suas ações e estratégias no sentido de serem cada vez mais competitivas, além de melhorar a qualidade dos seus processos organizacionais e, conseqüentemente, sua atuação no mercado com seus clientes e parceiros. Considerando também que para os gestores, a pesquisa permite uma visão mais ampla do sistema e dos processos dentro do ambiente de produção, para melhorar a qualidade da tomada de decisão.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo geral é revelar como as empresas podem compreender e praticar o uso de sistemas de informação para gerenciar processos a fim de aperfeiçoar resultados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

**Objetivos específicos:**

1. Discorrer sobre o uso dos sistemas de informação;
2. Analisar as abordagens e importância do sistema de informação nas organizações;
3. Escrever o fluxo de informações utilizado na tomada de decisão da no âmbito organizacional e identificar os possíveis resultados, benefícios e vantagens do uso de sistemas informação nas organizações para a gestão de processos e tomadas de decisão.

**3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste trabalho é de natureza teórica, ou seja, baseada em autores que permitem discutir e formular indagações sobre um certo campo de estudo ou pesquisa. Nesse sentido, Gil (2002) afirma que, este tipo de pesquisa possibilita maior alcance de informações, além de permitir uma melhor construção e definição do quadro conceitual de estudo.

**4. DESENVOLVIMENTO**

Para as organizações hoje, um importante desafio na gestão da qualidade é a necessidade de gerenciar o conhecimento sobre os processos organizacionais que são fundamentais para dar suporte a diversas atividades organizacionais, como: Gestão de Desempenho, Tomada de Decisão, Determinação do Tamanho da Força de Trabalho, Redução da Burocracia, Manutenção de Rotinas, Melhoria de Serviços e Produtos e Flexibilidade Organizacional, por exemplo. Compreender a gestão de processos permite enxergar a organização de forma sistemática, tratando-a como um conjunto de processos inter-relacionados, com foco nas expectativas ou demandas de clientes, usuários, cidadãos (FERREIRA, 2016).

No entanto, pode-se observar que o desenvolvimento de paradigmas é cada vez mais enfatizado na perspectiva estratégica das organizações, ou seja, na melhoria dos processos organizacionais de acordo com a definição, medição e acompanhamento de um conjunto de funções que são condições necessárias para atingir. Por ser mais do que uma tendência, mas uma realidade atual surge à necessidade de criar interação entre os diferentes processos organizacionais de forma dinâmica e sistemática (FERREIRA, 2016).

No entanto, isso não impede a consideração microscópica de processos nas áreas de gestão de recursos humanos ou logística, por exemplo, e os autores enfatizam que a perspectiva é diferente quando eles são vistos como sistemas dentro de uma rede. Daí o conceito de uma organização que é regida «por processos». Ferreira (2016) destaca.

Nem todas as organizações estão prontas para o gerenciamento de processos. Esse tipo de opção depende de uma análise criteriosa da natureza, condições e características de cada tecido. Obviamente, depende da maturidade da organização. Algumas pessoas preferem migrar para o gerenciamento de processos de nível médio em vez de optar pela opção completa. É importante que toda organização conheça seus processos críticos. Isso permite que esses processos priorizem recursos, foquem cada vez mais nos usuários e determinem a estrutura mais adequada para alcançar os melhores resultados. (FERREIRA, 2016, p. 21).

Para facilitar o entendimento, o gerenciamento de processos pode ser associado aos esforços para estabelecer sistemas de trabalho que estejam sujeitos à descrição, medição e controle das atividades de acordo com os planos. Gerenciar processos, portanto, significa monitorá-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos.

Esse acompanhamento ocorre nas diferentes áreas que compõem a organização, de acordo com sua especificidade. Enfatize que cada área tem processos, que obviamente precisam ser monitorados de forma eficiente. No entanto, quando se fala em gestão “por processos”, a perspectiva é mais global ou sistêmica. Em outras palavras, inclui toda a organização. “Gestão por processo” significa orientar uma organização considerando a interação entre os processos e entre os processos e o ambiente (FERREIRA, 2016, p.31).

Em outras palavras, a gestão por processos é uma abordagem de gestão que oferece um escopo muito estreito em relação à gestão por processos, que é o estilo de gestão da própria organização (SORDI, 2008). De uma perspectiva mais estratégica, gerenciar ‘através’ de um processo exige que uma organização atenda a vários requisitos.

- a) Clareza de sua missão e objetivos (para que a organização existe);
- b) Identificação e definição dos processos críticos (aqueles que impactam sua razão de ser e objetivos estratégicos);
- c) Definição dos serviços e/ou produtos que pretendem oferecer em função de um público determinado (cliente ou usuários);
- d) Disponibilidade dos recursos necessários para gerar os serviços ou produtos pretendidos;
- e) Capacidade para gerenciar o fluxo de informações e as atividades necessárias para atingir os resultados pretendidos e a satisfação dos clientes ou usuários.

Assim, os dois conceitos são diferentes porque, embora contenham perspectivas diferentes, não são mutuamente exclusivos intransponíveis. Uma organização orientada a processos necessariamente requer processos bem monitorados. Caso contrário, o trabalho eficiente dentro da rede ou sistematicamente não é possível. Segundo Ferreira (2016, p. 31) alguns benefícios da gestão por processos podem ser evidenciados. Especialmente se o seu contexto exigir uma organização mais versátil e dinâmica:

- a) A organização desenvolve-se além do seu desempenho básico;
- b) Direciona os esforços para resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais;
- c) Mudança cultural (de visão por função para visão do todo);
- d) Facilita a gestão do conhecimento organizacional;
- e) Permite a compreensão de como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências;
- f) Redução de custos (retrabalho e problemas logísticos, p.e.) e conflitos;
- g) Aumento da satisfação dos clientes ou usuários (cidadãos e colaboradores);
- h) Concentra o foco no que realmente interessa;
- i) Facilita a gestão das competências;
- j) Proporciona flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).

Os processos organizacionais são vistos como o elo entre estratégia e pessoas, devendo haver coordenação síncrona entre estratégias, processos e pessoas em sua gestão. Observe que o papel da tecnologia da informação em relação à integração de processos e tomada de decisão é fundamental para o sucesso empresarial em um ambiente empresarial. As seguintes abordagens tópicas visam demonstrar os benefícios da implementação e controle de sistemas integrados de informação dos processos organizacionais.

Primeiro, precisamos conceituar os elementos que impulsionam nossos negócios. Segundo Batista (2004, p. 20), “do ponto de vista empresarial, por definição de sistema, a tomada de decisão tem dois componentes básicos: canais de informação e redes de comunicação”. Por meio de canais de informação, as organizações definem onde os dados são coletados e as redes de comunicação definem para onde os dados são enviados.

Tecnologia da informação é um dispositivo capaz de manipular e processar sistematicamente dados ou informações contidas em um produto ou processo. Qualquer tecnologia da informação deve não apenas simplificar os procedimentos de trabalho, mas também proporcionar aos usuários um domínio efetivo da informação (CRUZ, 2011).

Laudon e Laudon (2007, p. 9) “tecnologia da informação significa todo o software e hardware que uma empresa precisa para atingir seus objetivos organizacionais”. Para as organizações que olham para o futuro e estão comprometidas com a estabilidade do mercado, tecnologias que andam de mãos dadas com os processos de negócios e humanos agregam capacidades e oportunidades, assim considera Chiavenato (2010).

Porém, levando-se em consideração que dinâmica organizacional vive uma contínua mudança, e isso faz com que tudo fique muito mais imprevisível e dinâmico. Nas empresas a tecnologia é utilizada para otimizar os processos e a comunicação. Dessa maneira os gestores perceberam uma necessidade de ter algo que consiga captar todas essas mudanças e transformá-las em informações que podem ser úteis para a sua gestão (BIO, 2008). Tecnologia significa a necessidade de avaliar e atualizar a organização para seguir e implementar os procedimentos técnicos.

As melhores organizações não são aquelas que possuem a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que podem tirar o máximo proveito de sua tecnologia atual. Correção e treinamento de pessoas é a causa disso. São as pessoas que usam e utilizam a tecnologia disponível na organização. A tecnologia contribui para a eficiência e eficácia do processo. Eles são a força motriz por trás das empresas (CHIAVENATO, 2010).

A tecnologia da informação desempenha uma função estratégica, contribuindo para o conhecimento e desenvolvimento coletivo e do aprendizado contínuo facilitando o compartilhamento de ideias e soluções para os problemas nas empresas. A qualidade e coerência da aplicação da tecnologia da informação são medidas fundamentais para a competitividade e sobrevivência empresarial. O planejamento da informação é considerado como um recurso tático, e a tecnologia da informação um recurso estratégico (ROSSINI; PALMISANO, 2014).

A tecnologia da informação (TI) foi catalogada como uma ferramenta que se tornou a base para a sobrevivência, continuidade e maturidade das organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes. Essa importante ferramenta é necessária não apenas como recurso técnico, mas também como solução conjunta (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Bellotto (2004), o advento da tecnologia possibilitou a substituição do trabalho manual por softwares específicos que podem extrair dados, transformá-los em conhecimento e transformá-los em informação. A partir desta nova era do conhecimento, a informação começa a fluir em uma velocidade que ultrapassa em muito o controle físico,

dando origem a novas formas de controlar, organizar, armazenar e informar tomadas de decisão eficientes em todo o mundo por meio de sistemas de informação e sistemas de informação.

“O setor digital é talvez mais complexo e diversificado do que a maioria dos outros setores, mas certamente não difere nos desafios colocados pelas ferramentas e métodos tradicionais de análise estratégica” (HAMEL; PRAHALAD, 2005). Na opinião de Bio (2008), a informática por si só não é capaz de garantir qualidade aos sistemas de informação. Porém de forma análoga, a ausência de recursos tecnológicos que suportem os sistemas de informação pode representar.

Um sistema de informação (SI) é definido como qualquer recurso utilizado para fornecer informações e processamento computacional destinado a qualquer finalidade dessas informações em resposta a dados objetivos dentro de uma organização (CASSARO, 2003).

Muito antes do advento dos computadores, os sistemas de informação eram baseados em tecnologias de registro em que os dados eram indexados, organizados e arquivados para pesquisa bibliográfica, e os atributos eram identificados e descobertos em uma “imagem de arquivo”. Parece simples, essa abordagem é trabalhosa para manter os dados atualizados e organizados e recuperá-los. Sem esquecer a dificuldade de cruzar os dados e analisar as informações (BELLOTTO, 2004).

Como ressaltam os autores Da Silva (2004) e Mafra Pereira (2005), a partir da década de 1990 as empresas passaram a dar mais atenção aos ativos intangíveis (como marcas, ideias, processos, conhecimento interno etc.). Assim, quando um sistema de informação tem a capacidade de coletar (entrada), operar, armazenar (processar), transmitir dados e informações (saída), facilitar resultados (opinião) e tomar decisões, com o objetivo de coordenar e controlar uma organização (LAUDON; LAUDON, 2004).

As constantes mudanças no processo de globalização deram origem a um novo tipo de relações econômicas, sociais e estatais; Com a aceleração da tecnologia, uma nova abordagem de gestão organizacional se faz necessária para buscar a excelência empresarial e aumentar a competitividade, e muitas organizações têm a consciência e compreensão de que o mercado atual é caracterizado pelo dinamismo e heterogeneidade, mas para apoiar a tomada de decisão, as empresas estão cada vez mais investindo na aquisição de tecnologias que possibilitem a integração de informações confiáveis em menos tempo.

Assim, os sistemas de informação tornaram-se ferramentas essenciais para os gestores que buscam maior segurança, conhecimento, proficiência e consistência nos processos de sua cadeia produtiva. Esses fenômenos levaram ao surgimento de novos modelos e dinâmicas organizacionais, entre muitas outras implicações. As exigências levaram ao surgimento de conglomerados gigantes por meio de fusões, aquisições e parcerias entre empresas. E poucas indústrias ainda não vivenciaram essa realidade (FERREIRA, 2016).

Dentre as principais obrigações gerenciais de uma empresa, o cumprimento dos deveres tributários, trabalhistas e previdenciários são um dos mais burocráticos e complexos, exigindo um departamento específico voltado para esta finalidade, bem como um profissional contábil e um administrador para desenvolvimento de cálculos, informações e dados que, obrigatoriamente, devem ser repassados aos órgãos fiscalizadores da atividade empresarial, bem como auxiliar na tomada de decisões gerenciais.

Neste contexto, para modernizar e simplificar a execução destas tarefas de gestão empresarial, assim como melhorar o processo de análise e fiscalização pelos órgãos competentes, vislumbrou-se a necessidade de digitalizar os procedimentos de repasse de informações e dados referentes às diversas obrigações fiscais da empresa, a partir da criação



de sistemas de informação, como o SPED. Assim, os sistemas de informação constituem importantes instrumentos de otimização empresarial, uma vez que valoriza o armazenamento de informações estratégicas de mercado, que influirão na tomada de decisões pelo gestor da empresa.

O primeiro aspecto que deve ser analisado sobre os sistemas de informação é sua conceituação. Todavia, para que inexista qualquer tipo de interpretação equivocada, é necessário frisar que sistemas de informação e tecnologias da informação, embora sejam expressões correlatas, não designam a mesma coisa, pois cada um apresenta suas peculiaridades. Neste sentido, Beal (2011, p. 02) afirma que: o termo ‘tecnologia da informação’ serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informa.

Neste cenário, o foco deve repousar sobre o gerenciamento correto da informação, isto porque a tecnologia da informação é apenas o instrumento para o uso da informação. Cabe aos sistemas de informação determinar qual mecanismo e de que forma a informação será utilizada.

A partir desta concepção, O'Brien (2006, p. 07) analisa os sistemas de informação de forma fracionada. Isto porque, inicialmente, ele define o termo sistemas, conceituando-o como sendo “um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”.

A implantação dos sistemas de informação ocasiona profundas mudanças nas empresas e as beneficiam de forma significativa, visto que elas terão que adaptar seu sistema operacional de gestão, mas, em contrapartida, há uma melhora na maneira como elas traçam seus planejamentos estratégicos de atuação no mercado. Além disso, é indiscutível que as empresas terão que investir em equipamentos tecnológicos, isto é, tecnologias da informação, para ter o suporte necessário para o manuseamento e administração diária e/ou mensais das informações e dados geridos pelos sistemas de informação, pois, conforme salienta Oliveira (2003, p. 37), “a informação é todo o dado trabalhado ou tratado, é o resultado da análise sobre os dados”. Neste sentido, cabe frisar que essas mudanças não se restringem a elaboração de dados a serem feitos para o aumento da lucratividade da empresa.

Uma vez que os sistemas de informação sejam usados para finalidades diversas desta, a entidade empresarial não extrairá os reais benefícios que os sistemas de informação são capazes de proporcionar a atividade empresarial.

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) abrange os processos de capitalização de dados que geram informação, hardware e software, canais pelos quais auxiliam os gestores na hora de tomar decisões para Organização. O SIG tem o objeto de gerar qualidade na produtividade, redução de custos, informatização dos processos operacionais e redução de risco ao negócio (IMONIANA, 2016).

Para o gestor como tomador de decisões, o foco em alcançar resulta dos eficazes é primordial, e o (SIG) norteia as operações fornecendo feedbacks que ajudarão no controle interno e na administração dos recursos, gerando diferencial competitivo no mercado. Orienta o “gerenciamento dos recursos eletrônicos: dispositivos de segurança e backup, produtividade e economia de tempo das atualizações” (IMONIANA, 2016, p.3).

O sistema de informação gerencial (SIG) é uma importante ferramenta para que gestores consigam de maneira mais precisa um bom desempenho interno na organização, tomando decisões eficazes nos seus processos. A gerência é responsável pelo controle e

gerenciamento, a utilização do (SIG), traz ao gestor mais segurança na hora de tomar suas decisões.

De acordo com Lachtermacher (2016), a tomada de decisão constitui reconhecer um problema e adotar uma maneira de solucioná-lo. Desta forma, a tomada de decisão é de extrema importância na gestão das empresas, de forma a encaminhar os processos decisórios com eficácia e adquirir bons resultados para organização.

As questões relacionadas ao âmbito interno das organizações necessitam aprimorar seu funcionamento logístico e captar os melhores resultados para ter êxito nos seus processos e atividades que a empresa precisa desempenhar. Então, propiciar uma visão ampla do negócio através de técnicas e informações confiáveis são peças-chaves para um bom andamento das empresas no cenário competitivo.

Com a globalização várias organizações são levadas a transformar o seu negócio, gerando valor e diferencial competitivo. E um sistema computadorizado trabalha para ajudar no andamento do sistema que interligados e precisos trabalham na avaliação dos processos operacionais.

As empresas têm percebido a importância do SIG para o desenvolvimento de suas operações e melhoria no processo organizacional. As empresas que não avançam nesse quesito estão ficando para trás, a era tecnológica tem dominado os âmbitos empresariais e colaborando com o avanço e sucesso dessas empresas, que tem seus objetivos pautados na inovação.

Segundo Kroenke (2012) o sistema de informação é constituído de cinco elementos fundamentais: hardware, software, dados, redes e pessoas. Esses componentes organizados colaboram para produtividade no funcionamento das atividades e suporte contábil para gerência, otimizando tempo e recursos disponíveis para alcançar os objetivos.

Contudo, a estratégia das empresas em sistemas computadorizados está na disponibilização gerada pela rapidez em que as informações são concebidas e pelo fato de favorecer no desempenho e crescimento corporativo. Simplificando o processo decisório e servindo de assistência para o gestor, para o mais aconselhável controle em seus procedimentos.

De acordo com Wakulicz (2016, p.17) observa funções básicas que compõe sistema, são divididas em três, “Inputs (dados e instruções), Processamento (programas, equipamentos), Outputs (relatórios, gráficos, cálculos)”, o sistema de informação agrega essas partes que fazem um todo, proporcionando uma série de resultados capazes de transformar os desfechos pretendidos e aumentar a produtividade da organização.

Portanto o sistema de informação gerencial (SIG) é necessário para o progresso das organizações, para tomar decisões com mais confiabilidade existe a tecnologia que pode ser utilizada a favor dos gestores que diariamente precisam controlar e revolucionar o seu modelo de gestão.

O SIG pode apropriar-se de várias funções dentro das organizações, acompanhando o diagnóstico dos dados e ajudando nas práticas gerenciais, “incluindo a função de suporte funcional (nível operacional), suporte à decisão (nível tático), suporte estratégico (nível estratégico), além da função de monitoramento de desempenho através de indicadores” (AZEVEDO, 2016 p.14).

O sistema de informação gerencial serve como base as técnicas e efetuação das tarefas, auxiliando como depósito de conhecimentos podem ser moderadas na fluidez dos

dados. Enquanto, a informação é a ideia oriunda dos dados, é necessária a exatidão, pois os gestores precisam confiar nas soluções propostas pelo (SIG), quando utilizado da maneira correta certamente será eficaz, portanto, se utilizado de maneira errada acaba trazendo prejuízos ao invés de benefícios.

O SIG tem uma relevância significativa para o desenvolvimento de metas e procedimentos para elaboração de projetos, onde se pode identificar o caminho em que o projeto está seguindo, podendo adaptar o que for necessário. Com isso, a finalidade do SIG está em estabelecer competência produtiva, agilizar e apoiar os investimentos das empresas, restringirem os riscos e aumentar a proficiência das tomadas de decisões.

A importância do SIG nas organizações é fundamental para o acréscimo de valor estratégico, o sistema decisório se baseia nesses resultados para tomar medidas assertivas, mas cabe ao gestor à interpretação correta dos dados, além de mensurar os riscos, os custos e a necessidade que a organização tem para determinado recurso que poderá influenciar no rumo da organização.

Os usos do TI demonstram que é um instrumento que os administradores manuseiam para confrontar as transformações nomeadamente como: “hardware, software, tecnologia de armazenamento de dados, tecnologia de comunicações e de redes e a Internet, chamada de rede das redes, que através do serviço “www” armazena, formata e recupera” (BORDIN, 2014, p.2).

Hardware é a parte física do computador (teclado, impressora, monitores, mouse), portanto, todo equipamento necessário para aplicação e desenvolvimento recursos da empresa. Com isso, a destinação efetiva do mapeamento e processo de questões internas como armazenamento e controle de informações que estabelecem eficiência no setor de operações, e o investimento desses equipamentos aumenta probabilidade de exercer um bom planejamento e proporcionam maior capacidade produtiva.

Segundo Wakulicz (2016, p.49) “um hardware de computador possui componentes para a entrada de dados, para processar dados, armazenar dados e para a saída de dados”. As máquinas são importantes para captação de relatórios e informações pertinentes ao processo logístico da empresa, e a falta de bons equipamentos nas empresas atuais podem retardar o avanço dessas empresas em comparação as outras.

O software são os programas, como por exemplo, o sistema operacional que recolhem todo tipo de informação necessária que irão auxiliar o gestor na tomada de decisão. São através dos softwares que aumentam a produtividade das organizações, economizam tempo em relação à assistência por meio de aplicativos que instruem nas ações a serem tomadas.

Para as organizações a alocação de todos esses atributos amplia sua vantagem competitiva, possuir as melhores opções para os clientes oferecendo o melhor custo-benefício de suas propostas. O hardware precisa estar conectado ao software um complementa o outro, ferramentas que geram os relatórios necessários que contribuem para a administração corporativa.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As decisões programadas se retratam pela prática rotineira sendo capaz de determinar um método padrão habitual delineado, como por exemplo, a aquisição de insumos de produção e pagamentos. O não programado caracterizam os imprevistos, que alteram-se no transcorrer do tempo, em condição inusitada fora do convencional da empresa.

A importância do monitoramento ambiental é vista como melhor alternativa estratégica, apesar de que a continuidade dessa estratégia de monitoramento não tenha muita relevância em algumas organizações, o que pode ter como causa o ambiente agitado nas empresas que acabaram de nascer, mas isso se dar principalmente as empresas de pequeno porte, o que influencia muito por conta de elas terem maior delimitação de recursos de custo, bens e patrimônio (BHIMANI, 2018).

## 6. CONCLUSÃO

Os sistemas de informações é justamente esse agrupamento de informações, o que acaba ajudando bastante a organizar todo esse montante de dados, bem como interpretá-los e usá-los a favor da empresa. Por conta dessa otimização, se torna mais fácil acessar essas informações, e conseqüentemente, pensar e colocar em prática estratégias para que esses dados se tornem cada vez mais positivos em análises futuras.

Outro benefício indireto que a área de análise de TI pode trazer é o ganho de competitividade, já que a empresa conseguirá entender melhor sobre si mesmo, seu público e sua concorrência, e assim, pensar em estratégias de crescimento mais efetiva. A importância do sistema de informação gerencial nas empresas de base tecnológica e inovadoras conhecidas como startups, principalmente na área administrativa da organização seja pela identificação de risco, seja pela tomada de decisões confiáveis, é relevante.

Com este trabalho pretendeu-se destacar a agilidade do SIG frente ao andamento resolutivo no processo decisório das empresas, com influência nas informações geradas nos relatórios, no decorrer da avaliação de desempenho, aumentando a produtividade das empresas. Portanto, constatou-se com este trabalho que os objetivos propostos foram alcançados, dada a eficácia do SIG frente ao exercício gerencial na operacionalização para tomadas de decisões mais objetivas e eficazes, onde trás evolução para organização e postura competitiva no mercado.

## Referências

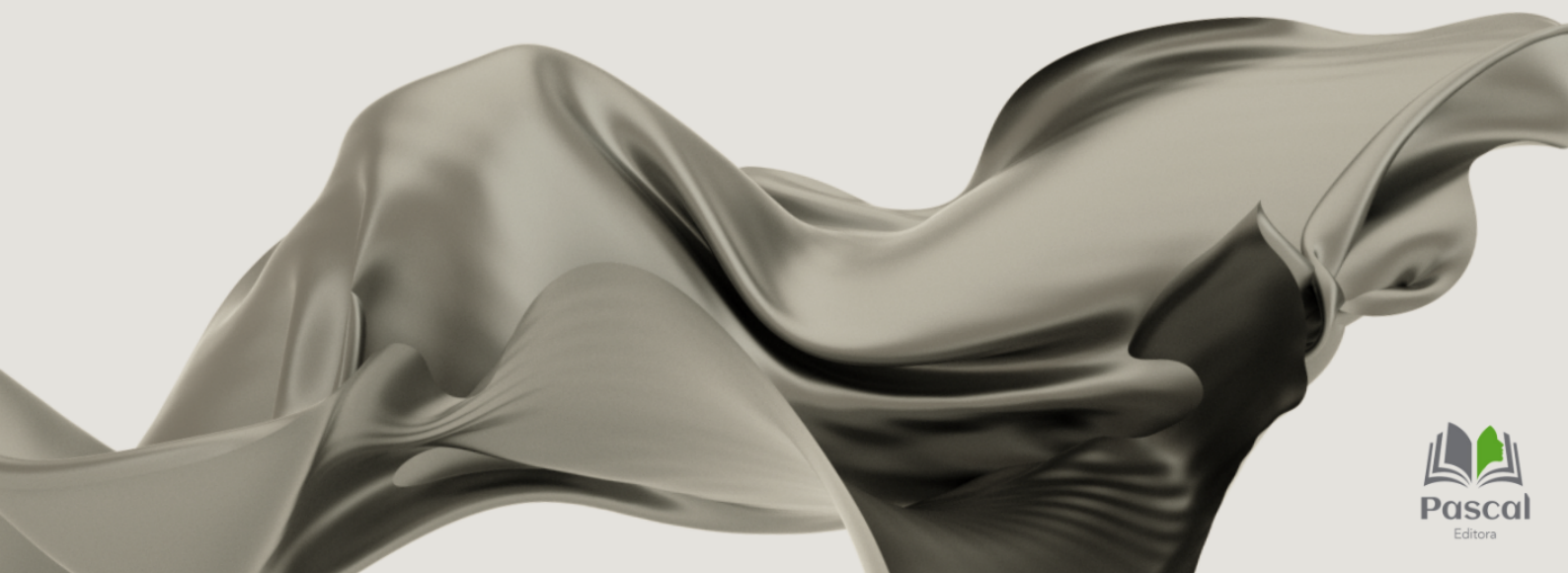
- AZEVEDO, A. P. G. **SIGCONSULTING**: sistema de informações gerenciais de uma empresa de consultoria de negócios, 2016.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- BELLOTTO, H. L. O arquivista na sociedade contemporânea. In: **Arquivos permanecesstes**: Tratamento documental. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
- BHIMANI, Alnoor. As empresas de tecnologia exigem que a contabilidade seja diferente? **Revista contabilidade e finanças**, v.29, n.77, 2018.
- BIO, Sergio Rodrigues. **Sistema de Informação**: Um Enfoque Gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORDIN, V. G. D. Sistemas de Informação Gerenciais. **Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar**, Iturama (MG), v. 3, jan. /Dez. 2014. Disponível em: Acesso em: 19 de Set de 2018.
- CASSARO, Antonio Carlos. **Sistema de Informação para tomada de decisões**. Antonio Carlos Cassaro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos as organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI**. 3 ed., Atlas, São Paulo, 2011
- FERREIRA, André Ribeiro. **Análise e melhoria de processos**. Revisão e adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2016. 106p
- FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação planejamento e Gestão**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S. A, 2002.
- HAMEL, Gary. PRAHALAD, Coimbatore. Krishnarao. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 25º Reimpressão.
- IMONIANA, Joshua Onome. **Auditoria de sistema de informação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 3 p.
- KROENKE, David. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Saraiva 2012
- LACHTERMACHER, G.: **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões – Modelagem em Excel**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- RIES, Eric. **O startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo, 2012.
- LAUDON, Jane P.; Laudon, Kenneth C. **Sistemas de informações gerenciais: Administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hal, 2004
- LAUDON, Kenneth C.; Laudon, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7º Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MAFRA PEREIRA, Frederico. Cesar. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. Florianópolis, **Encontros Bibli**, v.20, p.38-52, 2005.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, Alex Cabral de. **Inteligência competitiva na Internet**. 2. ed. São Paulo: Brasport, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- REZENDE, Denis Aleides; Abreu, Aline França de. **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- ROSSINI, Alessandro. Marcos; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**, 2 ed., Cengage Learning, São Paulo. 2014.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos, PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José; BASTOS JR, Paulo Roberto (Org.). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.
- WAKULICZ, G.J. **Sistemas de informações gerenciais**. 2016. Disponível em. Acesso em 10 de Set. 2022

# 23

**IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**  
***IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING FOR MICRO AND  
SMALL BUSINESSES***

Glacimayara Setubal Martins



## Resumo

O estudo justificou-se, considerando a grande importância do marketing para o sucesso de qualquer empresa e o fato de as MPEs serem a maioria absoluta no mercado nacional e as principais contribuintes para a economia brasileira, fica claro que o estudo das MPE é muito Boa importante. Existem várias empresas no Brasil. Cada um deles tem suas próprias características, requisitos, vantagens e desvantagens. Todas elas, com exceção das organizações sem fins lucrativos, têm em comum o fato de serem apenas empresas com fins lucrativos, independentemente do porte. Os MEIs são uma classe de pessoas jurídicas criadas pelo governo para tirar os trabalhadores da informalidade, garantir os direitos dos trabalhadores e aumentar a receita do governo. Com a formalização, o empreendedor começa a acumular mais oportunidades de sucesso. Uma caracterização efetiva das MPEs brasileiras requer sua posição diferenciada na economia. Isso levanta a questão: como o marketing digital e a aplicação de ferramentas podem aumentar as vendas das micro e pequenas empresas, evitando assim suas altas taxas de mortalidade? O objetivo geral do estudo foi compreender a atuação do marketing digital para promover as vendas das micro e pequenas empresas. O tipo de pesquisa realizada neste trabalho foi uma revisão de literatura, onde foram pesquisados livros, dissertações e artigos científicos selecionados através das seguintes bases de livros, bases de dados como: google acadêmicos, Capes etc.

**Palavras-chave:** Marketing; Digital; Micro; Pequenas Empresas.

## Abstract

The study was justified, considering the great importance of marketing for the success of any company and the fact that MSEs are the absolute majority in the national market and the main contributors to the Brazilian economy, it is clear that the study of MSEs is very good important. There are several companies in Brazil. Each of them has its own characteristics, requirements, advantages and disadvantages. All of them, with the exception of non-profit organizations, have in common the fact that they are only for-profit companies, regardless of size. MEIs are a class of legal entities created by the government to take workers out of informality, guarantee workers' rights and increase government revenue. With formalization, the entrepreneur begins to accumulate more opportunities for success. An effective characterization of Brazilian MSEs requires their differentiated position in the economy. This raises the question: how can digital marketing and the application of tools increase the sales of micro and small companies, thus avoiding their high mortality rates? The general objective of the study was to understand the role of digital marketing to promote the sales of micro and small companies. The type of research carried out in this work was a literature review, where books, dissertations and scientific articles were searched through the following book bases, databases such as: google academics, Capes etc.

**Keywords:** Marketing; Digital; Micro; Small business.



## 1. INTRODUÇÃO

Por falta de conhecimento, as estratégias de comunicação são muitas vezes incompletas devido a criações próprias e inexperientes, má estruturação e implementação de ideias, ou mesmo falta de orientação adequada para o público-alvo. Se o objetivo estabelecido não for alcançado, o esforço de marketing torna-se caro, cria uma imagem diferente da esperada e pode até ser contraproducente.

A pesquisa justificou-se considerando a grande importância do marketing para o sucesso de qualquer empresa e o fato de as MPE's serem a maioria absoluta no mercado nacional e as principais contribuintes para a economia brasileira, é óbvio que o estudo do marketing das MPE's é muito importante.

Apesar de sua importância, o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas é alto, muitas vezes por falta de manutenção básica por parte da gestão. Com isso surge o questionamento: como o marketing digital e a aplicação das ferramentas podem ajudar a alavancar as vendas dos micros e pequenas empresas, assim evitando o grande número de mortalidade das mesmas?

O objetivo geral da pesquisa foi de compreender a atuação do marketing digital para alavancagem de vendas das micro e pequenas empresas. Os objetivos específicos foram: compreender o perfil das micro e pequenas empresas, conceituar o marketing digital e a sua importância e demonstrar as ferramentas do marketing digital para alavancar as vendas.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma revisão de literatura, no qual foi realizada consulta a livros, dissertações e em artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados de livros, sites de banco de dados, entre como: google acadêmicos, Capes e outros. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Marketing; Digital; Micro e pequenas empresas.

Observe as instruções e formate seu artigo de acordo com este padrão. Recomenda-se, para isso, o uso dos estilos de formatação pré-definidos que constam deste documento. Para tanto, basta copiar e colar os textos do original diretamente em uma cópia deste documento.

Lembre-se que uma formatação correta é essencial para o encaminhamento do seu trabalho ao Conselho Editorial para avaliação.

## 2. TIPOS DE EMPRESAS

Existem diversos tipos de empresa no Brasil. Cada uma com suas peculiaridades, exigências, vantagens e desvantagens. Exceto pelas organizações sem fins lucrativos, todas têm em comum o fato de serem empreendimentos voltados à busca pelo lucro líquido, independentemente do porte.

Em relação às companhias privadas, segundo o SEBRAE (2017), há seis tipos de empresas para abrir dentre as mais usadas no mercado. São elas: Sociedade Anônima; Sociedade Simples; Sociedade Empresária Limitada (LTDA); Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli); Empresa individual; Microempreendedor Individual.

Consolidando ambos os entendimentos, de acordo com o SEBRAE (2017), o porte de



uma empresa pode ser definido com base no faturamento anual, número de funcionários e atividades desempenhadas, que ao longo do tempo podem ser alterados com a expansão do negócio.

A decisão entre microempresa (ME), empresa de pequeno porte (EPP), microempreendedor individual (MEI) ou ainda empresa optante do lucro real ou presumido é importante pois, a partir da formalização em contrato social, o empreendimento passa a pagar tributos e emitir nota fiscal. O enquadramento errado do porte do negócio, pode render multas e a perda de benefícios ou gerar custos desnecessários.

A criação do MEI foi realizada por meio de uma política pública que veio como uma forma de suprir uma necessidade crescente de retirar da informalidade milhares de trabalhadores onde uma das formas de atrair esses indivíduos foi oferecer benefícios para tais como um incentivo para formalização dos indivíduos que trabalham por conta própria em micro e pequenos negócios, como também na prestação de serviços de forma individualizada.

Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo. Desde alguns anos atrás, foram criados órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, as fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre o empreendedorismo (MAXIMIANO, 2016, p. 6).

Para abrir uma empresa MEI, o processo é feito online basta ir ao Portal do Empreendedor site do governo federal feito em 2009. O site é um espaço onde é possível se formalizar como Microempreendedor Individual (MEI), tirar dúvidas, cumprir as obrigações fiscais e encontrar por capacitações para incrementar seu negócio.

Os documentos necessários são: CPF, título de eleitor, número do recibo da entrega do IRPF. Dentro do portal você irá passar por algumas etapas, entre elas a escolha das suas atividades e cadastro do endereço do seu MEI, por exemplo.

O MEI é considerado um microempresário que atende a legislação específica e pode ter faturamento limitado a R\$ 81.000,00 por ano, não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa, contrate no máximo um empregado e exerça uma das atividades econômicas previstas na lei que o regulamenta (BRASIL, 2016).

O MEI é uma categoria de pessoa jurídica criada pelo governo para retirar trabalhadores da informalidade, garantir direitos trabalhistas e aumentar a receita do Estado. Dessa forma, a maior finalidade ao beneficiar o empreendedor é promover o desenvolvimento nacional favorecendo micro e pequenas empresas.

A lei que regulamenta as atividades dos MEIs, teve origem através de uma proposta do governo para incentivar o empreendedorismo, como um estímulo para formalização das pessoas que trabalham por conta própria em micro e pequenos negócios, como também na prestação de serviços de forma individualizada.

Dessa forma, esses empreendedores possuem a opção de se formalizarem nas mais variadas áreas de maneira a se enquadrarem na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) mais adequada ao seu negócio (BRASIL, 2018).

Uma melhor valorização ofertada aos microempreendedores, antes excluídos da formalização, sinaliza um novo momento e modelo de desenvolvimento econômico e social, marcado por distribuir oportunidades com ganhos de autoestima e emancipação das pes-

soas.

Os empreendedores têm importância fundamental para a economia e o desenvolvimento do país e tem um papel importante na sociedade, agregando valor, como geração de empregos, além de produzir transformações no contexto econômico, social e ambiental (LACERDA; TEIXEIRA. 2013).

Segundo Soto (2014) relata os benefícios previdenciários (aposentadoria por idade, aposentadoria por invalidez, auxílio-doença, licença maternidade, pensão por morte e auxílio reclusão). Além disso, o microempreendedor individual conta com o apoio e a capacitação de entidades como o SEBRAE para ajudá-lo na gestão de seu negócio.

Com a formalização, o empreendedor passa a reunir mais chances para dar certo. Acesso a crédito, participar de licitações, emitir nota fiscal e prosperar com segurança jurídica só se tornam tarefas possíveis depois da regularização da atividade.

Com a saída da informalidade, é notória a contribuição dos MEI's para a economia do país. Na busca de capacitação dos empreendedores, o SEBRAE orienta os que os buscam, através de palestras e cursos, tornando-os mais eficientes para as atividades empresariais.

O Perfil do Microempreendedor 2013, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica (UGE) do Sebrae Nacional, afirma que a criação dessa modalidade empresarial ofereceu nova alternativa para regularização de pequenos negócios em todo o País.

De acordo com a pesquisa do Sebrae Nacional, no ano de 2013, 30,6% dos MEIs afirmaram que, antes de se formalizarem, eram microempreendedores sem CNPJ; 16,3%, empregados sem carteira assinada; e 6,5%, donas de casa. Dentre aqueles MEIs que afirmaram terem sido informais, 44% o foram por 10 anos ou mais.

De acordo com o Portal do Empreendedor (2019, p. 96) Para se tornar microempreendedor individual:

Segundo o Portal do Empreendedor, são exigidos alguns requisitos: Ter mais de 18 anos; não ser titular nem sócio de nenhuma outra empresa; não ser pensionista ou servidor público federal em atividade (servidores públicos estaduais e municipais devem verificar as legislações regionais); ter previsão de faturamento anual de no máximo R\$ 81 mil; ter visto permanente no Brasil, caso seja estrangeiro (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2019).

Exercer uma das atividades econômicas previstas no Anexo XI, da Resolução CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018, o qual relaciona todas as atividades permitidas ao MEI. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2019).

O empresário cadastrado no MEI ainda é inscrito automaticamente no Simples Nacional, sendo isento do pagamento de tributos federais. A partir de 2018, o limite de faturamento do MEI passará de R\$60 mil para R\$81 mil por ano.

Existem diferentes critérios para a classificação das empresas no Brasil, elas são classificadas em micro, pequenas, médias e grandes conforme a instituição responsável pela classificação.

Para a efetiva caracterização das MPEs no Brasil, algumas considerações em relação ao seu posicionamento diferenciado na economia são necessárias. Elas não são grandes organizações miniaturizadas, e não são organizadas e geridas de forma departamentalizada ou segmentada (PIZZANI, 2014).

As microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) são de grande importância

para a economia brasileira, pois elas representam um grande percentual no número de empresas nacionais e tem uma grande contribuição com a geração de empregos com carteira assinada e com o desenvolvimento econômico no país (SEBRAE, 2013).

Segundo Pizzani (2014) existem alguns padrões para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro do mesmo país, independente do porte, a empresa é uma sequência de atividades em cadeia de valores que visa a entrega de um bem ou serviço ao cliente.

Conforme Coronado (2019), pesquisas realizadas junto aos empreendedores brasileiros, os encontraram como pessoas que começam a trabalhar cedo, oriundas de famílias pobres ou remediadas, que possuem conhecimentos técnicos relacionados a atividade da empresa, porém sem experiência específica nas áreas de administração ou gestão.

Um aspecto interessante a ser salientado nesses tipos de empresa é que normalmente a estratégia é elaborada pelo seu principal gestor, que invariavelmente é o proprietário. Outra característica muito peculiar dessas empresas é o fato de serem familiares, e que possuem no seu quadro de funcionários membros desta mesma família (ROCHA, 2018).

Em termos de comparação e evolução das empresas de médio porte no Brasil, na década de noventa, segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 98% das empresas existentes são de micro e pequeno porte. No Quadro 1, demonstra a classificação do Porte da Empresa por Faturamento pelo BNDS.

PORTE	SETORES	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro empresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 ocupadas	De 50 a 99

Quadro 1 – Classificação do Porte da Empresa por Faturamento pelo BNDS

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2014)

De acordo com Tacianeli (2021), a era do conhecimento e da tecnologia vivenciadas por toda a sociedade, inclusive as organizações, distorce a realidade dos parâmetros classificadores das empresas descritos acima. Na atualidade, as empresas com poucos funcionários podem movimentar milhões em negócios, indo de acordo com o que foi descrito acima.

Conforme Petty, Moore e Longenecker (2014), podem ser ainda acrescentados alguns outros critérios mistos que resultam da relação entre fatores qualitativos e quantitativos, combinando com os indicadores sociais e econômicos do país.

Normalmente atuam em um mercado de bens, produtos e serviços com características de demanda elástica e com grandes flutuações no tempo; apresentam baixa dificuldade de barreiras para entrar no mercado e devido principalmente a concorrência, possuem

grandes dificuldades de sobrevivência, sendo que a esmagadora maioria desaparece em menos de dois anos (ROCHA, 2018).

No que se referem à legislação do Microempreendedor Individual, duas Leis Complementares (LC) são de real importância: a LC 123/06 e a LC 128/08. A primeira, porque acionou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e a segunda porque instituiu a figura jurídica do MEI.

### 3. CONCEITO DO MARKETING

A função básica do marketing é identificar as necessidades dos consumidores e desenvolver produtos que possam atendê-los. Desta forma, o marketing deve ter como função determinar os mercados alvo que a organização pode atender adequadamente, fazendo o planejamento de novos produtos, serviços ou programas que possam satisfazer as necessidades de consumo.

Para Campomar e Ikeda (2016), os conceitos de marketing e plano de marketing estão conectados, mas não tem o mesmo significado. Com isso, há diferenças entre plano e planejamento, ou seja, planos são afirmações de ideias sobre onde e como uma organização quer chegar, sendo resultados do processo de planejamento. O plano de marketing é uma forma de projeto, combinando atividades inter-relacionadas, que devem ser desenvolvidas em sequência, para que a tarefa possa ser completada.

Para este autor, o marketing está ligado diretamente ao cliente e em conquistar e manter relacionamentos lucrativos com eles. A meta do marketing é atrair novos clientes, buscando sempre um valor maximizado, mantendo os clientes atuais e dando-lhes a satisfação plena. Marketing está diretamente relacionado a atender necessidades e satisfazer as demandas dos consumidores, criando-se um elo entre empresa e cliente, com objetivo de gerar valores mútuos (KOTLER, 2017).

Estruturada a empresa, do ponto de vista sistêmico, a área de marketing é a principal ligação entre as relações da empresa com o mercado e com os consumidores e clientes. Nos dias atuais, o marketing tem um papel vital para o desenvolvimento das organizações, pois identifica e cria modos de gerar valor aos seus clientes-alvo.

Para Ambrásio, (2012, p.4), “Marketing é o conjunto de técnicas voltadas para maximizar a felicidade das pessoas por meio da satisfação das necessidades e desejos, otimizando o retorno para organização”. De acordo com a definição do autor, pode-se dizer que marketing uma filosofia empresarial a qual envolve toda a empresa, gerando retorno para à organização através da construção de valor para o consumidor.

Estabelecer um elo entre o marketing e suas formas de comunicação faz-se estritamente necessário ao presente estudo, para que possamos justificar os efeitos de intervenções exteriores, como o uso do material promocional em merchandising.

De acordo com Bennett (2018) diz que marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Ou seja, de uma noção de estudos e medidas, destinada a levar o produto do produtor ao consumidor, o conceito evoluiu para a ideia de “criar trocas” e atender necessidades e desejos de indivíduos e organizações.

O *marketing*, socialmente definido, pode ser compreendido como um desenvolvimento social onde as equipes e os membros têm desejos e aspiram através do desenvol-

vimento da oferta e permuta de produtos e serviços de ímpeto com os demais. Em um posicionamento gerencial, como a atividade de vendas dos produtos.

Segundo Kotler (2020, apud DIAS, 2018), a organização, além de realizar desenvolvimento de novos mercados, é necessário ensecar, cativar ou mesmo desprezar negócios antigos, dinâmicos, de maneira que recursos sejam liberados e custos reduzidos. Empreendimento fracos necessitam demasiada foco da gerência. O setor gerencial deve manter o olhar em novos momentos de crescimento que dispensem o gasto de energia e recursos no esforço de salvar empreendimento decadentes.

Acerca das variadas elucidações de *marketing*, Casas (2011, p. 26) diz que:

*Marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

A utilização do *marketing* como fator de gestão estratégico, soma valor para o consumidor gerando uma vantagem competitiva importante para a organização. Para Boone e Kurtz (2018), o surgimento da atividade do *marketing*, bem como o seu fundamento se encontram nas transações de troca, onde dois ou mais participantes trocam algo de valor com o intuito de satisfação de desejos e vontades recíprocas.

Segundo Torres (2019), a maneira adotada pelas empresas no que diz respeito ao incentivo dos clientes, promovendo assim negociações *on-line*, foca-se na utilização do *marketing* digital, uma vez que a internet se mostra como uma fonte abundante de dados dos consumidores, facilitando a compreensão dos produtos e serviços desejados por eles. Na Figura 01, demonstra um modelo simplificado do processo de *marketing*.

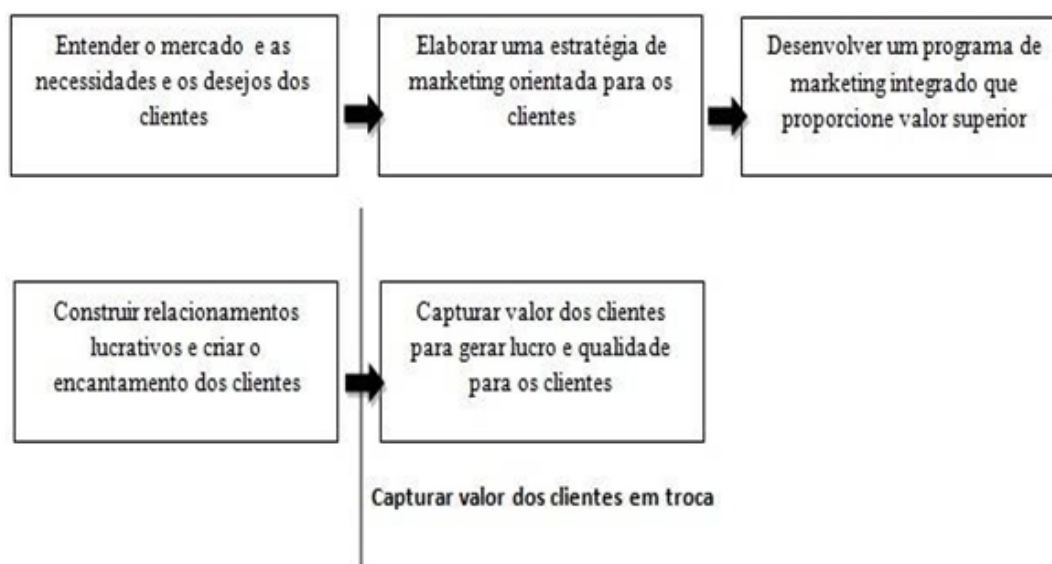


Figura 1 – Um modelo simplificado do processo de *marketing*

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2019, p. 36)

E, ainda de acordo com os autores, a atividade do *marketing* abrange o processo de criação e resolução de transações de troca. Troca, nessa situação, refere-se a uma permuta voluntária entre uma empresa e um consumidor em que existam vantagens para ambos (CHURCHILL; PETER, 2021). Essa troca representa, portanto, o start para que o *marketing*

desenvolva sua ação.

O *marketing*, ao transformar à vontade em desejo por um produto ou serviço exclusivo, trata com as serventias que esses bens de consumo são capazes de possibilitar. Esses desejos, juntamente com a força aquisitiva de compra constituem, para Kotler e Armstrong (2017), o que chama de demanda.

Entre os caminhos para tratar com as alterações na esfera do *marketing*, Boone e Kurtz (2018) identificam a vontade das empresas que se focam diretamente para o cliente.

Partindo desse novo entendimento o *marketing* alcança a sua atual abordagem, onde a identificação das vontades, necessidades e desejos dos consumidores são objetivadas e selecionadas com o propósito de ir além da satisfação, encantando os clientes de maneira eficiente e veloz frente a concorrência, atingindo a efetivação da fidelidade destes consumidores.

A importância de se procurar entender como se processa o comportamento de compra do consumidor, quais os fatores por ele considerados prioritários ou que agregam mais valor aos seus objetivos principais reside no fato de que, segundo Kotler (1996), existe uma relação direta entre a satisfação do consumidor, qualidade do produto e serviço e a rentabilidade da empresa.

O comportamento do consumidor não se resume ao que acontece no instante em que um consumidor entrega dinheiro e, em troca, recebe uma mercadoria ou serviço. Uma visão mais abrangente enfatiza esse processo incluindo as questões que os consumidores consideram antes, durante e depois da compra.

A análise do comportamento do consumidor em momentos de compra, como salienta Gliglio (2003, p. 48), requer o entendimento de alguns pressupostos, para que, assim, possamos compreender as teorias que tratam desse estudo. Segundo o autor, tais pressupostos estão fundamentados no argumento de que o ser humano é um ser globalizado, social e composto por pensamentos racionais e emocionais.

Miranda e Arruda (2004, apud RENNÓ, 2009) avaliam que o êxito na produção de bens e serviços adequados às necessidades do consumidor é um fator determinante na evolução da atividade econômica. Por isto, as opções dos clientes quanto a comprar ou não, bem como a definição da empresa que vai comprar representam fatores de alta relevância no trabalho dos profissionais de venda.

O desenvolvimento estratégico de *marketing* é fracionado em três modalidades: processo de planejar, processo de implementar e processo de controlar.

As estratégias mostram-se centralizadas na performance de grande parte das empresas que adotam o planejamento de *marketing* de maneira formalizada, representado por um mapa das funções de *marketing* da empresa para um período específico de tempo, podendo apresentar prazos mais curtos ou longos.

O *marketing*, socialmente definido, pode ser compreendido como um desenvolvimento social onde as equipes e os membros têm desejos e aspiram através do desenvolvimento da oferta e permuta de produtos e serviços de ímpeto com os demais. Em um posicionamento gerencial, como a atividade de vendas dos produtos.

Acerca das variadas elucidações de *marketing*, Casas (2011, p. 26) diz que:

*Marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de

empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

A utilização do *marketing* como fator de gestão estratégico, soma valor para o consumidor gerando uma vantagem competitiva importante para a organização. Para Boone e Kurtz (2018), o surgimento da atividade do *marketing*, bem como o seu fundamento se encontram nas transações de troca, onde dois ou mais participantes trocam algo de valor com o intuito de satisfação de desejos e vontades recíprocas.

O *marketing* entende que os desejos podem ser convertidos em necessidades e vice-versa. Isso se torna possível por meio das vantagens que as necessidades são capazes de promover. Os desejos representam as vontades do homem compostas pelos aspectos culturais e de personalidade individual de cada consumidor (SANDHUSEN, 2020).

De acordo com Paixão (2012), a empresa deve se relacionar com o consumidor, uma vez que busca saber o que ele espera e como se comporta, para que a empresa possa atender aos seus desejos e as suas necessidades. Entender os pensamentos e as ações do consumidor, também as influências que ele sofre no momento da decisão da compra, é estudar seu comportamento.

Partindo desse novo entendimento o *marketing* alcança a sua abordagem, onde a identificação das vontades, necessidades e desejos dos consumidores são objetivadas e selecionadas com o propósito de ir além da satisfação, encantando os clientes de maneira eficiente e veloz frente a concorrência, atingindo a efetivação da fidelidade destes consumidores.

#### 4. FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL

Ferramentas sempre foram utilizadas para difundir o *marketing*, como pincel e tinta em pinturas rupestres, hoje *frameworks* e *softwares* são usados junto com a tecnologia. Existem muitas ferramentas disponíveis para o marketing, da análise ao desenvolvimento, mas com pouco conhecimento, o que antes era extremamente difícil agora é possível.

O Google é uma plataforma digital que surgiu da necessidade de coletar informações em um só lugar, após o qual o usuário pode ir até a ferramenta Google através do mecanismo de busca de um celular ou navegador e buscar por palavras-chave que lhe interessem. Com o clique de um botão com a chave de busca, o buscador encontra mais de um bilhão de resultados relacionados à sua busca em milissegundos e, assim, classifica o conteúdo que o usuário procura em ordem de importância (FERREIRA; CUNHA, 2018).

A ferramenta de *marketing* digital, em grande maioria, sempre tenta visar atender os 4P's do *marketing*, que seria, preço, praça, produto, promoção, claro que ferramentas que servem para análise como *Google Trends* e *Google Analytics* não atendem os 4P's, mas, ferramentas tais como *Wix* e *Google Adwords*, atendem esses requisitos.

Além de uma ferramenta de alto desempenho como o buscador citado acima, o Google possui diversos serviços importantes na vida social, como o *Google Meet*, que é responsável pelas reuniões no local de trabalho, universidade, *Google Drive*, que armazena conteúdo, *Google Agenda*, traz a capacidade de focar no dia a dia de seus usuários, entre outras inovações e praticidade informações importantes para os produtos.

Fundado em 2006, o *Google Trends* (tendência significa tendências em inglês) é uma ferramenta que rastreia e fornece informações sobre buscas por palavras-chave e exibe os resultados em formato gráfico para facilitar o entendimento.



As informações exibidas pelo Trends são um espelho histórico ou em tempo real do que as pessoas ao redor do mundo estão procurando no mecanismo de busca do Google (GIANFREDI et al., 2018).

Os dados são dimensionados em uma escala de 0 a 100 e isso permite que os números nos gráficos sejam apresentados proporcionalmente, pois são aproximadamente 3 bilhões de buscas no Google todos os dias, esse método bloqueia áreas de maior volume de buscas. sempre avaliado como o melhor (GOOGLE, 2017).

O Google Trends permite avaliação do comportamento humano e previsão de problemas de saúde, e verificou-se que a variação sazonal observada nas buscas na web está relacionada à incidência das doenças estudadas. Métodos estatísticos e abordagens para esse tipo de análise já foram descritos em revisões sistemáticas (MAVRAGANI et al., 2018).

Com a ajuda do Google Trends, é possível refinar as buscas e analisar com gráficos a importância dada pelas pessoas a uma determinada palavra-chave, o que permite filtrar a localização geográfica da busca.

Para as empresas, o Google *Analytics* tornou-se referência para receber e coletar dados para transformá-los em um recurso na tomada de decisões, por isso a ferramenta oferece praticidade a quem deseja navegar por ela.

Caso utilize a plataforma com nome de usuário e senha, o Google *Analytics* oferece dicas práticas para a gravação de um site, blog ou outra mídia online (GOOGLE, 2017).

A ferramenta Google *Analytics* do Google é convincente em seu layout e informações e faz com que o usuário “navegue” de forma fácil e objetiva. Não só você pode fornecer uma experiência de informação especial em sua página com as informações mais importantes em seu site, como todos que navegam podem criar um relatório pessoal que é seu.

Você escolhe dimensões (por exemplo, cidade e navegador) e métricas (por exemplo, sessões, visualizações de página e taxa de rejeição) e decide como exibi-las (ANALYTICS, 2020).

Utilizando as informações mencionadas por esta ferramenta, o usuário pode criar uma campanha para sua empresa e identificar problemas de comunicação digital no site. Para que os dados do Google *Analytics* se tornem informações ativas e precisas e úteis para o público, você deve encontrar abaixo as categorias iniciais que a plataforma nos oferece. Observe que o design do Google tem as cores laranja e cinza e suas categorias são divididas por tópico (GOOGLE, 2017).

Dadas as configurações, categorias e filtros disponibilizados pelo Google *Analytics*, a plataforma apresenta categorias segmentadas, tornando a experiência do profissional de dados prática e infinita. Além da fonte de informação, o profissional tem a oportunidade de usar a informação para torná-la um ativo e engajar o público, onde recebemos informações como: acesso a visualizações, faixa etária, idade, palavras-chave mais buscadas com certeza. período e outras informações.

Como mostra o artigo do Google *Analytics*, a composição do público é essencial para entender qual conteúdo criativo um determinado profissional precisa desenvolver. Uma vez que a plataforma de coleta de dados e os filtros são fornecidos, utilizamos duas categorias neste estudo para construir a audiência do site do Pipocas *Club*. O *blog* é focado em entretenimento, filmes, séries e publicações (GOOGLE, 2017).

O Google *Analytics* é baseado em um sistema construído com o módulo de estatísticas do *Urchin*, mas ainda hoje o Google vende o sistema original instalado em computadores como um produto separado.



Atualmente, Google Inc. Uma ferramenta de aplicativo de análise da *web* chamada *Google Analytics* disponível para toda a comunidade gratuitamente em 31 idiomas. Da mesma forma que outras ferramentas do mercado se beneficiam do uso da metodologia analítica de logs gerados por *tags JavaScripts*, o *Google Analytics* coleta dados para reportar em sua plataforma de sites.

A análise do log gerado pelo código *JavaScript* contido na página inicial analisada permite que os dados sejam enviados ao *Google Analytics*, que por sua vez o reproduz para análise na conta do site (ou sessão *web*, no contexto deste estudo). Assim, todos os visitantes que utilizam por exemplo revistas científicas online podem ter suas informações capturadas e arquivadas (FERREIRA; CUNHA, 2018).

Ao entender a composição do seu público com base em gênero, idade e interesses, você também entenderá qual conteúdo criativo você precisa desenvolver, quais compras de mídia você precisa fazer e quais públicos você precisa desenvolver o seu *marketing*, campanhas e *remarketing*.

*Adwords* é um programa de publicidade criado pelo Google em 23 de outubro de 2000, baseado em palavras-chave e cookies (histórico de pesquisa). Permite ao usuário criar anúncios simples e eficazes, visíveis para as pessoas que pesquisam na Internet informações relacionadas ao seu negócio.

Segundo Monteiro (2017), esse modelo de pagamento, que foi chamado de CPM, nada mais é do que uma abreviação de custo por mil impressões, o que causava problemas: um anúncio precisa ter um número enorme de impressões para recebê-lo. renda importante.

Com base no mecanismo de palavras-chave, os anúncios podem ser em formato de texto, imagem ou vídeo. É uma forma de obter publicidade altamente segmentada, independentemente do orçamento do anunciante.

Os anúncios do *Adwords* são classificados em custo por mil impressões (CPM), custo por clique (CPC) e Rede de Display. No formato CPM, o anunciante paga um valor acordado pelo número de vezes que o consumidor visualiza o anúncio, independentemente de suas ações subsequentes. Para CPC, um anunciante paga um valor acordado pelo número de vezes que um anúncio é clicado, não apenas visualizado. Nesse caso, o anunciante pode pagar um valor pré-determinado.

Os anúncios aparecem em sites parceiros do Google (como o próprio Gmail), sites e blogs registrados no programa de parceiros *AdSense* do Google. Muitos blogs e até portais de notícias oferecem unidades de publicidade do Google em suas páginas (GIANFREDI et al. 2018).

Uma pesquisa pode retornar milhares de resultados, mas nem todos os resultados aparecem na primeira página, principalmente nas primeiras posições. O *Google AdWords* usa seu algoritmo de pesquisa para analisar qual palavra-chave é mais relevante para a pesquisa do usuário.

A primeira coisa a lembrar ao criar uma lista de palavras-chave é que você não pode forçar as pessoas a pesquisar de uma determinada maneira. Nas aulas, muitas vezes pergunto ao grupo como eles aprenderam a pesquisar no Google ou se alguém sabe usar operadores avançados. A maioria olha com tristeza ou balança a cabeça com tristeza. Essa maneira de questionar mostra que a maioria das pessoas nunca aprende a pesquisar, apenas experimenta palavras e frases e procura uma correspondência (HOLDREN, 2012, p. 65).

Com a abundância de informações na *web*, os usuários começam a buscar por frases

para obter resultados mais específicos.

O *email marketing* é uma valiosa ferramenta de marketing digital com tremendas capacidades de segmentação e medição. O e-mail marketing é uma forma de marketing direto para construir relacionamentos e informar os clientes, que também é usado para introduzir uma nova marca no mercado e na mente do cliente.

Segundo Rodrigues (2020), reputação e construção de reputação, construção de relacionamento, aumento da intimidade e aumento da informação são forças que andam juntas com o *email marketing* e podem levar a um bom ROI. benefícios O envio de *email marketing*, como qualquer outro serviço, possui regras que devem ser seguidas, o que segundo Casas (2021) evita que uma empresa tenha problemas na hora de criar uma campanha de *email marketing*.

Por fim, Rodrigues (2020) lista:

Email marketing não é apenas enviar *emails* para uma lista de clientes, prospects ou assinantes. Nenhum produto ou serviço é anunciado mesmo para uma comissão. O e-mail marketing é usar o e-mail como um canal de comunicação privilegiado onde você pode fazer tudo isso e muito mais, mas onde você deve se lembrar de seu verdadeiro poder – fornecer valor real aos seus destinatários e construir relacionamentos – para uso posterior. obterá mais lucro com este investimento (RODRIGUES, 2020).

Segundo Cosas (2021), a essência do *email marketing* é trazer algo relevante e segmentado para os clientes, e a segmentação é muito importante porque a informação deve chegar ao cliente certo.

Por exemplo, qual é o sentido de enviar um artigo sobre prevenção de acne para um homem de 60 anos? O envio de *e-mails* indesejados pode irritar o cliente e deixar uma imagem ruim para a empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi compreender a atuação do *marketing* digital para aumentar as vendas das micro e pequenas empresas. Para atingir esse objetivo, é muito importante conhecer o *marketing* e as ferramentas relacionadas. Para ganhar espaço e iniciar um negócio, o trabalho de *marketing* é muito importante, independentemente do tamanho.

Com base nos resultados, pode-se supor que o marketing digital é um campo em expansão que muda com o desenvolvimento de novas tecnologias. Para garantir melhor utilização e aplicabilidade na gestão do MEI, recomenda-se a realização de pesquisas mais detalhadas sobre o perfil das empresas e a utilização desta ferramenta.

Portanto, acredita-se que outro destaque seja a utilização do *marketing* digital como meio de captação de clientes. Ao segmentar e ler o perfil de um usuário da web, os anúncios se tornam muito mais eficazes para encontrar e atingir um público-alvo específico para um produto específico.

Está organizado de uma forma que nos mostra que todas as empresas devem adaptar-se a esta nova forma de fazer negócios. Se os consumidores aderirem fortemente a essa prática, as empresas que não se adaptarem aos negócios no ambiente virtual e na Internet dificilmente sobreviverão.

Desta forma, procurou-se definir e citar as ferramentas de mídia mais importantes utilizadas principalmente na Internet, pois através de seu amplo uso e distribuição tornou-se um local de compra para muitos consumidores.

As micro e pequenas empresas são geralmente as maiores geradoras de renda e emprego do país e são as grandes responsáveis pelo desenvolvimento da economia brasileira. No entanto, a maioria dessas empresas fecha nos primeiros três anos de operação devido a falhas de gestão e falta de planejamento, incluindo marketing.

Por fim, num mercado muito competitivo e os consumidores cada vez mais exigentes e com tendência a procurar empresas que lhes ofereçam melhores condições de mercado, as MPEs são obrigadas a adotar estratégias que lhes permitam destacar-se no mercado e, assim, competir com as grandes empresas.

## Referências

- ANALYTICS, GOOGLE; **AJUDA GOOGLE ANALYTICS**, 2020. Disponível em: [https://support.google.com/analytics/answer/1033013?hl=pt-BR&ref\\_topic=1012046](https://support.google.com/analytics/answer/1033013?hl=pt-BR&ref_topic=1012046). Acesso em: 18 de out. 2022.
- BENNETT, P. D. (ed.) **Dictionary of marketing terms**. Chicago: American Marketing Association, 2018.
- BERKOWITZ, E. N. et al. **Marketing**. v. 1. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- BOONE. T. **Estratégias de Marketing de Relacionamento que Realmente trazem Resultados**. 2018. Disponível em : <[http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=12](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=12)>. Acesso em: 26 out. 2022.
- BRASIL. **Reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes do simples nacional**. DOU. Brasília, DF, 27 de outubro de 2018.
- BRASIL. Senado. **Lei Complementar nº 155 de 2016**. Trata de reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes do simples nacional. DOU. Brasília, DF, 27 de outubro de 2016.
- CAMPOMAR, M. C; IKEDA, A. A. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: Dos Conceitos a um Novo Modelo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.
- CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução da 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.
- CORONADO, O. **Contabilidade gerencial básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COSAS, Leandro. **O que é Email Marketing?** 2021.
- FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto; CUNHA, Alexandre Silva. **Portal Revcom & Google Analytics: acessando a caixa-preta da informação**. Em *Questão*: Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 41 - 61, jan./jun. 2018.
- GIANFREDI V, BRAGAZZI NL, NUCCI D, MARTINI M, ROSSELLI R, MINELLI L, et al. **Harnessing big data for communicable tropical and sub-tropical disorders: implications from a systematic review of the literature**. *Front Public Health*. 2018.
- HOLDREN, Anastasia. **Google AdWords**. 2 ed. Tradução Própria. Estados Unidos: O'Reilly Media, 2012.
- KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. Tradução de Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall, 2017.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.
- LACERDA, J. P; TEIXEIRA, M. R. de C. **Empreendedor individual e os impactos pós-formalização**. *Perquirere: Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão, Patos de Minas*, v. 1, n. 8, p.223-252, jul. 2013.
- MASO, L. **Marketing de Relacionamento: o que é? Pare que serve? Qual sua importância para o cliente?** *RACI revista de administração e ciências contábeis do IDEAU*. 2020.
- MAVRAGANI A, OCHOA G, TSAGARAKIS KP. Assessing the methods, tools, and statistical approaches in Google Trends research: systematic review. *J Med Internet Res*. 2018.

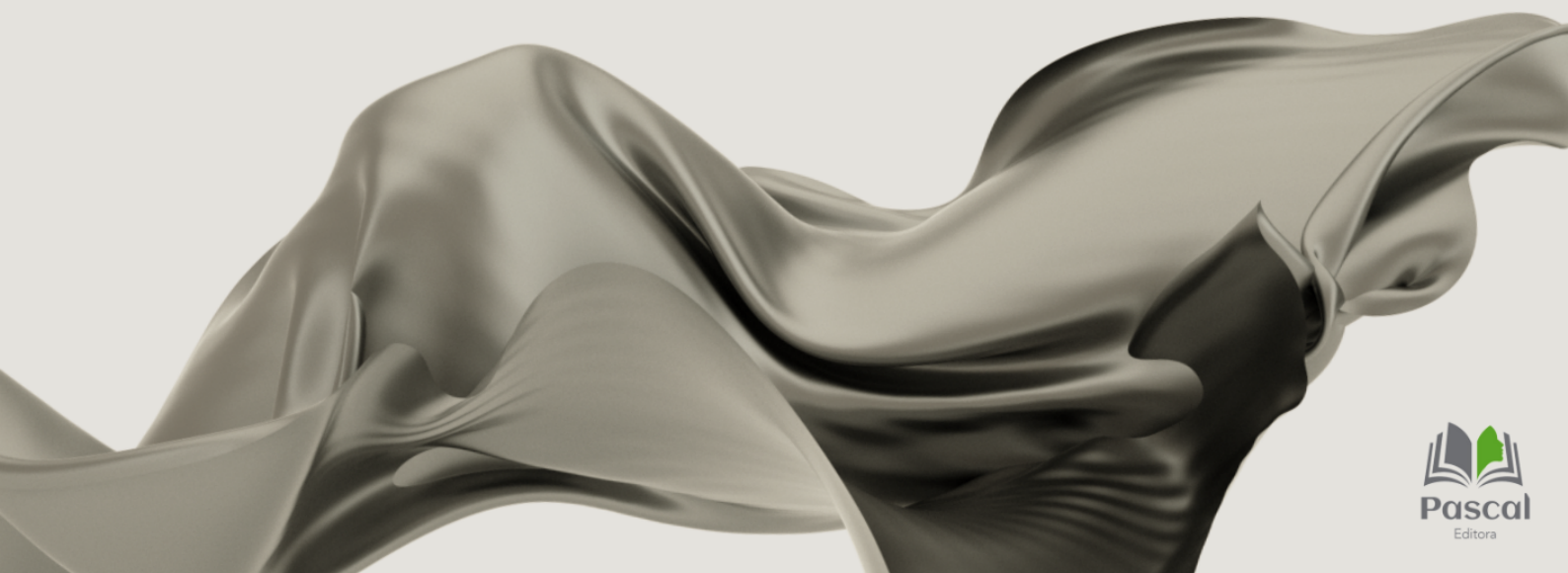
- MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.
- MONTEIRO, Ricardo Vaz. **Google Adwords:** arte da guerra. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- PAIXÃO, M. V. Pesquisa e planejamento de *marketing* e propaganda. Curitiba: Inter Saberes, 2012.
- PETTY, J. W., MOORE, C., LONGENECKER, J. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Pearson, 2014.
- PIZZANI, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2014.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Empreendedorismo e o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil.** 2ª edição. São Paulo: Atlas 2019.
- ROCHA, M. **Microempresas no Brasil:** análise do período de 1984 a 2005 Vol. 14 No. 2, Mai - Jun de 2018.
- RODRIGUES, João. **O que é Email Marketing** – O Verdadeiro Conceito! 2020.
- SANDHUSEN, R.L. **MARKETING BÁSICO.** São Paulo: Saraiva. 2020.
- SEBRAE - **Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas.** 2017b.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho no micro e pequena empresa:** 2013. 6. ed./ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira:** 2014 / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Fundação Getúlio Vargas [responsável pela execução do estudo]. – Brasília, DF; FGV, 2014.
- SOTO, J. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 2014.
- TORRES. C. **Redes sociais:** do público-alvo ao público-alcançável. 2019.

Tópicos Especiais de Administração

# 24

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA AS  
PEQUENAS EMPRESAS**  
***THE IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING FOR SMALL  
BUSINESS***

Hiago Gladyson Trindade Carvalho



## Resumo

**E**m uma era de tecnologia e inovação, toda e qualquer forma de demonstrar ao mercado competitivo e ao público-alvo seus produtos e serviços de qualidade, faz-se necessário o uso de ferramentas do Marketing Digital que contribuam para o crescimento da organização. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura com base em livros e artigos científicos das bases de dados *Scielo* e *Google Acadêmico*, buscando responder à questão de qual a importância do Marketing Digital para as pequenas empresas? Assim, a pesquisa teve como objetivo geral compreender a importância do Marketing Digital para as pequenas empresas e como objetivos específicos abordar sobre a evolução do Marketing, descrever sobre o Marketing Digital e destacar as estratégias de Marketing Digital para alavancar os negócios em pequenas empresas. Como resultados da pesquisa, foi visto que as empresas estão vivenciando uma época em que a internet revolucionou todo o mercado global, comunicação virtual facilitada assim como a troca de informações a respeito dos mais diversos tipos de assunto. Essas possibilidades estão sendo cada vez mais exploradas por empresas de grande e pequeno porte, no que tange a obter melhores resultados para seus produtos e prestação de serviços para seus consumidores.

**Palavras-chave:** Marketing Digital. Estratégias. Pequenas Empresas.

## Abstract

**A**n era of technology and innovation, any and all ways of demonstrating your quality products and services to the competitive market and the target audience, it is necessary to use Digital Marketing tools that contribute to the growth of the organization. To this end, a literature review was carried out based on books and scientific articles from the *Scielo* and *Google Scholar* databases, seeking to answer the question of What is the importance of Digital Marketing for small businesses? Thus, the research had as its general objective to understand the importance of Digital Marketing for small companies and as specific objectives to address the evolution of Marketing, describe about Digital Marketing and highlight Digital Marketing strategies to leverage business in small companies. As a result of the research, it was seen that companies are experiencing a time when the internet has revolutionized the entire global market, facilitated virtual communication as well as the exchange of information about the most diverse types of subjects. These possibilities are being increasingly explored by large and small companies, in terms of obtaining better results for their products and providing services to their consumers.

**Keywords:** Digital Marketing. Strategies. Small business.

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma era de tecnologia e inovação, toda e qualquer forma de demonstrar ao mercado competitivo e ao público-alvo seus produtos e serviços de qualidade, faz-se necessário o uso de ferramentas que contribuam para o crescimento da organização. Assim, as empresas estão vivenciando uma época em que a internet revolucionou todo o mercado global, a comunicação virtual foi facilitada, assim como a troca de informações a respeito dos mais diversos tipos de assunto, comercialização de produtos, clientes e ampliar sua rede de relacionamento.

E essas possibilidades acima descritas, estão sendo cada vez mais exploradas pelas pequenas empresas, no que tange a obter melhores resultados para seus produtos e prestação de serviços para seus consumidores. Assim abordar sobre o Marketing Digital nas pequenas empresas é de relevância no mercado atual, uma vez que essas se utilizam de suas redes sociais para alavancar os negócios e os gestores adaptam suas organizações a essa tendência que cada vez mais cresce no mundo.

Diante do contexto apresentado, chegou-se ao seguinte questionamento: Qual a importância do Marketing Digital para as pequenas empresas? Para responder a esse questionamento, a pesquisa teve como objetivo geral compreender a importância do Marketing Digital para as pequenas empresas e como objetivos específicos abordar sobre a evolução do Marketing, descrever sobre o Marketing Digital e destacar as estratégias de Marketing Digital para alavancar os negócios em pequenas empresas.

Como proposta metodológica foi realizada uma revisão literária baseada em livros físicos e virtuais, artigos científicos com até 10 anos de publicação das Bases de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online), e Google Acadêmico. Os principais autores foram Kotler e Keller (2012), Las Casas (2022), Mitsuri et al. (2022) e para a busca foram utilizadas as seguintes palavras-chaves marketing digital, estratégias e pequenas empresas.

## 2. MARKETING

O Marketing tem passado por diversas modificações desde o surgimento até os dias atuais. Sua história pode ser dividida seguindo critérios como as alterações que se referem ao conceito ou à orientação do mercado.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as fases do Marketing podem ser divididas em: Marketing 1.0, que surgiu na Era Industrial e estava voltado ao produto; Marketing 2.0, que surgiu na Era da Informação e estava voltado ao consumidor, tendo como principal ferramenta a tecnologia da informação; e o Marketing 3.0, voltado aos valores humanos, socioeconômicos e à preservação do meio ambiente. Como mostra a figura 1 abaixo:

	<b>Marketing 1.0</b> <b>Marketing centrado no produto</b>	<b>Marketing 2.0</b> <b>Marketing voltado para o consumidor</b>	<b>Marketing 3.0</b> <b>Marketing voltado para os valores</b>
<b>Objetivo</b>	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
<b>Forças propulsoras</b>	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Nova onda de tecnologia
<b>Como as empresas veem o mercado</b>	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
<b>Conceito de Marketing</b>	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
<b>Diretrizes de Marketing da empresa</b>	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
<b>Proposição de valor</b>	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
<b>Interação com consumidores</b>	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Figura 1-Fases do Marketing

Fonte: Kartajaya e Setiawan (2010, p.67).

Observa-se que houve uma adequação do objetivo do Marketing às necessidades e exigências dos clientes, sendo essas influenciadas pelo contexto social e pelo desenvolvimento de novas tecnologias. No Marketing 1.0 tem-se que o objetivo principal é vender os produtos, com produção em grande quantidade, propondo somente o valor funcional desses, pois considera apenas as necessidades físicas dos consumidores; no Marketing 2.0, o objetivo já engloba a satisfação e retenção dos consumidores, pois a tecnologia da informação permitiu que esses se mantivessem informados, sendo necessário um posicionamento das empresas e dos produtos diante da concorrência, considerando o lado emocional dos clientes; já no Marketing 3.0, o foco está na geração de valor, exigindo das empresas norteadores estratégicos e ações voltadas para a melhoria do mundo, considerando também o lado espiritual dos consumidores.

Em outra instância, Oliveira, Mourad e Mello (2016) considera que a história do Marketing pode se desdobrar em três fases: o surgimento de mercado de massa em 1850, a articulação do conceito de Marketing moderno em 1960 e a transição de uma ênfase sobre a transação para o relacionamento em 1990. Antes não havia preocupação com a venda e sim com a produção, característica que pode ser identificada no modelo T, de Henry Ford (SOUZA; PAULA, 2017), em que qualquer cliente poderia ter um carro da cor que quisesse desde que fosse preto.

Percebe-se que, nessa época, a preferência do cliente não era levada em consideração. Isso porque no Fordismo, modelo de produção que tinha como objetivo produzir mais e com o menor custo possível para vender a um grande número de consumidores, predominava a intensificação do trabalho com a divisão de tarefas e com máquinas especializadas (COSTA, 2018).



A tecnologia das máquinas não era avançada o suficiente para que pudessem ser montados modelos diferentes de carros e não era a intenção também, por isso o modelo T padrão, da cor preta. Contribuindo com essa assertiva, tem-se que na essência do mercado de massa está a intenção de permitir que itens de consumo, antes restritos às elites, se tornem disponíveis para a massa da população (OLIVEIRA, 2018). Portanto, a intenção era produzir em grande quantidade para que pudesse ser vendido a um preço reduzido e, assim, permitir que até mesmo os operários pudessem adquirir um carro.

Kotler e Keller (2012) afirmam que na era do mercado voltado à produção, o pensamento era que os consumidores tinham preferência por produtos fáceis de encontrar e com baixo custo. No entender de Costa (2018), podem-se identificar dois erros nessa linha de pensamento: a crença de que o consumidor se importa apenas com o preço e o fato de não levar em consideração o consumo crescente e a competição acirrada. A melhor forma de garantir a sobrevivência de uma empresa, diante do acirramento da concorrência, consta de construção de relacionamentos perenes com o consumidor; e oferta de serviços e produtos de qualidade (COSTA, 2018). É certo de que há aqueles consumidores que levam em consideração, primeiramente, o preço, mas isso vai depender do nível de envolvimento com a compra e do tipo de produto.

Há de se convir que uma das melhores formas de se manter competitivo no mercado é não só oferecer produto de qualidade como também superar as expectativas dos clientes, encantando-os através de uma dedicação contínua. Num segundo momento, o foco passa a ser o produto. Os empresários acreditam que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras (KOTLER; KELLER, 2012,).

Alguns autores identificam as eras da produção e do mercado voltado ao produto como sendo uma só. Como pode ser percebido em Kotler e Keller (2012, p.63):

A orientação do produto caracteriza a fase em que as empresas, com base em suas capacidades, focavam todo seu esforço produtivo no desenvolvimento de produtos em quantidade necessária para atender à demanda crescente que marcou o período da revolução industrial. Após, o foco passa a ser a venda, enfatizando a importância de o vendedor convencer os clientes sobre os benefícios que os produtos podem proporcionar.

Os autores supracitados esclarecem que essa ideia segue o princípio de que os consumidores e as empresas não vão, espontaneamente, comprar os produtos de uma organização em quantidade suficiente. Observa-se aqui um desajuste quanto à demanda, tendo em vista que há a necessidade de convencer as pessoas a comprarem até mesmo aquilo de que não necessitam.

De acordo com Costa (2018), após a crise de 1929, a publicidade cresceu, pois devido ao desemprego, havia a necessidade de convencer o consumidor ao consumo. Por isso, de forma estratégica, surge a Era do Marketing, em que aparece o interesse pelos anseios do mercado para que novos produtos pudessem ser desenvolvidos a fim de satisfazer as necessidades dos consumidores. E nesse contexto, Kotler e Keller (2012) expõem que para atingir os objetivos organizacionais, a empresa deve ser mais eficaz do que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação.

Blackwell, Miniard e Engel (2011, p.19) frisam que, nessa época, surgiu a necessidade de um estudo mais amplo sobre o comportamento do consumidor:

Apesar de o preço ter dominado os estudos de comportamento do consumidor pelos economistas, os estudiosos de Marketing começaram a focar em muitas outras dimensões que afetam as preferências do consumidor, como qualidade, conveniência, imagem e propaganda, ajudando as empresas a oferecer o que os consumidores provavelmente comprarão.

Nessa esfera, surgem também os desdobramentos do Marketing, como o societal, que não se limita a satisfazer a necessidades dos consumidores e a gerar lucro, preocupa-se com a preservação do meio ambiente e com o bem-estar da sociedade, tendo em vista que o consumidor está mais consciente de suas escolhas, mais exigente e mais informado; e como o Marketing de relacionamento, que desenvolve ações de conquista e manutenção, com produtos e serviços personalizados (MORETTI; OLIVEIRA; SOUZA, 2018). “Um denominador comum entre todas as décadas (...) se dá em torno do Marketing Mix, ou seja, dos quatro vetores pelos quais uma empresa se relaciona com seu mercado: produto, preço, praça e promoção” (MORETTI; OLIVEIRA; SOUZA, 2018, p.134).

Nota-se, então, que todas essas fases tiveram e ainda têm relevância para o Marketing, pois estão presentes em seus componentes e também em suas estratégias. E, como complemento a todas as eras anteriores, principalmente, ao Marketing 3.0, surgiu o Marketing 4.0, cuja essência é reconhecer os papéis mutáveis do marketing tradicional e do marketing digital na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelos clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Para defender as marcas, os clientes precisam de muito mais do que conhecê-las. É necessário um relacionamento, desenvolvido através do diálogo, da confiança, da possibilidade de intervir nas criações e na melhoria dessas.

E esse sentimento de se sentir parte de algo influente se tornou mais presente com a repercussão do advento da internet, principalmente das mídias sociais. Isso porque, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), os círculos sociais estão superando tanto outros meios de comunicação de Marketing como as preferências pessoais.

Com diversos avanços na área tecnológica, as empresas atualmente podem se permitir a personalizar seus canais de comunicação no que se refere à melhoria na divulgação de seus produtos e serviços, se utilizando de meios eletrônicos. Uma das vertentes do marketing tradicional é o marketing digital que foi abordado no capítulo a seguir.

### 3. MARKETING DIGITAL

A forma como o Marketing tradicional atua é bem diferente do Marketing digital. A base das estratégias de Marketing são as informações sobre o mercado-alvo, suas necessidades e desejos, assim como as forças e fraquezas da organização, que serão trabalhadas para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças do ambiente externo. A partir dessa análise, são estabelecidas as estratégias de apresentação das ofertas de valor da empresa para o consumidor.

No Marketing tradicional, esse processo é bastante demorado e oneroso, pois as informações não são tão acessíveis e o espaço mercadológico é restrito. Dependendo do porte e da abrangência do negócio, é preciso um alto investimento em pesquisa de mercado e satisfação para obter um feedback razoável sobre a percepção do cliente.

Ainda assim, não seria possível avaliar todas as variáveis envolvidas nessa percepção. No Marketing Digital (MD), o mesmo processo ocorre de forma mais rápida, assertiva e com um custo muito menor (LAS CASSAS, 2022). É notório que as informações são mais acessíveis pela internet; os sites de busca facilitaram muito essa questão. O que antes de-

morava dias, meses, ou até anos, pela internet é possível conseguir em poucos minutos. Esse fator reduziu muito os custos com pesquisas de mercado e abriu novas oportunidades de negócios a partir da identificação de nichos inexplorados (PLATNIK, 2019). Outro fator relevante na formulação das estratégias de Marketing são as informações sobre os concorrentes. No Marketing tradicional, obter esses dados é mais simples que no ambiente virtual, considerando que o MD tem uma amplitude muito maior, a concorrência é calculada numa escala global.

Dessa forma, com os diversos avanços na área tecnológica, as empresas atualmente podem se permitir a personalizar seus canais de comunicação no que se refere à melhoria na divulgação de seus produtos e serviços, se utilizando de meios eletrônicos. Uma das vertentes do marketing tradicional é o Marketing Digital (MD). De acordo com La Cassas (2022) o MD é a utilização das estratégias do marketing aplicadas a Internet para atingir determinados objetivos de uma pessoa ou organização. O MD depende dos princípios do Marketing, ou seja, o conhecimento do público-alvo, estratégia da marca, planejamento estratégico da empresa e cultura organizacional onde será implantado.

Para Rocha (2020), o MD são ações de comunicação realizadas por empresas que usam a internet e outros meios de comunicação digitais para comercializar seus produtos, conquistar clientes e ampliar sua rede de relacionamento. O foco do Marketing Digital é desenvolver estratégias de marketing através da internet, em que organizações e consumidores buscam interatividade total nos seus relacionamentos, proporcionando uma troca de informação rápida, personalizada e dinâmica.

Piatnik (2019) diz que o MD é uma nova tendência que vem tomando seu lugar, trazendo benefícios em longo e curto prazo para pequenos, micro, médio e grande empresários, pois o mesmo já não tem medo de tentar outras vertentes. Seu enfoque é voltado completamente para vendas na internet, mas não apenas em vendas, divulgação de marca, e o simples fato de saber que o nome de sua empresa, aparece relacionado a qualquer tipo de pesquisa sobre o seu produto, já traz um grande diferencial competitivo.

Segundo Yanaze e Almeida (2022, p.138) o diferencial é não necessariamente uma inovação, mas pode ser um fator já conhecido como: rapidez, qualidade, personalização, menor custo entre outros:

Diferencial é exatamente isso, o que faz seu cliente te escolher e não o outro, fazer isso com responsabilidade social, ambiental e ética é obrigação e não definição. Ser diferente chama a atenção e digo isso, pois, na infância, eu era o esquisito, totalmente fora dos padrões. O importante é saber aproveitar a diferença a seu favor.

É fundamental que o MD faça parte do planejamento estratégico da organização, pois suas ações trabalham em conjunto para um melhor aproveitamento dos recursos que estão disponíveis. Gabriel e Kiso (2021, p. 61) diz que:

Se você não investir em marketing digital, você não só estará abrindo mão de falar sobre sua empresa para seus consumidores como estará deixando abertas as portas para que todos falem sobre sua empresa sem que você tome conhecimento ou possa participar do projeto.

Yanze e Almeida (2022) acrescenta que o MD pode ser também chamado de “Marketing online” já que toda a transação de compra e venda se passa na interface da rede, acontece como uma transação bancária, onde o a empresa repassa seu produto após a

comprovação de pagamento para o usuário, no caso o consumidor. Ao mesmo tempo em que mostra um leque de inovações, oportunidades e ideias, também abre para pessoas oportunistas, uma porta para que possam empurrar produtos da web para pessoas sem o conhecimento específico da área.

A internet revolucionou o mundo empresarial em vários contextos, fazendo com que o marketing propriamente dito, tivesse que passar por um processo de adequação de ideias e estratégias antes de ser realizado qualquer tipo de investimento. Disponibiliza para as empresas um grande canal de informações e vendas, auxiliando na coleta de informações sobre concorrentes e possíveis mercados a serem investidos (ROCHA,2020).

Quando se trata de anúncios, divulgação, vendas, relação entre opiniões de produtos vendidos, a Internet é uma ferramenta poderosa, que auxilia o usuário a chegar a seu verdadeiro objetivo. Definir estratégias de marketing voltadas para as mídias digitais requer um planejamento de marketing específico que possa suprir as necessidades para tal objetivo (SARAIVA, 2019).

É essencial um conjunto de ações que sigam um plano baseado em informações que são cruciais para a execução de um bom planejamento. Comportamento do consumidor, análise do público-alvo, concorrência, ambiente competitivo etc. É necessário realizar uma análise de seu mercado alvo, ressaltando sua atenção para propagandas criativas e atraídas que possam despertar o interesse no seu produto ou serviço (SOUZA; PAULA, 2020). Com uma boa aplicação de estratégias de marketing digital, uma empresa pode alcançar todos os lugares possíveis e expandir seus negócios sem precisar investir muito (GOULART et al., 2019). Não apenas a internet, mas o MD em si fornece outros meios de levar a frente para o seu consumidor, que o produto que está sendo

O mercado em que o MD para pequenas empresas está inserido é promissor, mas ainda existem algumas resistências por parte de alguns empresários, sendo que a aplicabilidade de um plano de MD pode se tornar um grande diferencial para a empresa que a utiliza corretamente. A empresa sendo ela de pequeno, médio ou grande porte pode obter resultados significativos ao implementar estratégias de marketing digital em seus planejamentos (GOULART et al., 2019).

As organizações devem mostrar expertise no uso de ferramentas e estratégias para atrair e tornar estes clientes fiéis a empresa, despertando seu interesse pelo produto ou serviço. Uma boa parcela da sociedade que mais utiliza essas mídias são o público jovem, pois usufruem destas ao mesmo tempo e em tempo real. Levando em consideração que a tecnologia teve sua expansão generalizada, existe uma necessidade constante por parte das organizações de inovar, trazendo para ela um diferencial competitivo único (ROCHA, 2020, p.97).

Essa inovação acarreta o desenvolvimento interno e externo, em seus níveis hierárquicos e nos mais diversificados públicos que atende.

Assim, o MD as redes sociais e o MD moldam um novo cenário para uma troca de ideias, onde as pessoas ganham voz para compartilhar suas experiências e opiniões. E esses trouxeram muitos benefícios para as micro e pequenas empresas e foram abordados no capítulo a seguir.

## 4. BENEFÍCIOS DO MARKETING DIGITAL PARA AS EMPRESAS

O aumento na competição sendo um fator essencial significa que a empresa está sendo reconhecida por seus diferenciais e principalmente pelo seu produto; adoção de um planejamento de longo prazo, melhora na percepção de mercado, crescimento focado no negócio e na satisfação do cliente e uma permanência maior no mercado.

As empresas que estão conectadas aos avanços tecnológicos irão cada vez mais ganhar lugar no mercado por haver um diferencial competitivo, e as que não estiverem irão cair no ranking de procura rapidamente (SARAIVA, 2019). De acordo com Saraiva (2019) os benefícios do MD são a velocidade em que o negócio é fechado, fidelidade do consumidor, preço dos produtos e serviços, acesso à informação e atenção à economia. As pequenas empresas por terem suas classificações, precisam estar atentas e demonstrar seus diferenciais diante do mercado.

Agregar valor ao produto é o ponto chave além de ser destacada a praticidade, rapidez. Deve abranger o mercado local focar na interação da organização com o público-alvo (MARIN; LOPEZ, 2020). Esse valor agregado quando bem elaborado e planejado, ao ser divulgado em mídias sociais, e até mesmo em outros ambientes da web, se transforma em um fator importantíssimo diante da concorrência e do mercado competitivo, trazendo sucesso para a empresa, melhorando o clima organizacional, e mais importante de tudo a satisfação do cliente.

Las Casas (2022) conceitua a internet como uma vantagem poderosa para que as empresas possam obter novos recursos, aumentando exponencialmente o alcance geográfico para divulgação e exposição de seus produtos e serviços. Ou seja, mostrando para o mundo todo. A coleta de informações se torna mais completa e abrangente no que se aplicam a mercado, clientes atuais e até potenciais clientes e concorrentes e as transações são mais descomplicadas, pois facilita a troca de informações e resultados através de e-mails.

A customização de serviços também é uma característica crucial, pois com dados obtidos das visitas de clientes e dependendo da quantidade de visualizações, podem criar ofertas e aperfeiçoar seus processos (YANAZI; ALMEIDA, 2022). Com as experiências conseguidas com as transações anteriores, podem melhorar a logística e as operações para obter resultados substanciais e ao mesmo tempo melhorar a precisão e a qualidade do serviço.

A necessidade de fazer-se ouvir, ser atendido em suas necessidades, tem feito com que milhões de pessoas passem muito tempo nas redes sociais, emitindo suas opiniões sobre os mais diversos aspectos da vida e da sociedade. Esse fato tem promovido uma revolução na forma de interação entre consumidores e empresas. Agora, o consumidor tem a possibilidade de demonstrar, em escala exponencial, suas satisfações e insatisfações, atingindo de forma muito mais incisiva, o futuro de um negócio.

A internet possibilitou uma interatividade maior que qualquer outro meio de comunicação até então, as pessoas passaram a interagir mais vezes, e mais rapidamente, tanto com outras pessoas quanto com as empresas. Essa realidade mudou a forma como o Marketing desenvolvia suas estratégias. Las Casas (2022) reforça que o consumidor ganha mais poder, exige uma mudança na proposta de valor das empresas e conseqüentemente nos seus esforços de Marketing.

As mídias sociais levam o consumidor a demonstrar sua opinião para outros consumidores e usuários da internet, direta ou indiretamente, influenciando através de ideias a respeito daquela empresa em questão. Se não houver transparência por parte desta, sua carteira de clientes irá diminuir e a fidelização acaba deixando de exibir os resultados es-

perados.

A possibilidade de troca de informações que a Internet oferece gera um valor de relevância categórica no cenário empresarial, que é o relacionamento com os clientes (YANAZE; ALMEIDA, 2022). Essa é uma das maiores vantagens que as redes sociais proporcionam para as organizações como ferramenta de serviços e realização de negócios. Com o uso das redes sociais as organizações podem ter maior visibilidade, fazendo assim que seu produto ou serviço venha ser lembrado por seus clientes ou até mesmo seus futuros clientes.

Para Rocha (2020) as mídias sociais complementam suas formas tradicionais de suporte ao cliente, aumentando a gama de possibilidades de interação com a sua empresa. E o uso de redes sociais têm um custo relativamente acessível se comparado com outros meios de comunicação tradicionais. As redes sociais têm um poder de ajudar as organizações a analisar o comportamento dos candidatos antes de admiti-los como novos colaboradores e criar formas de acompanhamento para melhorar as habilidades dos mesmos.

O mundo virtual é utilizado para todos os fins, por isso, além da facilidade ao acesso, comodidade, forma de divulgação da marca, produto ou serviço, é essencial também definir um objetivo claro, utilizando ferramentas precisas para o alcance desse objetivo. Além disso, deve-se passar uma imagem digna da empresa, descartando desvantagens como invadir a privacidade dos usuários e este pode ser alvo de propagandas enganosas (GOULART et al., 2019). As pessoas estão cada vez utilizando a internet principalmente as mídias e redes sociais, que vêm se tornando uma ferramenta poderosa que os consumidores estão tendo para acessar mais rápido às informações positivas ou negativas das organizações.

De acordo com Oliveira (2018) as empresas que têm maior agilidade no processo de decisão e incorporação de mudanças perceberam que, ultrapassando essa discussão primária, está a oportunidade de aproveitar o melhor possível as novas tecnologias, pois acredita-se que ninguém tem dúvida de que elas vieram para ficar. É um processo irreversível, principalmente para aquelas que contam com uma parcela expressiva de colaboradores.

As empresas estão utilizando cada vez mais as mídias sociais para criar um relacionamento de fidelidade com seus consumidores atuais e além de outros públicos de interesse. Essas podem ser conceituadas como estruturas organizacionais capazes de reunir indivíduo se instituições de forma democrática e participativa, em torno de interesses comuns (GOULART et al., 2019). As dinâmicas de trabalho dessas redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social (PIATNIK, 2019). As organizações devem mostrar expertise no uso de ferramentas e estratégias para atrair e tornar estes clientes fiéis a empresa, despertando seu interesse pelo produto ou serviço. Uma boa parcela da sociedade que mais utiliza essas mídias são o público jovem, pois usufruem destas ao mesmo tempo e em tempo real.

Levando em consideração que a tecnologia teve sua expansão generalizada, existe uma necessidade constante por parte das organizações de inovar, trazendo para ela um diferencial competitivo único. Essa inovação acarreta o desenvolvimento interno e externo, em seus níveis hierárquicos e nos mais diversificados públicos que atende (LAS CASAS, 2022). Por não levar em consideração que inovar faz bem para a saúde empresarial, muitas empresas acabam por fechar suas portas e nem sempre desconfiam qual o real motivo disto.

O consumidor do mundo virtual é muito detalhista na escolha do que irá comprar. O produto precisa ter um atrativo e sua marca precisa estar consolidada no mercado para que a escolha daquele cliente seja voltada para o que a sua

empresa está oferecendo. A qualidade também é um fato decisivo no ato de compra. No caso do serviço, a qualidade no atendimento, rapidez e prontidão do profissional que irá realizar o procedimento ou a atividade deve fazer jus à sua experiência, pois um cliente que não se sente bem acaba não voltando para utilizar outro de seus serviços (ROCHA, 2022, p.125).

Segundo Gabriel e Kiso (2021), as redes sociais e o MD moldam um novo cenário para uma troca de ideias, onde as pessoas ganham voz para compartilhar suas experiências e opiniões. No Brasil, as mídias sociais têm uma participação ativa nas ações de marketing no Brasil. É necessário ressaltar que, as mídias sociais, são compostos por pessoas, ou mais especificamente consumidores, comentando, postando e realizando comentários a respeito dos mais diversos assuntos. Para exemplificar isso, são inúmeros os tipos de mídias sociais que as empresas adotam para ter um maior atrativo de clientes e aumento em suas vendas.

Entre as mídias sociais, o *Instagram* por meio de seus *posts*, *feeds* e *reels* se tornou uma das mídias mais utilizadas pelos usuários de dispositivos móveis que compartilham informações através de imagens e pequenos vídeos.

O *Instagram* é uma rede social e um aplicativo para compartilhar imagens e vídeos, que foi fundado em outubro de 2010 pelo brasileiro Mike Krieger e seu amigo americano Kevin Systrom (YANAZE; ALMEIDA, 2022). Segundo o fundador Mike Krieger a ideia era criar um aplicativo que ajudasse as pessoas a compartilhar experiências e histórias, fora do escritório e de casa, longe do computador.

Com o compartilhamento de imagens e vídeos que o Instagram oferece, as organizações perceberam que poderiam explorar ainda mais esse espaço virtual, elaborando novos planejamentos de marketing que se adequem e utilizem todas as ferramentas que essa nova rede social disponibiliza. Com o Instagram é possível separar-se dos atributos físicos do produto e se aproximar mais do marketing de 'engajamento' (participação), onde se tem a possibilidade de colocar a uma marca onde quer que esteja, por vinculá-la a sentimentos e ideias de uma forma muito poderosa.

A rede social *Whatsapp*, considerada por muitos usuários um dos grandes sucessos mundiais, foi fundada em 2009 por dois sócios: Jam Koum (ucraniano) e o Brian Acton (americano), que se conheceram na poderosa empresa de mídias sociais Yahoo. Os fundadores do *WhatsApp* criaram a plataforma de forma simples e modesta sem perceber que em pouquíssimo tempo se tornaria uma febre, que viria dominar os smartphones, os celulares e chegaria como uma das ferramentas de Marketing Digital mais usadas no corporativismo. Atualmente as empresas buscam a facilidade de comunicação, interação com seus possíveis clientes, para que venha tornar-se um laço de fidelização resistente, garantindo uma visão ampla dos resultados esperados pelos gestores. Uma das grandes vantagens do uso do *WhatsApp* como ferramenta de marketing é sua versatilidade em termos de conteúdo a ser trabalhado. Ações como o envio de mensagens de texto, imagens e até mesmo vídeos, já estão sendo feitas por diversas marcas e com ótimos resultados.

Atualmente não somente pessoas utilizam esse aplicativo, mas também empresas aderiram a essa nova inovação tecnológica para seus negócios, por isso o *WhatsApp* facilitou muito a interação entre clientes e empresas. Informa Yanaze e Almeida (2022) que o *WhatsApp* criou um aplicativo voltado exclusivamente para pequenas e médias empresas. Chamado *WhatsApp Business*, ele tem recursos extras para ajudar a vida dos empreendedores que atendem seus clientes através de smartphones.

As redes sociais possibilitam que as empresas tenham um contato mais próximo com



seus clientes, para saber suas opiniões, suas preferências, as tendências de mercado, e, sem dúvidas manter uma interação direta com seu público-alvo. A interatividade é um dos pontos positivos das mídias digitais, segundo Las Casas (2022), as empresas buscam (e devem) estreitar esse relacionamento com seu público consumidor, pois fortalecem assim a mensagem da marca e o vínculo entre eles, possibilitando relacionar-se com eles, e com isso conhecer suas opiniões e melhorar os serviços oferecidos.

Observou-se que o uso corretamente planejado e bem executado das ferramentas de comunicação que as organizações estão utilizando, como facebook, *Instagram* e *WhatsApp* são fundamentais para que as mesmas possam desenvolver os relacionamentos com seu consumidores de maneira produtiva.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma era de tecnologia e inovação, toda e qualquer forma de demonstrar ao mercado competitivo e ao público-alvo seus produtos e serviços de qualidade, faz-se necessário o uso de ferramentas que contribuam para o crescimento da organização. Nesse sentido, foi realizada uma revisão de literatura com o objetivo compreender a importância do Marketing Digital para as empresas.

Foi visto que as empresas estão vivenciando uma época em que a internet revolucionou todo o mercado global, comunicação virtual facilitada assim como a troca de informações a respeito dos mais diversos tipos de assunto. O Marketing Digital é uma ferramenta inovadora que utiliza conceitos de marketing e planejamento estratégico, assim como intermediação de mídias sociais para a obtenção de resultados positivos e, assim, atingir os objetivos da empresa.

São inúmeras as possibilidades que as empresas utilizam relacionadas ao Marketing Digital para alavancar seus negócios. Essas possibilidades estão sendo cada vez mais exploradas por empresas de grande e pequeno porte, no que tange a obter melhores resultados para seus produtos e prestação de serviços para seus consumidores. A tecnologia de ponta e o Marketing Digital estão à beira do seu enlace, pequenos empresários começaram a se utilizar da internet e de estratégias de marketing para melhorar a marca que tentam vender e o nome da empresa que deve ser vista como a mediadora do produto ou marca oferecida.

A internet veio à tona para expandir esse conhecimento e ao mesmo tempo compartilhar baixos custos. Por exemplo, pesquisas feitas através do Google melhoraram a forma de localizar informações de todas as categorias. Adotando esta ferramenta que utiliza algoritmos de pesquisa, várias organizações compartilham informações próprias para que o acesso a dados antes restritos, fossem, compartilhados e disponíveis em qualquer parte do mundo. Citou-se também as redes sociais *Instagram* e *WhatsApp*.

Ao mesmo tempo em que se tornou uma poderosa ferramenta de divulgação, a internet também forneceu para as empresas concorrentes uma forma de conhecer quem já está no mesmo ramo do mercado. Tendo em vista este avanço tecnológico e ideias estratégicas e inovadoras, o Marketing Digital vem conquistando seu espaço como um mediador entre o empresário, que irá disponibilizar seus produtos e serviços, e o cliente que é aquele que está à procura de algo com valor agregado.



## Referências

- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- COSTA, Mateus Recart. **Influência do marketing digital nas micro e pequenas empresas de Brasília**. 2018. Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20867/1/2018\\_MateusRecartCosta\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20867/1/2018_MateusRecartCosta_tcc.pdf). Acesso em: 03.out.2022.
- GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2021.
- GOULART, Loislane Delfino et al. A influência das redes sociais no processo de decisão de compra. V Seminário Científico do UNIFACIG – 07 e 08 de novembro de 2019 IV Jornada de Iniciação Científica do UNIFACIG – 07 e 08 de novembro de 2019. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semariocien-tifico/article/view/1537>. Acesso em: 02.nov.2022.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LAS CASAS, Alexandre. **Marketing digital**. São Paulo: Atlas, 2022.
- MARIN Lopez, Juan Camilo ; TRUJILLO, Marcelo. Análise de dados para o marketing digital empreendedor: Caso de estudo Parque de Inovação Empresarial - Universidade Nacional Sede Manizales. **Rev.univ.empresa**. vol.22, n.38, pp.65-78.2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7135>. Acesso em: 02.nov.2022.
- MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; OLIVEIRA, Sérgio Luís Ignácio; SOUZA, Claudio Gonsalves de. A evolução do conceito de Marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. **RTC-Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 6, n. 1, p. 129-150, jan./jun. 2018. ISSN 2357-8211. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/12477> Acesso em: 03.out.2022.
- OLIVIERA, Elaine Ribeiro de; MOURAD, Aimã Ibrahim; MELLO, Jefferson Lisboa. Reflexão sobre os fundamentos da teoria do marketing e tendências contemporâneas. **Revista Pensamento e Realidade**.V.1. n.31. Disponível em: [revistapucsp.com.br](http://revistapucsp.com.br). Acesso em: 17.out.2022.
- OLIVEIRA, Milton Francisco. **Tópicos em Marketing**. Belo Horizonte Poisson, 2018.
- PIATNICK, Anya Sartori. **Marketing digital**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- ROCHA, Marcos. **Marketing nas mídias sociais / São Paulo: Saraiva Educação, 2020.**
- SARAIVA, Piedley Macedo. Marketing Digital: A Utilização das Mídias Sociais como um Canal de Comunicação no Varejo de Moda de Barbalha-CE. **Rev. Mult. Psic.** V.13, N. 44, p. 486-507, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1638>. Acesso em: 02.nov.2022.
- SOUZA, Juliana L. de Almeida; PAULA, Cecília de. Farm - Um estudo sobre posicionamento de marcas nas mídias sociais. **Revista Alter Jor**, São Paulo, v.15, n.1, p. 135-169, jan./fev./mar./abr./maio/jun. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/125763>. Acesso em: 03.out.2022.
- YANAZE, Leandro Key Higuchi; ALMEIDA, Edgar; **Marketing Digital: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva Uni, 2022.

Tópicos Especiais de Administração

# 25

**PRÁTICAS E DESAFIOS DA GESTÃO EMPRESARIAL NO  
MUNDO GLOBALIZADO**

***PRACTICES AND CHALLENGES OF BUSINESS  
MANAGEMENT IN A GLOBALIZED***

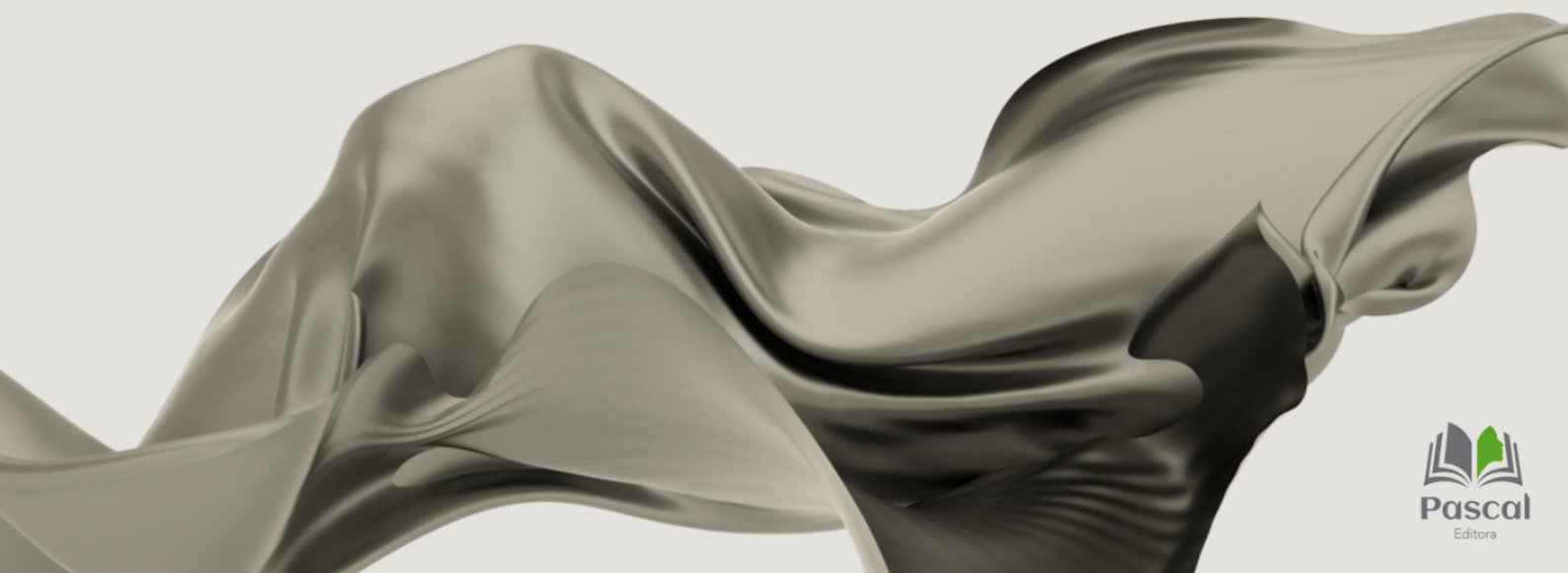
Camila Azevedo Aragão

José Ricardo Pinheiro Cunha

Francisco Machado Cantanhede Júnior

Amanda Pereira de Oliveira

Aldilene Pereira Azevedo



## Resumo

O presente estudo teve como objetivo geral: Compreender as práticas e os desafios da gestão empresarial no mundo globalizado. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da temática do estudo. A coleta de dados foi feita a partir de publicações indexadas nas bases de dados da SCIELO, Google Acadêmico, e outros meios de pesquisa. Compreende-se que a gestão empresarial é reconhecida como uma das principais atividades para que haja um bom crescimento e aperfeiçoamento dos processamentos de uma empresa visando a intenção de resultados satisfatórios. Existem grandes exigências no meio empresarial e é de suma importância que os gestores tenham uma compreensão das diversas situações e estejam devidamente preparados para saberem lidar com todas as condições as quais se associam diretamente com a gestão empresarial, e um dos grandes desafios que acontece no processo de gestão empresarial que é reconhecido é a formação de uma organização para que habilidades sejam antecipadas. Concluiu-se que gestão empresarial de uma empresa trabalha em conjunto com todo os outros setores, e que esse gerenciamento deve ser direcionado para todos os âmbitos e que visem ferramentas de capacitação para os colaboradores de maneira que os deixem motivados a desenvolverem suas funções visando a melhoria e crescimento da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão, Recursos empresarial, Desafios, Estratégias

## Abstract

The present study had the general objective: To understand the practices and challenges of business management in the globalized world. A bibliographic research was carried out on the subject of the study. Data collection was carried out from publications indexed in SCIELO, Google Scholar, and other research media. It is understood that business management is recognized as one of the main activities for good growth and improvement of a company's processes, aiming at satisfactory results. There are great demands in the business environment and it is extremely important that managers have an understanding of the different situations and are properly prepared to know how to deal with all the conditions that are directly associated with business management, and one of the great challenges that happens in the process of business management that is recognized is the formation of an organization so that skills are anticipated. It was concluded that business management of a company works together with all other sectors, and that this management must be directed to all areas and that aim at training tools for employees in a way that leaves them motivated to develop their functions aiming at improvement and growth of the company.

**Keywords:** Management, Business resources, Challenges, Strategies



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é conhecida como uma ferramenta que é direcionada para a condução dos negócios de uma empresa de maneira a obter resultados positivos. Uma boa gestão empresarial envolve práticas organizacionais, um controle adequado de todos os setores da empresa com a finalidade de aprimoramento daquilo que é primordial para manter um bom gerenciamento.

Diante da realidade atual, de um mercado competitivo e de um mundo globalizado, gerenciar uma empresa não tem sido uma tarefa fácil devido aos diversos desafios que são enfrentados. Por este motivo, torna-se fundamental a adoção de estratégias que visem um andamento satisfatório e crescimento da empresa e a gestão empresarial é responsável pela maioria dessas ações.

Esta pesquisa é relevante porque as organizações sentem a necessidade de alcançar os objetivos propostos no plano de ação e para isto é de suma importância apontar estratégias eficazes para o sucesso das empresas. Este é um tema que deve ser trabalhado do início ao fim das organizações, ou seja, estabelecer metas e trabalhar para que todas sejam alcançadas de forma contínua.

O estudo teve como problemática: Como otimizar a gestão empresarial diante dos desafios do mundo globalizado?

Para que este questionamento fosse respondido, o estudo teve como objetivo geral: Compreender as práticas e os desafios da gestão empresarial no mundo globalizado. Já os objetivos específicos foram: Compreender os conceitos de gestão empresarial; conhecer as práticas e os desafios da gestão empresarial, e por fim, pesquisar estratégias de gestão para melhorar o desempenho, os resultados, e atender as necessidades das organizações.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da temática do estudo. A coleta de dados foi feita a partir de publicações indexadas nas bases de dados da SCIELO, Google Acadêmico, e outros meios de pesquisa, utilizando-se os seguintes descritores: gestão, empresa, desafios, estratégias. Foram adotados como critérios de inclusão, artigos que estiveram a partir do ano de 2010.

## 2. GESTÃO EMPRESARIAL

Compreende-se que a gestão empresarial é reconhecida como uma das principais atividades para que haja um bom crescimento e aperfeiçoamento dos processamentos de uma empresa visando a intenção de resultados satisfatórios (MATOS, 2018).

É de fundamental importância destacar que essa estratégia acaba tendo o envolvimento de diversas práticas bem como métodos os quais são devidamente aplicados tanto nas empresas pequenas como nas médias e grandes negócios (MATOS, 2018).

Assim sendo, quanto mais assertivo for o progresso da gestão empresarial mais efeitos adequados serão alcançados, por esta razão tem se tornado uma área de extrema relevância principalmente quando se diz respeito com a concorrência do mercado (ANDRADE et al., 2022).

No entanto, a gestão é definida como um desempenho de grau interno de uma empresa, esse gerenciamento possui objetivo de aprimorar as relações tanto dos recursos como também das execuções, produtos e serviços, sendo assim, deve-se levar em conside-

ração as diversas circunstâncias dos ambientes externos e internos que acabam ocasionando grandes impactos nas práticas da empresa, isso com relação aos pontos de vista financeiros, patrimoniais, operacionais e até mesmo o meio econômico (RODRIGUES et al., 2019).

Entende-se que gerenciar uma determinada empresa não é considerada como uma tarefa fácil, visto que, são diversas os aspectos que contribuem para a intensificação da gestão organizacional empresarial, onde deve haver sempre a utilização de informações seguras, com o desenvolvimento de métodos competitivos que sejam eficazes (PAULY et al., 2019).

Com a nova realidade do âmbito dos negócios assim como as inúmeras modificações que têm acontecido acaba exigindo que os profissionais que desenvolvem a gestão empresarial se atentem a essas transformações para que possam ajustar devidamente o serviço conforme as necessidades da empresa, visto que, a gestão faz parte de todos os níveis empresariais. Apesar disso, as estratégias acabam sendo elaboradas de maneiras distintas em cada época (MELO, 2020).

O gerenciamento ou gestão empresarial engloba tudo que se trata das estratégias de uma empresa, esse processo se dá desde a representação das atividades até a estrutura do sistema, planejamento e ainda a satisfação dos clientes, levando tudo isso em consideração, chega-se a conclusão de que esse processo vai muito além de exercícios operacionais. Fria-se também que outras questões devem ser consideradas, tais como, determinação de dados, avaliação das finalidades e análise dos resultados obtidos (RODRIGUES et al., 2019).

Para que uma empresa tenha bastante sucesso em seus resultados, torna-se de grande relevância que haja um bom desenvolvimento na administração, é necessário que haja uma responsabilidade satisfatória no plano de estratégias de maneira que seja bem preparado e efetivado (MELO, 2020).

Sendo assim, a gestão empresarial deve ser vista como uma metodologia a qual tenha a finalidade de administrar a empresa de forma a qual as metas sejam devidamente alcançadas, e para que isso aconteça é fundamental que alguns setores trabalhem em conjunto, como, por exemplo, financeiro, administrativo e até mesmo o setor de recursos humanos, para que assim as tomadas de decisões sejam eficientes (BARKI et al., 2020).

Existem modelos de gestão que geralmente são aplicados nas empresas, alguns deles acabam se destacando, como: meritocrática: esse tipo de gestão possui finalidade de atuar no comportamento bem como também no desempenho dos trabalhadores envolvidos. Outro tipo é a democrata que visa um processo construtivo de compromisso entre os funcionários promovendo um auxílio nas decisões, esse tipo de gestão possui um foco bem maior na equipe do que nos sujeitos (CÉSAR et al., 2020).

Existe também a gestão conhecida como autoritária, essa é focada diretamente no gestor, promove pouco espaço e métodos de auxílio na tomada de decisões em comparação as outras já citadas anteriormente. Existe ainda uma cadeia de valor onde sua definição propende verificar e garantir valores na entrega dos produtos para os clientes, esse tipo acaba tendo a finalidade de focar na minimização de gastos bem como competitividade (KLIASS, 2018).

Outro ponto essencial neste processo de gestão empresarial é a inovação, pois esta possui o propósito de garantir uma agilidade nos progressos, para que esse método seja aplicado deve-se dar seguimento em 3 pontos primordiais, como, capitalização, deve haver também uma rotina com criatividade e uma devida implementação (BARKI et al., 2020).

Existe ainda um ciclo conhecido como Deming este é reconhecido por um conjunto de práticas cíclicas que são desenvolvidas diante de 4 fases: planejamento, desenvolvi-

mento, checagem e agilidade, ou seja, é uma estratégia que visa a melhoria de uma maneira contínua dos processos (CÉSAR et al., 2020).

Quando se trata de gestão empresarial é de suma relevância entender que existem inúmeros benefícios os quais devem ser reconhecidos, visto que, um bom sistema de gerenciamento contribui para que não as mesmas ações não virem uma rotina, contribuindo para uma melhoria de estabelecer outras as quais complementam as existentes visando um bom progresso empresarial, para que assim haja também um aperfeiçoamento contínuo (MELO, 2020).

Portanto, quando se mantém uma gestão empresarial de maneira satisfatória diversos benefícios são conquistados, como: passa-se a ter um progresso bem mais definido, as empresas passam a ter bem mais organização, elevação de produtividade e até mesmo mais otimização, uma gestão boa contribui ainda para que a empresa reconheça diagnósticos que necessitam de melhorias para desenvolvimento de metas e estratégias que deverão ser alcançadas (RODRIGUES et al., 2019).

Outros benefícios de uma boa gestão empresarial é que quando essa estratégia é gerenciada de maneira adequada previne falhas, minimiza os custos, as empresas passam a ter uma visão melhor do negócio diante de procedimentos mais seguros, e ainda contribui para que haja uma integração adequada entre os departamentos e ainda passa a ser um ambiente bem mais saudável (MOTA et al., 2019).

Sabe-se que administrar uma empresa não se torna uma tarefa fácil, visto que, existem diversos obstáculos os quais poderão se fazer presentes, como, por exemplo, fiscalização complexa bem como também uma carga tributária elevada, por esta razão tem se tornando cada dia mais difícil um gerenciamento satisfatório das empresas principalmente quando se diz respeito a um âmbito de economia fragilizado (MATOS, 2018).

Entende-se que as rotinas da gestão empresarial em algumas vezes acabam de tornando atribuladas, onde acaba se tornando difícil conseguir tempo para visar um gerenciamento de estratégias e de planejamento de práticas. Sendo assim, para que este desafio seja devidamente superado torna-se essencial que haja um conhecimento de organização, para que assim sigam para definição das finalidades de gerir (RODRIGUES et al., 2019).

A organização sempre será afetada por coisas extremas e/ou internas, porém faz parte da gestão empresarial utilizar processos e estratégias para guiar o curso da situação para criar o ambiente saudável e instável, pois uma boa administração tem visão para melhoria nos resultados e aprimoramentos nas relações principalmente com colaboradores para terem um melhor rendimento, afinal gestão empresarial usam estratégias para conduzir aquilo que é essencial para um excelente resultado nas empresas.

### **3. PRÁTICAS E DESAFIOS DA GESTÃO EMPRESARIAL**

Sabe-se que diversos desafios sempre estão surgindo na vida de qualquer ser humano e com isto é de fundamental importância uma preparação para que sejam superados, e no âmbito profissional não é diferente, visto que, as empresas enfrentam diversos obstáculos diariamente e diante desta realidade é fundamental que uma boa gestão seja desenvolvida com a criação e aplicação de ações eficazes para que a os desafios sejam superados e bons resultados sejam alcançados (KLIASS, 2018).

Existem grandes exigências no meio empresarial e é de suma importância que os gestores tenham uma compreensão das diversas situações e estejam devidamente preparados para saberem lidar com todas as condições as quais se associam diretamente com a

gestão empresarial, e um dos grandes desafios que acontece no processo de gestão empresarial que é reconhecido é a formação de uma organização para que habilidades sejam antecipadas (GASSENFERTH et al., 2020).

O meio empresarial de âmbito brasileiro tem se tornado bem mais exigente com o surgimento de grandes desafios o que acaba contribuindo para que a gestão da empresa fique de alguma maneira abalada. Diante disto, uma boa gestão empresarial é de grande valia para que haja um gerenciamento para atendimento dos clientes bem como também para que possa manter firmeza mesmo diante de tantos problemas que venham a surgir (AMARAL et al., 2019).

Os diversos desafios que se associam com a gestão empresarial acabam sendo relacionados com possíveis fatores, como, por exemplo, a descentralização da empresa assim como também serviços terceirizados, processos globais e outro fator que contribui de forma significativa é a internacionalização, alterações que ocorrem no meio do mercado, a finalização de empresas que são multifuncionais e até mesmo um grande desafio é o surgimento de empresas competidoras bem mais fortes (BERTA et al., 2019).

Esses inúmeros obstáculos acabam sendo cada vez mais amplificados principalmente quando se trata da questão da informalização assim como também quando se diz respeito a demandas de tecnologias, outro ponto é alteração e transformações que ocorrem por parte da concorrência, assim como as alterações que surgem nos perfis dos consumidores (DAMIAN, 2018).

Quando se trata da temática de gestão empresarial deve-se entender que é um âmbito o qual envolve diversas dificuldades que os profissionais gestores devem saber lidar, um destes grandes obstáculos é gerenciar de maneira eficaz a questão dos recursos humanos, assim como também administrar diversos indivíduos e projetos. No entanto, esses desafios acabam sendo bastante árduos no decorrer da rotina, pela razão de que as empresas acabam necessitando ter diversidades de profissionais para intensificação diante de cada período (AMARAL et al., 2019).

Outros autores frisam que existem outros tipos de desafios como: manter motivação das equipes, sabe-se que a motivação tem de tornando uma das estratégias primordiais para que exista uma devida garantia de uma produção organizacional satisfatória, visto que, profissionais quando estão motivados possuem capacidade de desenvolver uma boa função com mais entusiasmo que contribui diretamente na adesão de resultados eficientes (CASTRO et al., 2020).

Porém, manter a motivação dos colaboradores de torna as vezes uma tarefa difícil, o que torna um grande desafio da gestão das empresas. Sendo assim, para que se tome uma decisão torna-se necessário o conhecimento de cada profissional que envolve a equipe com a finalidade de identificação daquilo que os motiva proporcionando um ambiente de trabalho melhor (CASTRO et al., 2020).

Posteriormente a isto, é fundamental que o gestor da empresa tenha um pensamento sobre quais são as estratégias as quais deverão ser desenvolvidas, mas para que as mesmas sejam certas é importante que se adequam de acordo com as reais necessidades e expectativas dos profissionais envolvidos (GONÇALVES; TEIXEIRA, 2020).

Outro ponto que ganha destaque é o gestor saber lidar com as incertezas, mesmo que as empresas tentem prever os acontecimentos futuros de seus negócios torna-se uma questão impossível afirmar qualquer tipo de situação, isso pela razão de que o âmbito do mercado é considerado um meio dinâmico, que acontecem modificações todo tempo (FERREIRA et al., 2019).

Portanto, saber líder com as incertezas é essencial, mas nem todos os gestores conseguem o que acaba sendo considerado um grande obstáculo da gestão empresarial, no entanto, é necessário que tenham cuidado para que não haja comprometimento nos negócios das empresas (BARKI et al., 2020).

Diante disto, para que este desafio seja superado é de grande valia que seja desenvolvido um plano estratégico, onde deve acontecer uma avaliação das incertezas, sendo assim, os gestores das empresas devem visar os melhores métodos com o intuito de atingir o objetivo proposto pela empresa em que desenvolve sua função (MOTA et al., 2019).

Outro desafio encontrado é o engajamento dos colaboradores, compreende-se que quando existe um profissional engajado existe um diferencial na praticidade, se torna um colaborador comprometido e disposto, o famoso conhecido como profissional que veste a camisa da empresa (DAMIAN, 2018).

Diante disto, o processo de engajar os profissionais tem se tornando um grande desafio da gestão das empresas, e para que que as equipes de tornem devidamente comprometidas com os propósitos da empresa é fundamental que estas sintam-se valorizadas no meio do ambiente de trabalho em que exercem suas funções (BERTA et al., 2019).

Diversas empresas no começo acabam encontrando obstáculos associados com a organização da rotina do funcionamento do negócio, ou seja, dificuldades em desenvolver a padronização dos processos corporativos, muitos gestores empresariais acabam adorando condutas sem pensar e isso contribui conseqüentemente em trabalho dobrado, dispersivo de tempo e até mesmo de dinheiro, sendo assim, é de grande importância que esse planejamento seja feito desde o início para que os processos organizacionais sejam prevalecidos. Diante desta realidade, deve ser feito um plano estratégico para que os profissionais executem (CASTRO et al., 2020).

#### **4. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES DAS EMPRESAS**

Sabe-se que um grande desafio que existe no âmbito empresarial é melhorar a questão de desempenho para o atendimento das necessidades dos clientes, essencialmente quando se trata daquele que são bem mais exigentes. Progredir de forma econômica em meio a globalização tem se tornado uma grande necessidade onde as organizações devem desenvolver novas estratégias de negócios as quais tenham a finalidade de sustentabilidade para os investidores envolvidos (QUINTANA, 2020).

Portanto, torna-se essencial que os gestores empresariais entreguem métodos eficazes que estão associados com os âmbitos financeiros. Diante disto, a gestão empresarial tem se tornado uma grande ferramenta que possui a finalidade de ajudar as organizações em desempenhar propósitos, e esse processo de gestão de uma empresa deve ser pautado na busca e melhoria dos resultados os quais almejam alcançar (PESSOA et al., 2019).

É de fundamental relevância destacar que os métodos de gestão estão sendo a cada dia mais modificados, visto que, as empresas acabam tendo bem mais investimento diante dos indivíduos, ou seja, deixando-as preparadas para que assim possam promover e desenvolver um serviço satisfatório e eficiente tendo por finalidade fazer a diferença do mercado bem como também buscando a satisfação dos clientes (RAMALHO, 2019).

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, frisa-se que existem diversas estratégias que possuem a capacidade de auxiliar na gestão empresarial, uma destas ferramentas é o Evernote que é reconhecido como software que possui o objetivo de permitir que o ge-



renciamento dos projetos seja desenvolvido através de pesquisas, listas, notas bem como também por meio de anexos e processo de organização. Além disto, possui finalidade ainda de alterar as anotações, e de transformação os arquivos em slides de uma maneira simples, portanto, torna mais facilitado a apresentação de ideias assim como também um bom sentido nas reuniões das equipes (FERREIRA et al., 2019).

Outra estratégia que é de grande valia neste meio de gestão empresarial é o DroBox este é reconhecido como um sistema que se trata de armazenamento assim como também de compartilhamento de arquivos de nuvem, este processamento ocorre de uma maneira bem segura e centralizada. Ressalta-se também que os dados quando os sujeitos possuem a devida permissão pode ser devidamente acessado de qualquer local (MELO, 2020).

O CamScanner é um método que possui a finalidade de digitalizar e sincronizar documentos, este torna-se fundamental para quem trabalha frequentemente com muitos documentos, é um aplicativo que é fácil de ser executado podendo compartilhar os arquivos de diversas formas (ANDRADE et al., 2022).

Existe um outro método de software conhecido como Trello e que é bastante utilizado no meio de gestão empresarial, esta ferramenta é considerada bem dinâmica, através desta estratégia os colaboradores terão um melhor controle dos projetos os quais estejam em andamento assim como também poderão desenvolver um monitoramento e organização de maneira satisfatória. É de grande importância compreender que todas essas estratégias são essenciais para um bom crescimento de uma empresa (PAULY et al., 2019).

É de suma relevância que as empresas adotem estratégias para que assim haja um crescimento satisfatório da gestão, sendo assim, é fundamental que os profissionais envolvidos neste processo procurem medidas que visem o corte de gastos desnecessários, otimizem resultados, desenvolvam sistemas de gestão (GONÇALVES; TEIXEIRA, 2020).

Quando se fala em gestão empresarial, deve-se compreender que existem diversas ferramentas e práticas com o propósito de fazer com que a empresa tenha capacidade de alcançar os resultados esperados, sem contar que uma boa gestão contribui também para a correção de erros e prevenção de falhas consideradas graves para todos os setores envolvidos no negócio (CANTINI et al., 2018).

Quando se diz respeito aos setores, é de grande valia que estes funcionem corretamente para que assim o andamento vá bem, ou seja, se um setor estiver falhando em algo, não desenvolvimento o serviço da forma adequada, as outras áreas da empresa acabam sendo afetadas também. No entanto, uma gestão empresarial quando desenvolvida de maneira adequada avalia estes progressos e analisa se todos os setores estão em conformidade com as finalidades da empresa (PESSOA et al., 2019).

Um outro ponto estratégico que não pode deixar de acontecer diante de uma boa gestão empresarial é o monitoramento dos processos que é considerado como um dos pontos mais importantes, pois deve estar devidamente baseado em planejamentos de práticas, além de tudo isso é fundamental ainda que aconteça um acompanhamento frequente de tudo o que acontece dentro da empresa, ou seja, o gestor deverá monitorar um processos de maneira minuciosa, compreendendo todas as evoluções para que assim existam aperfeiçoamentos (MOTA et al., 2019).

A gestão empresarial deve adotar medidas também direcionadas para o engajamento adequado de toda equipe envolvida, de uma maneira a qual valorize os profissionais, desta forma, o engajamento da equipe diz respeito ao envolvimento dos colaboradores nos projetos deixando-os cientes dos acontecimentos e mudanças da empresa em que desenvolvem suas atribuições, para que isso aconteça o profissional deve se sentir valo-

rizado, deve ter um ambiente laboral de qualidade e devem ser motivados diariamente (QUINTANA, 2020).

Os gestores empresariais devem ter em mente sobre o quão relevante é o monitoramento dos custos, pois as vezes acontecem gastos que são irrelevantes e desnecessários, geralmente a economia da empresa envolve gastos com aluguel, fornecedores, transporte, e outros que poderão ser revisados para que sejam minimizados (KLIASS, 2018).

As empresas devem adotar um sistema de gestão, pois a tecnologia é uma ótima ferramenta que contribui no processo de organização. Assim sendo, a utilização de um software de gestão empresarial é essencial, pois possui a finalidade de possibilitar uma boa administração e otimização de tempo, além disto, favorece uma avaliação de informações e dados, como, por exemplo, os custos de materiais comprados, assim como os produtos que são devidamente guardados nos estoques, controle dos custos de salários dos funcionários, dentre outros (AMARAL et al., 2019).

Sabe-se que o mercado tem se tornado a cada dia mais competitivo e com diversas modificações, sendo assim, é primordial que a gestão das empresas seja assertiva para que desta maneira as definições e diretrizes propiciem resultados positivos e que sejam suficientes para uma boa sustentação e preservação do negócio (RAMALHO, 2019).

O gestor empresarial deve acompanhar e analisar a concorrência, isso acaba se tornando indispensável para que tenham um estabelecimento seguro. Se a empresa possui uma ideia de novidade no mercado é necessário que compreenda o pensamento do público a respeito, assim como o gestor deve entender sobre a posição da concorrência no mercado e avaliar de forma criteriosa o que deverá ser alterado para que a ideia seja inserida com êxito, superando cada dia mais a sua concorrência (FERREIRA et al., 2019).

Quando essa análise dos concorrentes é realizada, é de suma importância que haja ainda uma gestão de inovação, pois a cada dia acontecem mudanças no meio do mercado, e as empresas devem transparecer o seu diferencial para os clientes, apresentando um produto e serviço de qualidade. Diante disto, uma boa gestão empresarial juntamente com uma gestão de inovação (BERTA et al., 2019).

A gestão de uma empresa deverá visar metas e objetivos, pois sem que isso aconteça não haverá um crescimento e desenvolvimento satisfatório de uma empresa, com isto, o gestor deverá planejar um caminho o qual deverá ser seguido por todos os colaboradores, visando como quer que o faturamento da empresa seja seguido, sobre as metas mensais, sobre o reconhecimento da empresa no mercado (CASTRO et al., 2020).

É necessário que exista um tipo de mapa de arquivos dos resultados que já foram obtidos não somente os positivos, mas também os negativos para que possuem visões de melhorias, visto que, é diante das falhas que existem novos métodos para que haja uma devida garantia de acertos. Sendo assim, a gestão empresarial deve organizar, planejar e avaliar a empresa em geral (DAMIAN, 2018).

Diante de tudo isto, é essencial que uma capacitação direcionada para toda equipe de gestão seja desenvolvida rotineiramente, sua importância vai muito além dos conhecimentos adquiridos, pois gera mais experiências, maturidade dos colaboradores e é um ponto primordial para que a empresa cresça de forma saudável e com bons resultados (GASSENFERTH et al., 2020).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do desenvolvimento deste presente trabalho foi possível observar que a gestão empresarial é fundamental para a contribuição no crescimento e sucesso de uma empresa. Sendo assim, é de grande valia que estratégias e ferramentas sejam sempre desenvolvidas com a finalidade de visar melhorias para a empresa bem como para seus colaboradores.

Além disto, houve a análise de que existem diversos desafios e dificuldades que são enfrentados pelos gestores das empresas, e que é necessário que saibam adotar métodos que solucionem os problemas encontrados para que assim haja um bom engajamento das empresas.

Concluiu-se que gestão empresarial de uma empresa trabalha em conjunto com todos os outros setores, e que esse gerenciamento deve ser direcionado para todos os âmbitos e que visem ferramentas de capacitação para os colaboradores de maneira que os deixem motivados a desenvolverem suas funções visando a melhoria e crescimento da empresa.

Torna-se essencial que estudos futuros sobre essa temática sejam desenvolvidos para que assim tantos profissionais como acadêmicos da área saibam como desenvolver uma boa gestão empresarial e saibam lidar com os problemas que irão encontrar no caminho de maneira sábia e em conjunto com todos os outros profissionais que são envolvidos no processo de crescimento e desenvolvimento empresarial.

## Referências

- AMARAL, AM et al. Uma visão contábil para os sistemas integrados de gestão empresarial. **Negócios em projeção**, v.10, n.2, p.172-183, 2019.
- ANDRADE, BRF et al. Correlações e distinções entre gestão empresarial e gestão de design nos três níveis organizacionais. **Gestão e tecnologia de projetos**, v.17, n.2, p.211-237, 2022.
- BARKEI, E et al. Negócios de impacto: um conceito em construção. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v.9, n.4, p.477-501, 2020.
- BERTA, EMF et al. Gestão empresarial: um estudo do setor comercial em uma empresa do segmento metal-mecânico. **Anais centro de ciências sociais aolicadas**, v.6, n.1, p.111-127, 2019.
- CANTINI, C et al. Gestão empresarial e os direitos humanos. **Missões: revista de ciências humanas e sociais**, v.4, n.1, 2018.
- CASTRO, LT et al. Desafios da gestão empresarial de empresas juniores: um estudo de caso sobre suas práticas. **Revista H-TEC humanidades e tecnologias**, v.4, p.25-43, 2020.
- CÉSAR, LGD et al. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista valores**, v.5, p.192-205, 2020..
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. Editora Campus, 2005.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- DAMIAN, T. Gestão de empresa: tópicos especiais em gestão empresarial. **Paco editorial**, 2018.
- DESAFIOS da gestão empresarial: como lidar com eles?** Disponível em: <https://isoteconsultoria.com.br/desafios-da-gestao-empresarial-como-lidar-com-eles/> Acessado em: 15 de mar. de 2022.
- FALCONI, Vicenti. **O verdadeiro poder**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.
- FERREIRA, NCF et al. Influência e desafios do marketing no agronegócio brasileiro. **biodiversidade**, v.19, n.1, 2019.
- GASSENFERTH, W et al. Gestão empresarial em gotas: agite antes de usar. **Cengage Learning**, 2020.



- GONÇALVES, I; TEIXEIRA, EM. Gestão empresarial e assessoria jurídica, uma combinação de medidas para viabilizar o desenvolvimento empresarial seguro. **IX JORNACITEC- Jornada científica e tecnológica**, 2020.
- HSM UNIVERSITY. **10 boas práticas para uma gestão eficiente**. Disponível em: <https://ideal.cnt.br/10-boas-praticas-para-uma-gestao-empresarial-eficiente/> maio 14, 2021. Acessado em: 15 de mar. de 2022.
- KLIASS, P. O debate sobre a atuação empresarial estatal no país: principais argumentos. **Instituto de pesquisa econômica aplicada**, 2018.
- MATOS, WA. Educação empreendedora: sua importância como fator de redução da mortalidade precoce das micro e pequenas empresas. **Revista educação-UNG-SER**, v.12, n.2, p.24-30, 2018.
- MELO, G. Inteligência artificial, gestão empresarial e o futuro do trabalho no Brasil. **Mundo livre: revista multidisciplinar**, v.6, n.2, p.160-183, 2020.
- MOTA, ER et al. A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista brasileira de administração científica**, v.10, n.2, p.51-63, 2019.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAULY, EL et al. Três notas explicativas para a cultura hegemônica de antipatia da pesquisa em gestão educacional em relação à gestão empresarial. **Revista tempos e espaços em educação**, p.263-278, 2019.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PESSOA, DS et al. A importância da gestão por processos nos resultados corporativos. **Observatório de la economia latinoamericana**, 2019.
- QUINTANA, PCJ. Importância do modelo de gestão empresarial para as organizações modernas. **Revista de investigação em ciências de administração ENFOQUES**, v.4, n.16, p.272-283, 2020.
- RAMALHO, PJP. Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global: desenvolvimento de gestão empresarial das empresas no Rio Grande do Sul e no Vale de São Francisco. **Universidade de Évora**, 2019.
- REAL, Mauro Côrte. **Gestão Empresarial**. Ed. Revisada. Curitiba, PR: IESDE Brasil. 166p.
- RODRIGUES, TV et al. A importância do gerenciamento de projetos para pequenas e médias empresas. **Gestão e desenvolvimento em revista**, v.5, n.1, p.4-12, 2019.
- SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006. 149 p.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração Básica**. 5. ed, São Paulo: Atlas, 2009

Tópicos Especiais de Administração

# 26

**MARKETING DIGITAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS  
ORGANIZAÇÕES**  
***DIGITAL MARKETING AND ITS IMPORTANCE FOR  
ORGANIZATIONS***

Jéssica Alves Rodrigues Machado

## Resumo

Com o crescimento da tecnologia e disseminação da internet e das redes sociais, os consumidores são expostos a diversas propagandas no âmbito digital, através desse método de promoção, muitas empresas têm utilizado cada vez mais as redes sociais como ferramenta de marketing com o objetivo de alcançar seus consumidores. Este trabalho foi elaborado com o objetivo de demonstrar a importância do marketing digital para as organizações. Os principais pontos abordados foram a conceituação de marketing digital, sua importância para a sobrevivência do negócio de qualquer empresa, as principais estratégias de um bom planejamento de marketing. Também consiste em ajudar gestores e empresários a enxergarem o marketing digital por outra perspectiva e entender por que as empresas devem adotá-lo, conhecendo as principais vantagens de sua aplicação, seus benefícios e quais os pontos negativos para as organizações que optam por não adotar os métodos do marketing digital. Para constatar esses aspectos, a ferramenta utilizada foi a pesquisa de revisão bibliográfica através de artigos acadêmicos e livros de diversos autores. Os resultados possibilitaram chegar a uma conclusão e responder à pergunta problema desse trabalho.

**Palavras-chave:** Marketing, Digital, Internet, Consumidores, Promoção.

## Abstract

With the growth of technology and the spread of the internet and social networks, consumers are exposed to various advertisements in the digital environment, through this method of promotion, many companies have increasingly used social networks as a marketing tool in order to reach its consumers. This work was elaborated with the objective of demonstrating the importance of digital marketing for organizations. The main points analyzed were the conceptualization of digital marketing, its importance for the survival of any company's business, the main strategies of good marketing planning. It also consists of helping managers and entrepreneurs to see digital marketing from another perspective and understand why companies should adopt it, knowing the main advantages of its application, its benefits and what are the negative points for organizations that choose not to adopt the methods. do digital marketing. To verify these aspects, a tool used was the bibliographic review research through academic articles and books by different authors. The results made it possible to reach a conclusion and answer the problem question of this work.

**Keywords:** Marketing, Digital, Internet, Consumers, Promotion.

## 1. INTRODUÇÃO

O marketing digital tem se mostrado relevante para as empresas, considerando o número de pessoas que buscam informações na internet. Hoje as empresas estão inseridas em um ambiente globalizado, marcado por mudanças tecnológicas, sociais, com destaque no cliente, na qualidade e nas alianças estratégicas.

Outrora, importantes mudanças e novos padrões transformaram o contexto das organizações. Ter um produto de qualidade e oferecê-lo a bom preço não é mais suficiente para uma empresa se estabelecer no mercado. Portanto, o marketing é fundamental para uma organização.

As empresas devem se acostumar com as transformações no perfil do consumidor para encontrar formas de atrair potenciais clientes por meio da internet, agregando valor à sua marca. Este estudo servirá como aporte para a comunidade acadêmica aprimorar seus conhecimentos sobre o assunto, fomentando estudos sobre novas necessidades e tendências de mercado.

Hoje o marketing 4.0 é algo sólido e duradouro, onde só sobrevivem as empresas que sabem desenvolver de maneira planejada a competitividade. Nesse meio é constante, por isso a importância de tratar desse tema, o marketing digital e sua importância para as organizações, que traz consigo benefícios para quem a usa e desvantagens para organizações que não são adeptas. Portanto, indaga-se: qual a importância do Marketing Digital para as organizações, para ajudá-las a se sobressair no ambiente competitivo?

Esta pesquisa traz como objetivo geral, a importância do Marketing Digital nas organizações e também seus três objetivos específicos. O primeiro objetivo descreve a conceituação do marketing digital; o segundo verifica a importância do marketing digital e as principais estratégias de seu bom planejamento nas organizações e como colocado em prática se pode obter sucesso; o terceiro e último objetivo, descreve por que as empresas devem adotar o marketing digital, apresentando uma listagem com as principais vantagens, os benefícios e pontos negativos da não utilização nas organizações.

Ao final, respondida à pergunta da pesquisa, de que a utilização Marketing Digital pode ajudar as organizações a se sobressair em um ambiente competitivo, de maneira estruturada e planejada no mercado acirrado como o das empresas de hoje.

O presente trabalho utilizou a metodologia de revisão bibliográfica de autores como Cláudio Torres, Philip Kotler, Conrado Adolpho, Siqueira, Paulo Eduardo Sallby, Brandão, através de consultas em livros virtuais, com acesso ao acervo virtual da biblioteca da instituição e ainda com base em pesquisas de sites confiáveis, como o Scielo, artigos publicados entre os anos 2011 e 2021. Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível aprofundar os temas definidos no projeto de pesquisa e consolidar a base do referencial teórico deste estudo. As palavras básicas utilizadas na pesquisa foram: marketing, marketing digital, marketing 4.0, marketing e mídia social.

## 2. MARKETING DIGITAL

Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação, principalmente a internet, surgiu o e-marketing, também chamado de marketing digital ou marketing eletrônico.



Segundo a American Marketing Association (2013), “Marketing é a atividade, ferramentas e processos de criação, exposição, entrega e troca de produtos que agregam valor aos clientes, parceiros e à sociedade em geral”.

Com o decorrer do tempo, as empresas entenderam que o marketing vai muito além da pesquisa de mercado. Ele contém diversas funcionalidades voltadas para solucionar as necessidades dos clientes, entre outras. Segundo Santos (2013), pode ser definida como os recursos que as organizações possuem para vender seus produtos ou serviços aos consumidores.

O marketing evoluiu e ganhou importância ao longo dos anos, dando-lhe diferentes conceitos, e atualmente assistimos ao surgimento e crescimento no mercado do chamado marketing digital, que, segundo Cruz e Silva (2014), é o marketing que, através Canais eletrônicos, como a Internet, ampliam o relacionamento entre a organização e o cliente.

É importante observar que trata-se de marketing e consumidores, e que convém lembrar que segundo Torres (2009) ao referir-se a marketing digital e internet, refere-se também a pessoas, suas histórias e seus desejos, quem continuar a resolver o relacionamento e deve ser satisfeito.

De acordo com Sallby (1997), as empresas só serão bem-sucedidas se estiverem preocupadas com o contentamento de seus clientes. Uma das maneiras de encontrar essa satisfação é através do marketing. No entanto, isso só é possível se as empresas conhecerem a conduta, hábitos e necessidades do público que utiliza seus produtos ou serviços.

Constatar as necessidades dos clientes tem se tornado um trabalho cada vez mais difícil, pois os consumidores estão cada vez mais incontentáveis. Depois de identificar as necessidades do cliente, o marketing executa todo o processo criativo até o consumidor final (MONTEIRO, 2007). Marketing é uma atividade que visa saciar os desejos do consumidor através do processo de troca. (SIQUEIRA, 2005)

O marketing desempenha um papel importante para as empresas no que diz respeito a competir no mercado e na criação e manutenção de relacionamentos com o público-alvo, formando assim a relação de troca entre eles. Deste ponto de vista, uma das tarefas do marketing é descobrir os desejos e exigências dos usuários, produzir valor para eles e satisfazê-los. (BAKER; SAREN, 2016; BELCH; BELCH, 2014; HOLGUÍN, 2016)

A fim de que continuem operando, as empresas devem estar atentas às mudanças do mercado, não só no âmbito local, mas também no mercado global, pois com a internet as pessoas se tornaram mais exigentes. Menegatti et al. (2017, pág. 44). “As empresas necessitam estar atentas ao contexto digital e encontrar formas de alcançar seus objetivos.” Pode-se concluir que as empresas começaram a investir nessa plataforma, o que as aproximou dos consumidores e trouxe novas possibilidades que exigem uma melhor compreensão do marketing digital.

Para aproveitar melhor esse aspecto e atingir seus objetivos com as ferramentas certas disponíveis, as empresas tiveram que compreender o conceito de marketing digital.

O marketing digital é o cumprimento de conceitos tradicionais de marketing no meio digital, mas é uma ideia pouco explorada com toda a complexidade que o marketing digital possui.

Dessa forma, dispõe-se um conceito mais esquadrihado sobre o assunto, que diz que marketing digital são atividades que efetivam a comunicação de uma empresa, que podem ser utilizadas através da internet, telefones celulares, entre outros dispositivos e mídias digitais, na esfera do marketing para negociação de seus produtos e propagação



de serviços, com o intuito de alcançar novos clientes, permitindo uma relação mais acessível e também constituindo um ambiente de comunicação com seu público. (GOMES; REIS, 2015)

De acordo com Brandão (2011), o ambiente virtual tornou-se um meio de comunicação essencial para as empresas, possibilitando estreitar laços com seus clientes, mas por ser ainda novo, possui um vocabulário diferente, pouco explorado e muito competitivo. Ainda temos que lidar com os desafios desse ambiente. Portanto, fica claro que um dos objetivos das organizações, ao planejar estratégias voltadas ao marketing digital, é conseguir se relacionar com seu público, estar mais próximo dele e impactá-lo no momento certo, visto que seu comportamento mudou. com o advento da Internet.

Segundo estudo divulgado pela COMSCORE (2017), as pessoas utilizam a internet como meio de satisfação de suas necessidades, que podem ser conhecimento, consumo e diversão, e esse tempo médio utilizado no ambiente virtual pode ser alterado de acordo com suas necessidades e a idade do usuário. Neste contexto, as marcas tiveram que observar várias questões para que a sua mensagem chegasse ao seu público no momento certo, pelo que a maneira de se comunicar com eles também teve que evoluir. De fato, os consumidores deixaram de ser bombardeados com informações diversas, pois passaram a selecionar o que querem ver, de acordo com seus interesses.

Isso está relacionado à cultura da convergência que, de acordo com Jenkins (2008, p. 43), “a convergência não é apenas sobre materiais e serviços desenvolvidos comercialmente, a convergência também acontece quando as pessoas assumem o domínio da mídia”. Ainda de acordo com o mesmo autor, os consumidores estão cada vez mais atentos ao uso das tecnologias disponíveis para controlar melhor a quantidade de publicidade que recebem e interagir uns com os outros. Nesse contexto, as marcas precisam usar uma história personalizada para alcançá-las de forma eficaz, aumentar as chances de lembrá-las e gerar uma necessidade nelas, sendo necessário averiguar o melhor momento para propagar sua mensagem.

O marketing digital pode ser definido como uma coleção de estratégias e ações que utilizam ferramentas tecnológicas, principalmente com o auxílio de sistemas computacionais e da Internet e visa ser mais eficaz na procura de novas maneiras de se relacionar com o público.

Fica claro que o marketing digital difere do marketing tradicional, pois o primeiro utiliza a Internet para promover a imagem de uma organização, bem como seus produtos/serviços. Por isso, Gabriel (2010, p. 104) define o termo marketing digital como “marketing que utiliza estratégias em algum componente digital do mix de marketing – produto, preço, praça ou promoção”.

Assim, quando ouvimos falar de termos como marketing digital, web marketing, publicidade na internet ou publicidade online, estamos falando, segundo Torres (2009), do uso efetivo da internet como ferramenta de marketing, envolvendo comunicação, publicidade e todas as estratégias de marketing.

É importante compreender que o marketing digital se distingue do marketing tradicional, porque ele usa a internet como meio de interação e relacionamento com o seu público-alvo, de forma segmentada e particularizada, e não como método de comunicação em massa.



### 3. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

O Marketing Digital contém grande alcance com a possibilidade de maior foco no público-alvo. Acredita-se que esse aumento do acesso à internet, junto com a disseminação do Marketing Digital entre pequenas e grandes empresas, pode estar favorecendo o micro empreendedorismo no país.

O marketing hoje contribui instintivamente para a sobrevivência dos negócios, não importa qual ramo seja. O marketing digital é a extensão do marketing tradicional, o que de fato movimentou todo o ambiente on-line, pois campanhas de diferentes setores se destacam no público conectado, ou ficam de fora com a não inserção no mercado digital ficando atrás da concorrência em um mercado competitivo que é hoje. Através da literatura de Kotler e Keller (2012, p. 3-4): “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.

Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro”. Com isso a definição feita pelo pai do marketing Philip Kotler, traz a ideia de algo a ser saciado pelo consumidor como seus desejos e necessidades, transformados em produtos ou serviços, postos vantagem pecuniária pela empresa sobre eles.

Trazendo para a era digital no livro *Marketing 4.0* (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017) está focado no ambiente on-line mostrando essa transição do tradicional ao digital através do consumo por parte da população por marcas, produtos e serviços na era conectada. Focado na era de grandes transformações tecnológicas, o marketing digital hoje é o grande mercado no nosso tempo contemporâneo, nada mais é do que o marketing voltado para ambiente conectado pela internet. Aqui o marketing tradicional perde espaço para as mídias sociais e suas novas ferramentas na web, não sendo obsoleta, mas coexistindo com o marketing. 4.0.

Portanto o marketing digital é:

O conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas à Internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente de sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que seus clientes conheçam seu negócio, confiem nele e tomem a decisão de comprar a seu favor (TORRES, 2010, p.07).

Hoje voltado mais para o campo da competitividade, e com consumidores mais exigentes e cada vez mais em contato com a informação, as organizações são forçadas a se capacitarem mais no marketing digital para se sobressaírem em cima de seus concorrentes, onde tendo um marketing digital bem estruturado e elaborado, alcance uma proporção maior de seus clientes fazendo com que o produto se venda por si só.

Com a evolução da internet e os consumidores migrando para a web, as empresas que não estiverem dispostas a migrar para esse setor digital, enfrentará uma grande perda e falta de novos clientes.

#### 3.1 Principais estratégias de seu bom planejamento

Diante do avanço tecnológico, principalmente ligado ao consumismo na rede, se consagrou uma nova abordagem focada no ambiente conectado, o professor Conrado Adolpho elaborou o chamado os oito pilares do marketing digital, sendo um modelo de

planejamento bem elaborado e estratégico para atingir os objetivos estabelecidos pela organização, venda de seus produtos e serviços, Adolpho (2011) detalha as etapas abaixo:

- Pesquisa: a pesquisa é fundamental, é o primeiro item a ser desenvolvido para uma boa elaboração de estratégias de marketing digital. É desse primeiro momento que vai ter o conhecimento do público-alvo e as características de cada mídia e rede social.
- Planejamento: após a pesquisa bem feita, o planejamento entra para os objetivos e ações traçados, sejam colocados apostos para verificar qual será a melhor solução para alcançar o consumidor, por qual mídia ou rede social, até mesmo como utilizar esses canais para o alcance do mesmo.
- Produção: a fase da elaboração de conteúdo para cada mídia e atrelando para suas peculiaridades, como Youtube, Facebook, Instagram, WhatsApp, e-mail, marketing e outros. A criação de um bom conteúdo respeitando as particularidades das mídias é o fator chave para gerar interesse e desejo de compra por parte do público-alvo.
- Publicação: neste item temos o anúncio nos meios usados, Facebook, Youtube, Instagram, WhatsApp e sites parceiros com os respectivos conteúdos como banner, postagem nas redes sociais, blogs, fotos, áudio e vídeos. Todo conteúdo produzido será lançado nos canais para o público, através de métricas e avaliações, então se sabe se o conteúdo gerado produziu efeito de compra por partes dos públicos.
- Promoção: promove a divulgação nos meios digitais dos produtos e serviços da marca para atingir o consumidor alvo.
- Propagação: o quanto de visualizações vai gerar, sendo o máximo possível transmitido para o público, podendo gerenciar em qual rede se quer alcançar, escolhendo por exemplo o Instagram, pessoas frequentadoras daquela rede.
- Personalização: a empresa tem que ter um contato diferenciado com seu público, um exemplo é a Netflix, por meio de suas redes sociais interage com seus seguidores em comentários, tendo um comportamento personalizado para cada cliente ou potencial cliente. Sempre manter a comunicação direta, nunca deixando o consumidor sem retorno por parte da empresa, em alguma demanda que solicite.
- Precisão: é a parte final, aqui temos a avaliação de todo seu projeto se todos esses pontos colocados no seu planejamento foram alcançados, se suas metas foram estabelecidas, erros, acertos, se atingiu o público-alvo ou não. É a mensuração do tráfego dos resultados por meios de métricas, por dados estáticos que ao serem analisados mostrem possíveis equívocos.

Tanto o ambiente on-line como off-line tem que estarem interligados, pois organizações com estratégias nos dois ambientes garantem a competitividade e sobrevivência de seu setor e até se sobressair em algumas tendências.

#### **4. POR QUE AS EMPRESAS DEVEM ADOTAR O MARKETING DIGITAL**

Com o intuito de terem melhor aproveitamento dessa vertente e atingirem os seus objetivos por meio da utilização das ferramentas adequadas disponíveis, as empresas enxergaram a necessidade de adotar o marketing digital.

Uma empresa deve adequar estratégias para conquistar notoriedade no mercado e



para adotar uma imagem da marca, tendo qualidade em seus serviços e produtos juntamente com os fatores influentes no comportamento dos clientes. Fazer com que o cliente se sinta importante constitui empatia na empreitada. (KOTLER et al., 2002)

As empresas em seu habitat tradicional em marketing tiveram que progredir para não estagnar ou perder seu lugar no mercado, se deslocando para a era conectada e para o marketing digital.

Hoje o marketing 4.0 é algo sólido e duradouro, onde só sobrevivem as empresas que sabem desenvolver de maneira planejada a competitividade. Nesse meio é constante, por isso a importância do marketing digital para as organizações, que traz consigo benefícios para quem a usa e desvantagens para organizações que não são adeptas.

## 4.1 Principais vantagens

Com a utilização do marketing digital nas organizações os resultados são convertidos em muitos benefícios, de acordo como Rocha (2018) nos elenca tais benefícios:

- Os investimentos feitos no marketing digital para se sobressair no meio competitivo e elevar a proporção de produtos e serviços tem custos mais baixos do que os convencionais.
- Através dos meios digitais se pode fazer pesquisa de mercado a todo momento, pois se tem um sistema dinâmico e a todo momento em transformação, isso facilita o trabalho das empresas.
- Tornando mais fácil a divulgação de produtos e serviços para seu público-alvo, segmentando mais suas campanhas.
- Com a publicação na internet, faz-se com que as modificações e pequenas alterações nas peças publicitárias se torne algo mais fácil de se fazer, agregando para seu negócio.
- A retirada rápida de publicações que geraram negatividade para a imagem da empresa.
- E através dos canais vinculados faz-se a análise e mensuração dos dados gerados pelas métricas dos respectivos meios.

Esses são um dos principais benefícios da utilização do marketing digital em um negócio de acordo com Rocha (2018), existem muitos outros.

## 4.2 Pontos negativos da não utilização do Marketing Digital nas organizações

Destacou-se também pontos negativos com a falta da utilização do mesmo, Rocha (2018) demonstra assim:

- Com falta de uma boa elaboração do marketing digital, negócios estruturados e estabelecidos nos mercados seriam sufocados e não resistiriam no meio digital, empresas que não competem nesse meio estão a ponto de quebrarem e fecharem as portas.
- Se não se integrar o meio digital ao tradicional, clientes e possíveis clientes migram para outras empresas que oferecem os mesmos produtos e serviços, mas de ma-

neira conectada e acessível ao consumidor, Kotler diz que se uma boa elaboração de uma peça publicitária de um produto ou serviço, automaticamente ele se vende sozinho, hoje essas vendas estão nas mídias.

- Cabe à empresa gerir, alimentar a máquina digital, pois com a falta de profissionais que a saibam estruturar, estando os setores em constante inovação, se tornam um peso e não benefício.
- Sem conectividade na web as organizações não existem, não são lembradas, e o que as empresas querem é serem perpetuadas, consolidando sua marca, um exemplo é a Coca-Cola.
- A demanda de consumidores maior está conectada, então é onde as empresas tem que estar, não ficando reclusas em sistemas tradicionais de divulgação.
- O marketing digital interligado com o meio tradicional impulsiona as organizações no meio competitivo se sobressaindo e perpetuando sua marca, consolidando produtos e serviços tendo uma boa elaboração e estruturação no meio digital.
- Investir no marketing não é luxo, mas sim necessidade para as empresas não chegarem ao ponto de falir e fechar as portas, como se mencionou nos pontos negativos, a falta de um trabalho na internet é um passo ao esquecimento, pois os benefícios gerados se demonstram com a aceitação e consumo de marcas nas mídias pelos consumidores.

## Referências

- ADOLPHO, Conrado. **Os 8P's de Marketing do Digital**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2011.
- AMA. Definition of Marketing. American Marketing Association, Chicago. 2013.
- BAKER, M. J.; SAREN, M. Marketing theory: a student text. 3. ed. Londres: Sage, 2016.
- BARCELOS, R. H.; ROSSI, C. A. V. Mídias sociais e adolescentes: uma análise das consequências ambivalentes e das estratégias de consumo. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 11, n. 2, p. 93-110, Abr/Jun, 2014.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.
- BRANDÃO, V. C. Comunicação e marketing na era digital: a internet como mídia e canal de vendas. Intercom, 2011
- COMSCORE. Perspectivas do Cenário Digital Brasil e Rio Grande do Sul, 2017.
- CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. **Marketing Digital: Marketing para o novo milênio**. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.2, Pub. 1, Abr. 2014.
- FRANCA, G. Marketing digital para pequenas e microempresas. 2010
- GOMES, C. F.; REIS, H. M. Marketing digital. Revista Interface Tecnológica, v. 12, n. 1, p. 10-10, 2015.
- HOLGUÍN, M. M. Fundamentos de marketing. 1. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2016.
- JENKINS, H. Cultura da convergência. São Paulo: Aleph, 2008.
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. Marketing de Serviços profissionais. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002
- KOTLER, P; KELLER, K. I. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan. SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MENEGATTI, M. S.; RIBEIRO, I.; MENEGATTI, M. R.; SERRA, F. A. R. Decisão de compras pela internet: uma análise a partir do tempo de utilização de mídias sociais e da interatividade com a marca. Revista Brasileira de

Marketing, v. 16, n. 1, p. 41- 54, 2017

MONTEIRO, R. Marketing de relacionamento. Artigo (Graduação) – Programa de Graduação em Administração. Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.

ROCHA, I. A. dos. S.; VALIM, R. D. **Marketing digital**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

SALLBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 6-12, 1997.

SANTOS, A. O. G. O impacto da experiência dos consumidores no comportamento do consumidor: um estudo entre clientes Sephora. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

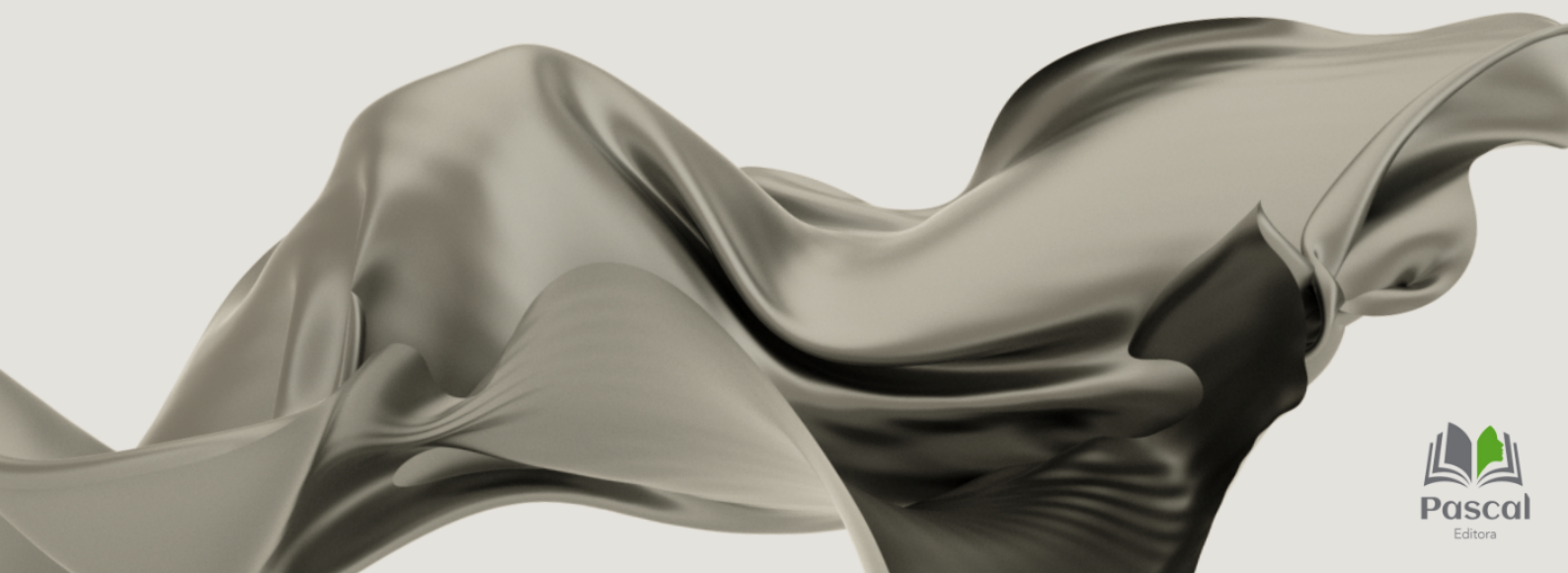
SIQUEIRA, A. C. B. Marketing empresarial, industrial e de serviços. São Paulo: Saraiva, 2005

TORRES, C. A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. **São Paulo**: Novatec, p. 15-83, 2009.

# 27

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR  
DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**  
***THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT AS A  
DIFFERENTIAL FACTOR IN ORGANIZATIONS***

Rogério Dias Ferreira



## Resumo

A gestão de pessoas é uma peça-chave para as organizações, no que se refere a resultados, profissionais qualificados, com bom desempenho e motivados no seu ambiente de trabalho. Diante disso, a presente pesquisa estudou a maneira em que a gestão de pessoas contribui para a promoção de melhorias de qualidade de vida, produtividade e motivação dos colaboradores e nos resultados das organizações. Através de uma gestão estratégica, que busca focar no colaborador, em realizar treinamentos, avaliação e acompanhamento em todos os processos dentro da organização, assim como, evitar erros que infelizmente ainda estão presentes dentro de algumas organizações, por falta de conhecimento, liderança e até mesmo em ter as competências necessárias para liderar, no qual concluiu-se através da pesquisa de revisão bibliográfica realizada em consultas de livros de alguns autores e artigos científicos, que é de suma importância a valorização do colaborador para se ter um bom clima organizacional, atender as necessidades dos colaboradores e assim garantir o sucesso das organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Resultados, Colaboradores, Gestão Estratégica.

## Abstract

The People management is a key part of organizations, with regard to results, qualified professionals, with good performance and motivated in their work environment. In view of this, this research studied the way in which people management contributes to the promotion of improvements in the quality of life, productivity and motivation of employees and in the results of organizations. Through strategic management, which seeks to focus on the employee, training, evaluating and monitoring all processes within the organization, as well as avoiding mistakes that unfortunately are still present within some organizations, due to lack of knowledge, leadership and even even in having the necessary skills to lead, in which it was concluded through the bibliographical review research carried out in consultations of books of some authors and scientific articles, that it is of paramount importance to value the collaborator to have a good organizational climate, to attend the needs of employees and thus ensure the success of organizations.

**Keywords:** People management, Results, Collaborators, Strategic management.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema a importância da gestão de pessoas como fator diferencial nas organizações, e nos dias atuais, o grau de relevância da gestão de pessoas vem tomando grandes proporções nas organizações. Tanta importância é dada visando o crescimento dessas organizações tornando desafiador manter o foco e desempenho para os demais.

Apesar das empresas terem ciência de que as pessoas fazem a total diferença para o negócio, ainda é possível perceber que grande parte esquece que a questão que precisa ser um pouco mais focada é a necessidade da Gestão de Pessoas e a motivação de seus colaboradores.

Entende-se que a Gestão de Pessoas é um conceito muito amplo, que trata de como se estruturam os indivíduos para orientar e gerenciar o seu comportamento no ambiente organizacional, e que pode ser até mesmo o diferencial para as empresas, na maneira que a gestão de pessoas contribui para promoção de melhorias da qualidade de vida, produtividade e motivação dos colaboradores e nos resultados das organizações que sabem identificar os perfis certos de pessoas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias para o cargo, a consciência do valor do seu trabalho para a empresa alcançar seu objetivo e ser comprometida com a sua colaboração, afim de proporcionar bons resultados para ambas as partes.

Compreende-se que a empresa que implanta ou implementa uma política de gestão de pessoas diferenciada, fora da curva e busca através de suas políticas e práticas de gestão, conciliar as suas reais necessidades e expectativas organizacionais, com as necessidades e as expectativas de seus colaboradores, buscando permitir à ambas a realização de seu potencial de crescimento e conseqüentemente a empresa que não adota esse tipo de visão, de certa forma está carente desse diferencial, e desvalorizando seus colaboradores.

Buscando entender, e esclarecer o seguinte questionamento: De que maneira a gestão de pessoas contribui para promoção de melhorias da qualidade de vida, produtividade e motivação dos colaboradores e nos resultados das organizações?

Pretende-se através da referida pesquisa, tendo como objetivo principal: Compreender a importância da gestão de pessoas no tocante ao desempenho profissional no ambiente organizacional. E possui como objetivos secundários:

Conceituar Gestão de Pessoas, apontar os processos e ferramentas de gestão de pessoas utilizados para promoção de melhorias da qualidade de vida, produtividade e motivação nas organizações, e compreender como uma gestão eficiente do clima organizacional gera o bom desempenho, resultados e satisfações de colaboradores e conseqüentemente da organização.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores Chiavenato, Bergamini, Heckhausen, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis e trabalhos publicados nos últimos 10 anos. A revisão de literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é a área responsável em administrar o capital humano das organizações. Aliada a técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as da empresa.

A Gestão de Pessoas é formada em um contexto por pessoas e organização, quando as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando nas organizações, elas tendem a depender das organizações nas quais trabalham a fim de conseguirem atingir seus objetivos pessoais.

Para existir a Gestão de Pessoas é necessário um conjunto completo (pessoas e empresas) além das pessoas representarem a empresa, que de fato é o seu principal ativo, o desenvolvimento da empresa depende inteiramente do relacionamento com seus funcionários.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca (CHIAVENATO, 1999, p. 4).

A gestão de pessoas, tem cada vez mais aumentado sua parcela de contribuição para que as organizações alcancem seus objetivos. Sendo assim, os gestores possuem um papel importantíssimo dentro das organizações, pois são eles os principais responsáveis por gerir os recursos, que são as pessoas.

A Gestão de Pessoas atualmente, realiza suas tarefas se baseando em aspectos essenciais que levam em consideração as características das pessoas, os recursos organizacionais que elas desempenham, a qualificação de seus funcionários, proporcionando uma relação de parceria entre ambos, empregados e organização.

A falta de pessoas qualificadas nas organizações para gerir qualquer processo resulta em perdas, sejam elas financeiras ou não. O treinamento impacta diretamente nos resultados que as organizações esperam obter. Pessoas capacitadas e desenvolvidas, tornam equipes eficazes com características que os diferenciam, tais como:

- Comprometimento dos colaboradores com propósitos em comuns e significativos;
- Estabelecimento de metas específicas para a equipe que conduzam a um melhor desempenho e também motivam a equipe;
- Metas específicas que tornam a comunicação mais clara, ajuda a equipe a manter seu foco sobre os resultados, sem radicalismo.

O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória da capacidade individual de seus membros, mais sim do que os membros podem fazer e do quanto são eficientes dentro da equipe.

Os membros, diferentemente das máquinas ao vivenciarem a rotina diária podem oscilar muito em relação aos seus objetivos profissionais. Para uma boa gestão de pessoas em uma empresa, os gestores têm que estar sempre atentos as repentinas mudanças do cotidiano. Pois essas mudanças podem afetar a execução do planejamento e atingimento das metas, sendo capazes de conduzir a empresa para o sucesso ou fracasso.

A gestão de pessoas é uma das práticas indispensáveis para de fato conseguir uma

performance melhor e significativa nos resultados das organizações, no aproveitamento dos próprios talentos internos.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio a proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2001, p. 19)

Com isso o objetivo da gestão de pessoas é fazer com que as organizações se conscientizem de que as pessoas constituem o principal ativo da organização, as organizações bem-sucedidas estão percebendo que só poderão crescer, desenvolver e se tornar sustentáveis se forem capazes de otimizar o retorno do investimento de seus parceiros, principalmente das pessoas. Quando as empresas estão voltadas para as pessoas, a cultura e o clima organizacional passam a refletir essa crença.

## 2.1 Gestão de pessoas estratégica

A gestão estratégica de pessoas é um tema muito abordado nas organizações atuais que desejam se destacar no mercado. Envolve simplesmente o desenvolvimento, a organização, a solução de problemas e acompanhamento dos funcionários no decorrer do seu tempo na empresa.

Fazer gestão de pessoas não é apenas sobre manter os colaboradores satisfeitos e felizes, mas sim sobre criar estratégias que envolvem toda a organização para desenvolver e capacitar quem faz parte dela. É saber mediar um conflito de personalidade entre os colaboradores de equipe até mesmo na construção de um sistema de recursos humanos eficaz e eficiente para uma empresa.

Já passou o tempo em que as lideranças só se preocupavam com metas e processos burocráticos. O gestor deve atuar desenvolvendo pessoas, sugerindo melhorias e garantindo o crescimento da empresa de forma humanizada.

É necessário priorizar e valorizar o capital humano, optando por colocar os profissionais da empresa à frente dos lucros que se tem objetivado.

E para garantir uma gestão de pessoas que seja estratégica e contribua com eficácia no processo de decisão da corporação, invista nos pilares que norteiam uma boa gestão.

As melhores formas de engajar, motivar e desenvolver equipes, é prezando pela comunicação e cooperação no ambiente organizacional para a fluidez do negócio e alcance das metas estabelecidas.

Conforme Bergamini (1994), diz que:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orienta do principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (BERGAMINI, 1994, p. 2).

Relacionada com a motivação no trabalho, conforme Heckhausen (1967), diz que:

Motivação é o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence (HECKHAUSEN, 1967, p.32).

As pessoas são o ativo fundamental de qualquer empresa, e que jamais pode ser esquecido. É um dos componentes que reforçamos sempre e um elemento-chave para o planejamento de estratégias a serem desenvolvidas nas organizações buscando o desempenho, e ao mesmo tempo tornando parte do negócio gerando satisfação e promovendo o bem-estar.

A visão da empresa precisa estar voltada para ambas as partes, gerando um ciclo do colaborador pela empresa, que envolve ações desde o recrutamento e seleção, nos cuidados com a saúde ocupacional, na própria comunicação interna da empresa e até mesmo no encerramento do contrato entre as partes.

Segue alguns conceitos sobre recrutamento e seleção atrelados à essa gestão estratégica:

Recrutamento é o processo de busca, interna ou externa à empresa, de candidatos que atenda da melhor forma possível as exigências pessoais e profissionais para ocupar os cargos disponíveis. É também um meio em que a empresa transmite sua imagem à comunidade, já que algumas características da mesma podem ser observadas neste processo (CHIAVENATO, 2010. p 8).

Recrutamento e seleção também se constituem na etapa inicial de ingresso de colaboradores de uma empresa e por isso mesmo, devem estar alinhados aos objetivos, estratégias e cultura organizacional da organização. Ganham importância quando vistos sob a ótica de que os recursos humanos são os maiores patrimônios de organização (AVANCINE; HELIO, 2014. p 9).

Percebe-se que no momento do recrutamento é onde se identifica o perfil do candidato e se o mesmo atende os requisitos que são destinados aquela vaga, se o mesmo se enquadra nas políticas e culturas da empresa.

Conforme Barreto et al. (2012. p10) perceberam que Seleção é o processo no qual a organização utiliza estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnam as qualificações e competências exigidas para ocupar o cargo que a empresa oferece. O processo de seleção deve levar em consideração a eficiência e a eficácia no desempenho pessoal e o capital intelectual que deve ser preservado e aumentado.

### **3. PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS NA GESTÃO DE PESSOAS**

Com inúmeras informações importantes e uma imensa vontade de aplicar a gestão de pessoas quanto antes, é de extrema importância conhecermos os erros que podem ser cometidos, a fim de evitá-los e planejar estrategicamente cada etapa que será implantada.

#### **3.1 Falta de Planejamento**

Por mais simples que seja promover ações dentro de uma empresa, mas elas precisam gerar resultados, senão todo o investimento e energia no seu desenvolvimento será

em vão. Para isso, planejar cada etapa e o que esperar dela é primordial.

Líderes despreparados para gerenciar o capital humano da empresa, são incapazes de dar a orientação adequada aos seus funcionários, por não saber gerenciar, não ter um planejamento, o que impacta negativamente nos resultados da empresa, pois precisa assim como os colaboradores estar preparado e qualificado para poder administrar o negócio.

[...] antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização[...] (ROCHA, 1997, p.76).

### 3.2 Falha na Comunicação

Quando não existe um cuidado na transmissão das informações aos profissionais, das formas que chegam podem gerar conflitos, impactos no clima organizacional, e baixa na produtividade. Segundo Chiavenato (2009, p.63):

O conceito de comunicação está sujeito a complicações adicionais quando se trata de comunicação humana. É que cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções, seus valores pessoais e suas motivações, constituindo um padrão pessoal de referência que torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas. Esse padrão pessoal de referência age como um filtro codificador, de modo a condicionar a aceitação e o processamento de qualquer informação.

A comunicação clara sendo exata e objetiva reforça a relação de confiança entre a organização e seus colaboradores, por isso, um bom gestor deve buscar o aprimoramento em sua forma de se expressar e transmitir algo, sempre perguntar à sua equipe se existe alguma dúvida no que está sendo comunicado.

### 3.3 Foco somente nos Resultados

Estabelecer metas desafiadoras é bom e contribui na motivação dos colaboradores, mas utilizar dessa estratégia pode colocar tudo a perder. Mesmo que a equipe esteja engajada em alcançar o objetivo, as metas precisam ser alcançáveis, uma meta inalcançável pode desmotivar o empenho do time e deixar inseguros e com a sensação de impotência.

O colaborador se sente completamente desvalorizado, além de gerar desconforto dentro do ambiente de trabalho. Podendo gerar desmotivação e até em diminuição do quadro de funcionário com possíveis pedidos de demissão.

### 3.4 Falta de Liderança

Falta de líder dentro de uma empresa prejudica os funcionários e compromete os resultados. O gestor precisa ter ou desenvolver habilidades de liderança, pois pode gerar em seus funcionários baixa produtividade, adoecimento e aumento da rotatividade.

O líder deve estar capacitado para contribuir no desenvolvimento do colaborador, nesse sentido:

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades (CHIAVENATO, 2009, p. 290).

### 3.5 Clima Organizacional Comprometido

O clima organizacional é um dos aspectos mais importante quando falamos em gestão de pessoas. Porque um ambiente de trabalho tóxico, estressante e desarmonioso faz com que os funcionários se sintam infelizes e desmotivados com a empresa, ocasionando queda de produtividade e podendo gerar sérios problemas psicológicos. Por esses motivos, é muito importante estar atendo à qualidade do clima organizacional, buscando o bem-estar dos funcionários.

De acordo com Coda (1997, p.52):

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1997, p.52).

A pesquisa de clima organizacional, pode ser feita no intuito de identificar e solucionar problemas que comprometam um ambiente harmonioso, podendo ser feito por meio de questionários com os funcionários da empresa. Ao realizar a pesquisa, será possível identificar o que precisa ser feito para que o ambiente de trabalho se torne mais leve, amigável e harmonioso.

### 3.6 Falta de Reconhecimento

Não dar o devido reconhecimento aos colaboradores pelos seus êxitos, não reconhecer os esforços é também um erro que deve ser evitado na gestão de pessoas. Ser reconhecido por fazer um bom trabalho é tão importante quanto apontar somente as falhas que precisam ser corrigidas. Isso promove mais a motivação e faz com que os colaboradores se sintam mais valorizados e percebam que o seu trabalho realmente importa.

Chiavenato (2004) afirma que:

[...] a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar de coisas assim (CHIAVENATO, 2004, p.367).

### 3.7 Não confiar na sua Equipe

A cultura de confiança é algo que precisa ser promovida com a equipe. É necessário que as lideranças estimulem os seus colaboradores a assumirem responsabilidades em suas atribuições, e principalmente a oportunidade de se desenvolver e crescer. Isso promove a sua motivação, gera novos conhecimentos e aumento de engajamento.

## 4. AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS

Os As pessoas são o bem mais valioso que uma empresa pode ter, e é por meio delas que todos os outros processos se desenvolvem entre as áreas da organização.

A gestão de pessoas tem a como missão buscar as melhores práticas para abranger a organização em prol de um objetivo.

As críticas a esses procedimentos, aliadas às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações.

Dentre as várias críticas, uma das que gerou maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível (CHIAVENATO, 1999, p. 7).

Chiavenato (1999, p. 7) acrescenta que, as empresas devem tratar seus funcionários como parceiros de negócio e não mais como meros empregados contratados. A partir do momento em que esses funcionários, passam a colaborar com a empresa fornecendo seus conhecimentos, habilidades e capacidades, ajudando no potencial desenvolvimento dela, passem a ser reconhecidas por isso, como parceiros da empresa, já que o seu trabalho faz parte do gerenciamento do negócio.

A gestão de pessoas está apoiada em alguns pilares essenciais.

### 4.1 Motivação

A motivação do funcionário é de onde se constrói todos os demais pilares, uma vez que todas as empresas dependem do comprometimento de cada colaborador da equipe. É muito importante para as empresas entender o que motiva cada funcionário a estar ali e no que pode contribuir para que se perpetue.

O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais, e é profundamente influenciado pelo seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição – pelo que se sente, pensa e acredita. (CHIAVENATO, 2000, p. 301).

## 4.2 Processos de Comunicação

Uma comunicação de qualidade é essencial entre pessoas da empresa como um todo, não somente entre um mesmo setor. Um bom gestor de pessoas deve obrigatoriamente incentivar para que se quebre as possíveis barreiras que existe entre hierarquias e fazer com que os diversos setores trabalhem em conjunto para chegar a um objetivo comum.

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo (COSTA, 2010, p.80).

## 4.3 Trabalho em Equipe

As empresas têm um objetivo comum para seus funcionários, precisar faz total sentido cada setor ter as suas próprias metas e elas comumente tem que fazer ligação direta com as ideias geral da organização. Conseguir perceber e entender a importância do que cada colaborador está realizando em suas atividades, eles se sentem relevantes dentro dos processos e objetivos das empresas.

## 4.4 Conhecimento e Competência

Por mais que o sistema de gestão possa ser organizado, as habilidades, os conhecimentos e as competências dos colaboradores são primordiais para que o sucesso seja alcançado. É necessário que exista um planejamento para poder estruturar uma ótima equipe e criar um ambiente harmônico em que todos consigam desenvolver seu potencial e crescer com a empresa.

## 4.5 Treinamento e Desenvolvimento

Durante muito tempo o conceito de treinamento e desenvolvimento sofreu várias mudanças ao longo da evolução da história. Anteriormente o treinamento era utilizado apenas para adequar o funcionário a sua ferramenta de trabalho. Atualmente o treinamento é utilizado visando desenvolver suas habilidades e competências, bem como um suporte ao funcionário em trabalhar diversos aspectos para o seu crescimento e ganho de conhecimento. O desenvolvimento profissional precisa partir de ambas as partes, tanto da parte da empresa como dos colaboradores. Os dois precisam estar satisfeitos com o resultado que está sendo alcançado, sendo assim, todos terão a oportunidade de evoluir nessa parceria.

Segundo Moraes (2014):

No final do século XX, as constantes mudanças tecnológicas, a diversificação nos locais de trabalho e a mobilidade dos trabalhadores, atualmente, são fatores que justificam os investimentos das empresas em treinamento, e seu uso



passa a ser uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa, que investe no seu pessoal, a fim de mensurar a transformação produzida. O treinamento também é uma importante ferramenta para se mudar a cultura e o modo como a organização trabalha, para isso, os programas de treinamento precisam adaptar-se, pois a demanda é imediata e diversificada; cada profissional precisa de informações específicas para seu trabalho no momento em que este é executado (MORAES, 2014. p 15).

## 4.6 Avaliação de Desempenho

Não basta apenas treinar, sem avaliar o funcionário que o mesmo conseguiu atingir os objetivos e expectativas do treinamento. E isso é de extrema importância para as empresas identificar as necessidades de melhorias. Segundo Xavier (2006):

O conceito de avaliação de desempenho pode ser visto em diferentes ângulos. Em termos gerais, a avaliação de desempenho faz parte necessariamente do processo de dirigir pessoas. Pode-se dizer que desde o momento em que se estabeleceu a primeira relação de parceria produtiva, em hierarquia ou equipe horizontal, ocorreu a necessidade de avaliar. Em sentido mais restrito, no contexto da administração de empresas, uma ciência que se desenvolveu a partir do século XIX, a avaliação de desempenho é parte do trabalho do gestor, tem uma metodologia própria, um desenvolvimento específico como instrumento de trabalho (XAVIER, 2006. p 14).

Para realização da avaliação de desempenho hoje em dia, existem vários métodos e ferramentas, abaixo encontra-se alguns destes:

**Autoavaliação:** É um dos modelos mais comum de avaliação de desempenho e, onde o colaborador faz uma análise própria. É necessário que exista já um questionário para direcionar esse tipo de avaliação. Também é importante uma segunda etapa, junto com o gestor, para um feedback e uma análise do que foi apresentado no resultado da autoavaliação.

**Avaliação por competências:** Essa avaliação mais conhecida como CHA – conhecimento (o saber algo), habilidade (o saber fazer) e a atitude (o querer fazer). Nesse caso cabe juntar aqui com a autoavaliação para poder identificar quais competências o funcionário já possui, quais competências estão em desenvolvimento e quais ainda precisam ser desenvolvidas. O feedback do gestor no fim desse processo é muito importante para compor a avaliação.

**Avaliação 360 graus:** É bastante completo, essa avaliação envolve líderes diretos, gestores e colegas. É possível também incluir até mesmo clientes e fornecedores. No fim desse processo é feita uma comparação, entre as considerações gerando valiosos feedbacks dos envolvidos.



Figura 1 – Exemplificação de avaliação 360°

Fonte: Chiavenato (2010)

## 4.7 Benefícios da Gestão de Pessoas

Pergunte-se sempre o que uma organização tem de maior valor? Se você acha que são as pessoas que fazem parte dela, está no caminho certo para uma gestão diferenciada.

O capital humano de uma empresa é tão fundamental que está ligado diretamente à saúde de um negócio. Afinal, de nada vale um time de CEOs capacitados e diversas tecnologias inteligentes se os times de profissionais não estiverem alinhados com os objetivos da organização.

Algumas empresas já têm a tendência de reconhecer o funcionário como parceiro, pois faz parte do processo produtivo colaborando com suas habilidades, no desenvolvimento do seu trabalho.

Cada funcionário investe seus recursos nos trabalhos que desempenham, tornando-se necessário valorizá-lo, pois ele é de fundamental importância para determinada atividade.

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora também se fale em Gestão de Talento, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano e Gestão do Capital Intelectual (GIL, 2001, p. 24).

A gestão de pessoas é uma forma muito eficaz de trabalhar o desenvolvimento e capacitar o capital humano para operar nas organizações, valorizando-o, fazendo com que o mesmo sinta parte do processo de sucesso da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações atuais, buscam cada vez mais propor um ambiente dinâmico e desafiador, a fim de tornar constante o seu desenvolvimento e crescimento de mercado, bem

como profissionais mais capacitados, dispostos a seguir o mesmo ritmo das empresas no voraz ambiente de trabalho, de forma favorável para ambas as partes.

O objetivo dessa presente pesquisa foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica através de estudos de diversos autores acerca da gestão de pessoas, com intuito de compreender a sua importância no tocante ao desempenho profissional no ambiente organizacional, assim como conceituar gestão de pessoas, realizando alguns apontamentos a respeito dos processos e ferramentas de gestão de pessoas utilizados para a promoção de melhorias no ambiente organizacional. Além disso, relatar sobre uma gestão que contribua com o desenvolvimento e satisfação do colaborador, explicando assim como a gestão de pessoas é de suma importância nas organizações e como ela contribui para o ganho de qualidade de vida, produtividade, motivação dos colaboradores e melhores resultados para as organizações.

Conclui-se que a gestão de pessoas é uma das áreas mais importante das organizações, no que se refere a estruturação do capital humano, que inicia desde a abertura da vaga de trabalho, abrangendo a captação de candidatos selecionados de acordo com o perfil indicado, na sua recepção a empresa, através do seu treinamento e desenvolvimento constantemente, e no acompanhamento do colaborador durante seu tempo junto a empresa. Através de uma gestão estratégica, as organizações atualmente, vem buscando desenvolver e ampliar as capacidades e habilidades de seus colaboradores, afim desempenhar bons resultados para alcançar o objetivo final. Mesmo com todo desenvolvimento e avanços que tivemos ao longo do tempo,

nos deparamos com erros básicos como falta de planejamento, falha na comunicação, foco somente nos resultados, falta de liderança, clima organizacional comprometido, falta de reconhecimento, e não confiar em sua equipe, são erros que alguns líderes cometem dentro das organizações que afetam diretamente o colaborador, por falta de preparo ou até mesmo em se dispor a desenvolver habilidades que podem ajudar na gestão de suas equipes.

A gestão de pessoas é tão importante, que ela é capaz de avaliar a saúde da empresa, em avaliar e medir o clima organizacional. Nos mostra que os colaboradores são reflexo da liderança, e que inevitavelmente precisa ter um desenvolvimento contínuo do colaborador ampliando seus conhecimentos e habilidades, sendo acompanhado e avaliado, ele precisa estar motivado e engajado, com suas necessidades atendidas e satisfeito para poder entregar bons resultados e conseguir juntamente com a empresa alcançarem seus objetivos. As organizações precisam valorizar e investir cada vez mais no seu capital humano para obter resultados e atingir suas metas, pois é ele que garante o sucesso para as organizações.

## Referências

- A MAMOGRAFICAS, **Liderança importância do líder dentro da organização**. Disponível em: <https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao2.shtml> Acesso em: 2 abr. 2022.
- AVANCINI, Salvelina; CRUZ, Helio Alves da. **Gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção: o caso SOS CARDIO de Sc. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2014.
- BARRETO, Magda Dei Tós, et. al. **Gestão com Pessoas**. Centro Universitário de Maringá. Maringá, 2012.
- BERGAMINI, C.: Coda, R. **Liderança a Administração dos Sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecilia W.(Org); CODA, Roberto(Org). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, f. 171, 1997.

- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH: de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Quarta edição, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, D. **Endomarketing inteligente**. Editora Dublinense, 2010. CODA, Roberto. Pesquisa de Clima organizacional e Estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, Cecília W. CODA Roberto (org). **Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HECKHAUSEN, H. **The anatomy of achievement Motivation**. New York: Academic Press, 1967.
- MORAES, Adriana. **Treinamento e Desenvolvimento**. Governo do Estado de Pernambuco. Recife, 2014.
- ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática**. São Paulo: Gente, 2006.

Tópicos Especiais de Administração

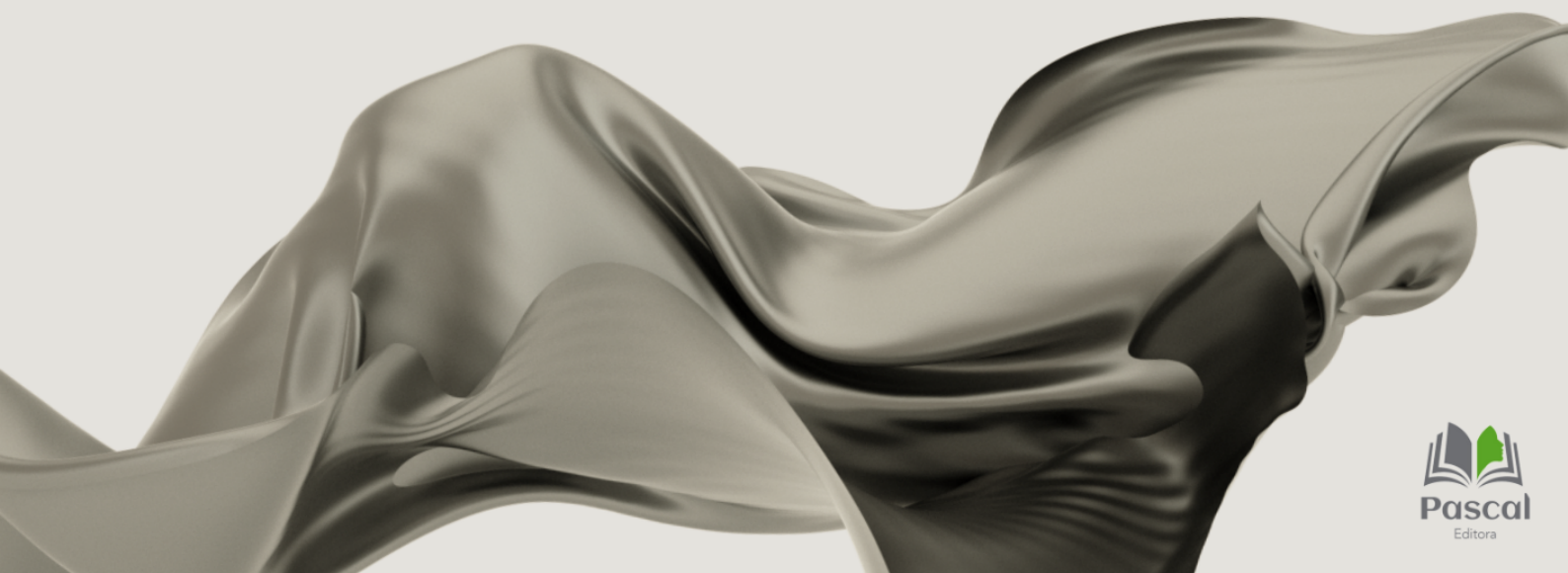
# 28

## **OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR NO PERÍODO DA PANDEMIA**

*THE CHALLENGES OF THE MICROENTREPRENEUR IN THE  
PANDEMIC PERIOD*

Abraão Davi Ericeira Vieira

Dina Lopes



## Resumo

Essa pesquisa teve como objetivo destacar as estratégias que tem contribuído para a sustentabilidade do empreendedorismo no contexto da pandemia de Covid-19. Quanto a metodologia de pesquisa, trata-se de uma revisão de literatura. As microempresas (MEs) desempenham um papel fundamental nas economias, mas a crise do COVID-19 está reduzindo sua criação, desafiando sua sobrevivência e limitando seu crescimento. Os registros de empresas têm caído significativamente nos últimos meses e a falta de geração de novas empresas tem implicações significativas para os resultados econômicos, principalmente o emprego. É um desafio sobreviver com receita reduzida, empregos perdidos e vida em declínio e desempenho de marketing fraco, tornando difícil manter a estabilidade do microempreendedor e seus negócios vivos. Os microempreendedores individuais devem enfrentar os desafios de curto prazo, apoiando a liquidez de curto prazo e a disponibilidade de financiamento, mas também, e de maneira importante, promover a capacidade das microempresas de aproveitar novas oportunidades de negócios. Conclui-se que políticas públicas e estratégias de negócios podem reduzir as barreiras ao empreendedorismo, fornecendo incentivos e aumentam o potencial empreendedor que podem ajudar a acelerar a recuperação e preservar o emprego agregado a longo prazo.

**Palavras-chave:** Desafios. Microempreendedor. Pandemia.

## Abstract

This research aimed to highlight the strategies that have contributed to the sustainability of entrepreneurship in the context of the Covid-19 pandemic. As for the research methodology, it is a literature review. Microenterprises (MSEs) play a key role in economies, but the Covid-19 crisis is reducing their creation, challenging their survival, and limiting their growth. Business registrations have dropped significantly in recent months and the lack of new business generation has significant implications for economic outcomes, especially employment. It is a challenge to survive with reduced revenue, lost jobs and declining life and poor marketing performance, making it difficult to keep microentrepreneurs and their businesses alive. Individual microentrepreneurs must address short-term challenges by supporting short-term liquidity and the availability of financing, but also, importantly, promote the ability of microenterprises to take advantage of new business opportunities. It is concluded that public policies and business strategies can reduce barriers to entrepreneurship by providing incentives and increase entrepreneurial potential that can help accelerate recovery and preserve aggregate employment in the long run.

**Keywords:** Challenges. Microentrepreneur. Pandemic.

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 está alterando consideravelmente a economia mundial e é uma pandemia que além de afetar vidas e os meios de subsistência, bem como sistemas sociais e econômicos no mundo. Zardo e Morais (2020) explicam que essa pandemia é uma das maiores crises do globo desde a segunda guerra mundial. Este vírus é altamente transmissível e se espalhou com consistentes progressos em todos os cantos do mundo sem qualquer variação.

Mesmo se tratamento de uma grande crise de saúde tem afetado diversos segmentos de forma sistêmica com profundas implicações, desencadeou uma contração econômica substancial de curto prazo, fechando muitas empresas de grande ou pequeno porte, aumentando o desemprego e tem outros efeitos nas atividades comerciais. Portanto, as taxas de desemprego, pobreza e insegurança alimentar dispararam ainda mais a qualquer momento, pequenas e as médias empresas em todo o mundo podem e devem desempenhar um papel diferenciado nesse cenário (SCHREIBER et al., 2021).

As microempresas são a espinha dorsal de qualquer economia, e com o efeito cascata do COVID-19 nas economias em todo o mundo, sua proteção se tornou muito importante. Essas empresas emergiram como motores essenciais do crescimento econômico e da criação de empregos e são frequentemente um catalisador para a inovação radical (GULLO, 2020).

Segundo Vitória (2021), as empresas jovens são responsáveis por cerca de 20% do emprego, mas criam quase metade dos novos empregos em média nos países da OCDE e a inovação por empresas de pequeno porte contribui significativamente para o crescimento da produtividade agregada.

Nesse contexto, surgiu o seguinte problema da pesquisa: quais foram os desafios do microempreendedor individual no período da pandemia? Esse tema foi selecionado por tratar da relevância da atuação do empreendedorismo e do microempreendedor no período da pandemia de Covid-19, que foi um momento complexo e além de cuidar das dificuldades vividas, os microempresários também sofrem muitas consequências. No que se refere a contribuição para a sociedade, esse estudo vai contribuir para ampliar o conhecimento econômica, microempreendedores e crise econômica, beneficiando novos estudos, pois é essencial para conduzir estudos mais robustos, enfatizando a importância e a contribuição dessa atividade no enfrentamento de crises econômicas para microempreendedores em todas as regiões do Brasil.

O objetivo geral do estudo foi destacar as estratégias que tem contribuído para a sustentabilidade do empreendedorismo no contexto da pandemia de Covid-19. Os objetivos específicos são: conhecer o panorama da pandemia COVID-19 na economia global; descrever a atuação do Brasil para a recuperação das microempresas em tempos de pandemia de Covid-19; e citar o papel do microempreendedor quanto aos desafios enfrentados na pandemia de Covid-19.

## 2. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizada foi a revisão de literatura. A revisão de literatura será realizada nas seguintes bases de dados: artigos, revistas científicas e Google Acadêmico. Foram utilizadas as seguintes bases de dados: artigos científicos e estudos, relatórios que



tratam sobre a temática. Nessa abordagem, procurou-se, inicialmente, evidenciar o estudo, destacando-se assim alguns autores utilizados na pesquisa: Santos, Santos e Costa (2022), Xavier e Silveira (2022), Vitória (2021), Guimarães Júnior, et al. (2020).

O período de publicação pesquisada corresponde a 10 anos (2012 a 2022). As palavras-chave utilizadas na busca foram: microempreendedorismo; desafios do microempreendedor; pandemia de Covid-19.

Quanto aos critérios de inclusão, foram incluídos os artigos publicados no idioma português, com textos disponíveis e com o tema relacionado com o objetivo da pesquisa. Quanto aos critérios de exclusão, foram excluídos da pesquisa artigos em idiomas diferentes da língua portuguesa, que foram publicados fora do período temporal estabelecido e que não são direcionados de acordo com a temática.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pandemia se espalhou com velocidade alarmante, infectando milhões e levando a atividade econômica à quase paralisação, à medida que os países impunham fortes restrições ao movimento para deter a propagação do vírus. À medida que a saúde e os custos humanos aumentam os danos econômicos já são evidentes e representam o maior choque econômico que o mundo já experimentou em décadas (XAVIER; SILVEIRA, 2022).

Com o isolamento social, sem a livre movimentação de pessoas, os consumidores tornaram-se fortemente restringidos no que eles podem comprar, quando e onde. Negócios operadores também foram limitados em sua capacidade de vender a seus clientes. Assim, esse período teve maior impacto individual sobre acesso ao mercado para micro e pequenas empresas (CLEMENTINO, et al. 2020).

Para o mercado, o microempreendedorismo tem importância em diversos quesitos, como a geração de empregos, pois os microempresários têm a capacidade de gerar empregos, criando suas próprias preocupações. Para ampliar os serviços das empresas, os empresários contratam empregados em tempo parcial ou integral e trabalham com salários diários (SILVA et al., 2021).

De acordo com Lacerda (2020), os microempresários têm ajudado muitas pessoas a estabilizar sua vida financeira e social, dando emprego, portanto, o estabelecimento de mais microempresas é importante para a sociedade e também para o desenvolvimento econômico.

Também tem fácil acesso aos bens, pois o estabelecimento de mais empresas é importante para a disponibilização de serviços e bens na sociedade. Quando mais números de bens entram no mercado, as pessoas são beneficiadas com os bens de maior qualidade em preços mais baratos (FABEIL et al., 2020).

Também tem relevante participação no incentivo à exportação: as microempresas ajudam o país a ganhar moeda estrangeira em grande parte. Junto com a satisfação das necessidades internas, pode ajudar o país a produzir substitutos de importação e a agarrar o mercado externo também (RODRIGUES; CASTRO, 2017).

De acordo com as Perspectivas Econômicas Globais, 2020 apresentou consequências imediatas e de curto prazo do impacto da pandemia e os danos de longo prazo já demonstravam que não havia perspectivas de crescimento econômico para o ano seguinte (SANTOS; SANTOS; COSTA, 2022).

A previsão de base previu uma contração de 5,2% no PIB global em 2020, usando pe-



dos da taxa de câmbio do mercado - a recessão global mais profunda em décadas, apesar dos esforços extraordinários dos governos para conter a desaceleração com apoio de política fiscal e monetária (AMITRANO et al., 2020).

Em um horizonte mais longo, espera-se que as recessões profundas desencadeadas pela pandemia deixem cicatrizes duradouras por meio de menores investimentos, uma erosão do capital humano devido à perda de trabalho e escolaridade e fragmentação do comércio global e dos vínculos de abastecimento (SILVA, 2020).

De acordo com Backes et al. (2020), a crise destaca a necessidade de ação urgente para amortecer as consequências econômicas e de saúde da pandemia, proteger as populações vulneráveis e preparar o terreno para uma recuperação duradoura. Para mercados emergentes e países em desenvolvimento, muitos dos quais enfrentam vulnerabilidades assustadoras, é fundamental fortalecer os sistemas de saúde pública, enfrentar os desafios impostos pela informalidade e implementar reformas que apoiarão um crescimento forte e sustentável assim que a crise de saúde diminuir.

A pandemia deverá levar a maioria dos países à recessão em 2021, com a renda per capita se contraindo na maior fração dos países em todo o mundo desde 1870. As economias avançadas devem encolher 7%. Essa fraqueza afetará as perspectivas dos mercados emergentes e das economias em desenvolvimento, que devem se contrair em 2,5 por cento ao lidar com seus próprios surtos domésticos do vírus. Isso representaria o desempenho mais fraco deste grupo de economias em pelo menos sessenta anos (CLEMENTINO et al., 2020).

De modo geral, o pessimismo sobre os efeitos da pandemia para a economia previra que as condições econômicas globais piorariam nos meses seguintes. As expectativas sobre a economia global eram da ocorrência de maior risco ao crescimento nos países desenvolvidos, no entanto, até o momento, efeitos econômicos ainda são sentidos (FABEIL et al., 2020).

Analisar a velocidade com que a crise atingiu a economia global pode fornecer uma pista de quão profunda será a recessão. O ritmo acentuado de rebaixamentos das projeções de crescimento global aponta para a possibilidade de novas revisões em baixa e para a necessidade de ações adicionais por parte dos formuladores de políticas nos próximos meses para apoiar a atividade econômica (XAVIER; SILVEIRA, 2022).

As micro e pequenas empresas brasileiras foram fortemente afetadas pela pandemia do coronavírus, mas algumas delas estão conseguindo sobreviver e até exportar (VITÓRIA, 2021). A maioria das empresas de grande porte se mantém por meio de embarques de produtos relacionados a cadeias de commodities como energia, minério e alimentos como soja e carnes e sofreram, mas estão conseguindo sobreviver, no entanto, as microempresas não tiveram a mesma oportunidade e com o consumidor socialmente isolado e portas fechadas em quase todo o país, esses setores foram severamente afetados (BRASIL, 2020).

Uma crise pode ser definida como uma situação enfrentada por indivíduos, grupos ou organizações que eles não podem gerenciar usando procedimentos de rotina padrão (SCHREIBER et al., 2021). Assim, Lacerda (2020, p. 22) classificou as crises em três tipos: ameaça gradual, ameaça periódica e ameaça súbita. Com relação à crise pandêmica Covid-19, ela foi categorizada como “ameaça súbita” que acontecem inesperadamente e não apenas afetam a condição de saúde, mas causam um choque econômico global significativo.

Para as microempresas, os principais obstáculos enfrentados por elas são a interrupção da operação comercial, onde o fechamento temporário no período de bloqueio e algum setor fecharam permanentemente devido a problemas financeiros. Os autores afir-

mam que as microempresas apresentam crescimento relativamente lento em tempos de crise, indicando fragilidades em relação às grandes empresas que crescem mais rápido e mais flexível (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020).

O surto de Covid-19, sem dúvida, apresenta uma série de desafios sérios para a economia global. O Brasil não é exceção. Para proteger o forte momento econômico do país e o crescente ecossistema de negócios dos impactos da pandemia, o governo brasileiro implementou uma série de programas de apoio e pacotes de ajuda.

De acordo com Gullo (2020), a Apex-Brasil complementou os esforços do governo ao fornecer inteligência e informações qualificadas aos formuladores de políticas, líderes empresariais e empresários brasileiros sobre a melhor forma de responder ao Covid-19.

Segundo Nogueira et al. (2020), ao proteger o tecido produtivo do Brasil das dificuldades econômicas associadas à pandemia, o desafio será manter aberto o maior número possível de MPMEs que eram comercialmente viáveis antes da crise, apoiando a recuperação daquelas que podem continuar operando normalmente por meio de financiamento para investimentos voltados para a produção.

Nesse sentido, o microempreendedor pode utilizar ferramentas e planos de ação para ajudar a ganhar confiança em suas finanças. A saída das dívidas: os microempreendedores são incentivados a listar suas dívidas da menor à maior e receber recomendações sobre quais dívidas pagar primeiro, com base no fato de elas serem garantidas ou não é as consequências do atraso no pagamento (COSTA et al., 2020).

As pequenas empresas podem ser mais vulneráveis a eventos de crise devido a níveis mais baixos de preparação, restrições de recursos, posições de mercado relativamente fracas e maior dependência do governo e agências locais. As MEs geralmente sofrem com perdas financeiras, redução do volume de vendas, incapacidade de cumprir os termos do contrato, déficit de fluxo de caixa, redução do número de funcionários e até mesmo encerrar a empresa durante ou após eventos de crise (COSTA et al., 2020).

Eventos de crise também podem trazer estresse emocional e psicológico para os gestores de MEs. A abordagem atenuante usada pelo microempresário na gestão da Covid-19 pode ser temática de acordo com novas normas. A maioria dos participantes decidiu se adaptar às novas normas e aproveitar a situação. Apesar de afetados financeiramente durante a pandemia, a maioria dos microempresários ainda opera seus negócios de forma consistente (VITÓRIA, 2021).

Para muitos microempresários, fazer face às despesas durante uma crise parece impossível. Em uma pesquisa realizada em de 2020 (seis meses após o início da pandemia) e descobriu que os microempresários nessas regiões ainda estavam lutando para cobrir suas despesas essenciais. Quase 60% dos entrevistados disseram que não conseguiram pagar suas contas em dia e 50% disseram que tiveram que pedir dinheiro emprestado para cobrir suas despesas (ZARDO; MORAIS, 2020).

Nogueira et al. (2020) ensinam que a criação de um plano de gastos ajuda os usuários priorizam suas despesas e criam um plano para reduzir os gastos. Em seguida, eles são solicitados a desenvolver um orçamento com base em sua receita e receber estratégias para cumprir seu plano de gastos recém-criado.

Outro ponto importante é a utilização de um banco digital: os microempreendedores aprendem os benefícios dos serviços financeiros digitais para seus negócios, incluindo suavização do fluxo de caixa, manutenção de um registro digital de registros e contas, envio seguro de pagamentos e acesso rápido a financiamento. Eles também aprendem passo a passo como configurar uma conta digital segura (SEBRAE, 2020).

A adaptação do negócio pode fazer com que este sobreviva na crise da pandemia e também a prosperar. Segundo Silva et al. (2021), 15% das microempresas no setor de serviços haviam fechado completamente devido ao COVID-19. Além disso, a pandemia teve um impacto desproporcional nas mulheres microempreendedoras. As mulheres relataram ter maior estresse financeiro, sentir-se mais cansadas e apresentar um estado mental geral pior do que os homens.

Ainda de acordo com o autor, para lidar com esses desafios, mais de 30% dos entrevistados nessa pesquisa disseram que estão procurando outra fonte de renda. 40% disseram que querem encontrar uma maneira de crescer e expandir seus negócios atuais, mas não têm certeza de como fazê-lo (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020).

Fabeil et al., (2020) também destacaram que a estratégia é essencial para empresas de negócios, pois afeta o desempenho do presente e do futuro o negócio. Lacerda (2020), em seu estudo de gestão de crise de empresas empreendedoras, mostra que a experiência de crise faz com que os empresários sejam mais racionais e orientados por comportamento na tomada de decisão. Várias abordagens podem ser realizadas por empreendedores durante a crise, como inovação em marketing por meio de promoção ou preços, canais de distribuição alternativos, reengenharia de produtos e uso de campanha online barata e eficaz, novo produtos e serviços que cuidam do socioambiental.

Destaca-se que a manutenção da lucratividade durante uma crise depende de uma atividade orientada que leva os microempresários a determinar seus lucros atuais e a considerar quais custos diretos e indiretos podem ser reduzidos para aumentar a lucratividade. Eles também aprendem como definir o preço de seus produtos, dependendo de se tratar de um negócio essencial ou não essencial.

## 4. CONCLUSÃO

Esse estudo demonstrou como as microempresas têm passado por desafios durante a pandemia do vírus Corona, principalmente demonstrado o papel do microempreendedor nesse cenário. Usando diferentes análises empíricas, OMS e outros relatórios/avaliações de organizações, revistas, experiências de pequenas empresas e outras atividades secundárias relacionadas a análises de dados, foi possível realizar uma revisão de literatura para analisar, interpretar e tirar conclusões razoáveis sobre cada desafios das pequenas empresas no tempo de crise atual.

Recomenda-se aos proprietários de pequenas empresas considerar a gestão de crise adotiva de estratégias e de longo prazo, não apenas focando em fatores financeiros, mas também levando em consideração fatores não financeiros, capital humano, alta administração, bem como diferentes níveis de pessoal, devem estar envolvidos no desenvolvimento de crises mecanismos de gestão de acordo com as suas necessidades.

O microempreendedor deve trabalhar na exploração de novos mercados e incorporando tecnologia em seu crescimento futuro, produzir diferentes materiais sanitários até o final da pandemia e tornar seu marketing flexível com base nas situações, o que é outro sinal de aprendizagem ativa e melhora da crise. No longo prazo, o desejo de crescer e expandir a participação no mercado pode ser uma forte força motriz para pequenas empresas para fortalecer sua resiliência e estratégias de renovação.

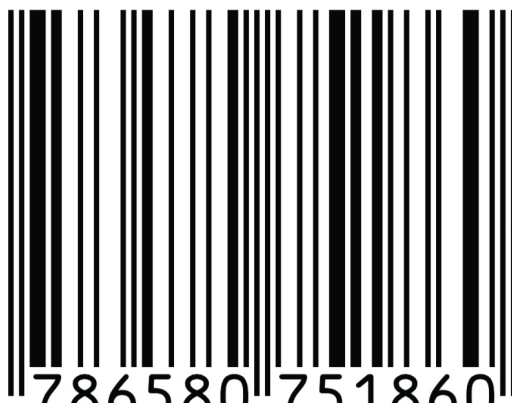
Além disso, como análise de dados secundários, os futuros pesquisadores podem se concentrar em experiências na fase posterior da pandemia para investigar certas mudanças de pequenas experiências de negócios.

## Referências

- AMITRANO, C., et al. **Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da pandemia Covid-19** (Texto para Discussão, n. 2559). Brasília, DF: Ipea. 2020.
- BACKES, Danieli Artuzi Pes, et al. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Rev. Ibero-Am. de Est. – RIAE**, Iberoamerican Journal of Strategic Management – IJSM, São Paulo, 19(4), p. 1-10, Out./Dez. 2020.
- BRASIL. **Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador**. Resolução Codefat nº 850, 18 de março de 2020. Brasília, DF: Codefat. 2020.
- RODRIGUES, Ivone Ramos. CASTRO, Joana D'arc Bardella. **A importância das Micro Empresas (ME) no atual cenário econômico brasileiro**. ANAIS - Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do CCSEH – III SEPE. 2017.
- CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda, et al. **Em tempos de pandemia** [recurso eletrônico]: contribuições do Observatório das Metrôpoles: núcleo Natal. 1. ed. - Rio de Janeiro: Letra Capital, 2020.
- COSTA, Alessandra de Sá Mello da. et al. Impactos da Covid-19 nas organizações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 385-387, Dez. 2020.
- FABEIL, N.F., et al. O impacto da crise pandêmica de Covid-19 em Microempresas: Perspectiva dos Empreendedores sobre Continuidade e Recuperação de Negócios Estratégia. **Diário de Economia e Negócios**, 3 (2). 2020.
- GULLO, Maria Carolina R. A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 12 (3 – Especial Covid-19), 2020.
- GUIMARÃES JÚNIOR, D.S. et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 23 jul. 2020.
- LACERDA, Mariana Rodrigues Furtado de. **Microempreendedoras individuais diante da pandemia da Covid-19: como lidar com as incertezas?** 19 f. TCC (Graduação) - UFPB/CCSA. João Pessoa, 2020.
- NOGUEIRA, Mauro Oddo, et al. Da virose biológica à virose econômica: uma vacina para microempresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 54(4):1010-1021, jul.-ago. 2020.
- SANTOS, A. B. dos. SANTOS, C. S. E. dos. COSTA, D. H. Os desafios do microempreendedor: uma análise pós pandemia do Covid-19. **E-Acadêmica, [S. l.]**, v. 3, n. 2, p. e3132169, 2022.
- SCHREIBER, D. et al. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 30, 23 fev. 2021.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Mercado e Vendas. 2020.
- SILVA, Mygre Lopes da. **Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões**. OSE, Observatório Socioeconômico da COVID-19. 2020
- SILVA, David Leonardo Bouças da, et al. Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **RBTUR**, São Paulo, 15 (1), 2203, 2021.
- VITÓRIA, Marlene de Fátima Costa. Microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v., n.1, p.313-327 jan. 2021.
- XAVIER, Ana Cristina de Oliveira. SILVEIRA, Heliel Eustáquio da. Microempreendedor individual na região norte e seus desafios: ênfase nos desafios enfrentados na pandemia de Covid-19. **Revista Novos Desafios**, Guarai (TO), v. 2, n. 1, p. 19-32, jan./jun. 2022.
- ZARDO, D.J. MORAIS, R. C. de. **Implicações da pandemia Covid-19 nas micro empresas do oeste de Santa Catarina**. Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão, [S. l.], p. e25741, 2020.

ISBN: 978-65-80751-86-0

**BR**



9 786580 751860