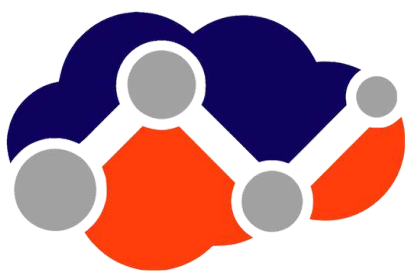


Anais do 11º ECCAD

ENCONTRO CIENTÍFICO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ISSN 2674-8304

BUSINESS
SCHOOL | U



GPEOS

Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais

Organização

Érika Mayumi Kato-Cruz

Gustavo Yuho Endo

Josélia Galiciano Pedro

Lechan Colares-Santos

Thais Rubia Ferreira Lepre

Nancy Okada

Valdecir Cahoni Rodrigues

Presidente Prudente/São Paulo

1º Semestre de 2023

658 Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD)
E56c [recurso eletrônico].
Anais do 11º Encontro Científico de Ciências
Administrativas da Business School Unoeste –
ECCAD / organização Érika Mayumi Kato Cruz ... [et
al.] -- Presidente Prudente: Unoeste – Universidade
do Oeste Paulista, 2023.
E-book: il. color.

E-book no formato PDF.
ISSN 2674-8304
Bibliografia.

1 Comportamento organizacional. 2. Administração 3.
Desenvolvimento organizacional. I. Cruz, Érika Mayumi
Kato. II. Endo, Gustavo Yuho. III. Pedro, Joséia
Galiciano. IV. Santos, Lechan Colares. V. Lepre, Thais
Rubia Ferreira. VI. Okada, Nancy. VII. Rodrigues,
Valdecir Cahoni. I. Título.

CDD/23ª ed.

Catálogo na fonte – Bibliotecária Renata Maria Morais de Sá – CRB 8/10234

11º ENCONTRO CIENTÍFICO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA BUSINESS SCHOOL UNOESTE – ECCAD

O Encontro Científico de Ciências Administrativo (ECCAD) tem como propósito a criação de um espaço de intercâmbio científico e cultural entre pesquisadores (docentes e discentes) e profissionais ligados a Gestão, Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional. De abrangência nacional e periodicidade semestral, o evento é promovido pela *Business School* Unoeste – BSU e pelo Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais – GPEOS. O público-alvo do evento são discentes, docentes, pesquisadores, profissionais de instituições e organizações públicas e privadas.

AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS

Os artigos são avaliados por dois pareceristas, com formação mínima de mestrado, no sistema *Double-blind-peer review*. A comissão científica (avaliadores) é formada por mestres e doutores de diversas instituições de ensino superior do Brasil, Moçambique e Portugal.

FAST-TRACK

Os melhores trabalhos serão convidados para submissão em *Fast-Track* para dez revistas parceiras:

- ✓ *Colloquium Socialis*
- ✓ Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle
- ✓ Revista Administração Ensino e Pesquisa - RAEP
- ✓ Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR
- ✓ Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo – RELISE
- ✓ *South American Development Society Journal*

PRÊMIO CIENTÍFICO DO ECCAD

O Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) premiará os melhores artigos científicos, conforme parâmetros estabelecidos pela comissão organizadora e como forma de reconhecimento terá a “Menção Honrosa – Pareceristas Destaque”.

COMISSÃO ORGANIZADORA DO 11º ECCAD

Dra. Érika Mayumi Kato-Cruz – *Business School* Unoeste
Me. Josélia Galiciano Pedro – *Business School* Unoeste
Me. Gustavo Yuho Endo – *Business School* Unoeste
Dr. Lechan Colares-Santos – *Business School* Unoeste
Dra. Thais Rubia Ferreira Lepre – *Business School* Unoeste
Me. Nancy Okada – *Business School* Unoeste
Me. Valdecir Cahoni Rodrigues – *Business School* Unoeste

Importante, os conteúdos, a formatação e a revisão dos artigos científicos incluídos nesta publicação são de responsabilidade única e exclusiva de seus respectivos autores.

“A Comissão Organizadora do evento não se responsabiliza por casos onde se configure plágio. Os autores são os únicos a serem responsabilizados pela infração, podendo ser enquadrados no Código Penal 184 em vigor, Título que trata dos Crimes Contra a Propriedade Intelectual, dispõe sobre o crime de violação de direito autoral”.

COMISSÃO CIENTÍFICA DO 11º ECCAD

Alana Roberta Assugeni Colares	Ítalo De Paula Casemiro
Alessandro Carlos Nardi	João Guilherme de C. F. Machado
Alexandre Hideo Sasaki	João Henriques de Sousa Júnior
Altair Camargo	Jorge Alfredo Cerqueira Streit
Ana Carolina Mecabô Müller	Leonardo de Carvalho
Ana Rita Canelas Luz	Marco Antonio Catussi Paschoalotto
Anderson Giovane Sontag	Marcos Antonio de Araujo Ventura
Anita Luisa Fregonesi de Moraes	Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol
Bárbara Zanini	Nicoli Carolini de Lázari Hatano
Camilla Fernandes	Omar Ouro-Salim
Carlos Eduardo Poerschke Voltz	Péricles de Souza Macedo
Carolina Coletta	Ronaldo de Lucio
Christiane Rocha e Silva	Ronaldo de Oliveira Santos Jhuniior
Cristian Luis Schaeffer	Ronaldo Jose Seramim
Daiane Pereira da Fonseca Lopes	Roosiley dos Santos Souza
Diziane Inês de Lima Petry	Samantha Frohlich
Elisangela Domingues Vaz	Samara Cristina Vieceli
Ertz Clarck Melindre Dos Santos	Silas Dias Mendes Costa
Fabio Vinicius De Araujo Passos	Simone Kunde
Felipe Antonio Honorato	Tatiana Marceda Bach
Fernanda Frankenberger Silva	Thadeu José Haring Bonanato
Gabriela Nobre Dias	Thiago Cunha de Oliveira
Geraldo Tessarini Junior	Victor Vieira Silva
Gilson Rodrigo Silvério Polidorio	Yasmin Gomes Casagranda
Graziela Perretto Rodrigues	Zenaldo de Almeida Rodrigues

SUMÁRIO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTRATÉGICA.....	5
ANELAYNE DE OLIVEIRA SOUZA	5
BEATRIZ VIEIRA PEREIRA TADIN	5
ÉRIKA MAYUMI KATO-CRUZ	5
ANÁLISE DAS AÇÕES DE MARKETING DIGITAL E DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA COCA-COLA COMPANY	18
ANA PAULA OLIVEIRA MARQUES	18
ISADORA DORNELAS BARBETA	18
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE.....	18
AS ESTRATÉGIAS PARA A TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO DA GERAÇÃO X PARA A GERAÇÃO Z: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPEEL/ANPAD ...	36
EMELLYN RIBEIRO MACIEL VARELA	36
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	36
RICARDO ALEXANDRE BORGES TEOTÔNIO.....	36
ASPECTOS GERAIS SOBRE O EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE EM TEMPOS DE PANDEMIA	49
JOÃO IZIDRO PIMENTEL ALENCAR.....	49
MARIA CLARA DE LIMA FRANCISCO.....	49
NILMAER SOUZA DA SILVA	49
CELEBRIDADES TRADICIONAIS OU <i>INFLUENCERS</i> LOCAIS: QUAL ENDOSSANTE TEM MAIS INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR?	50
AMANDA CRISTINA REIGOTA LEITE	50
THAYNÁ GONÇALVES MARQUES.....	50
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE.....	50
COOPERATIVA DE CRÉDITO E BANCOS COMERCIAIS: UMA COMPARAÇÃO SISTEMÁTICA ENTRE ELAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	65
FELIPE MATOS CLAUDINO DA SILVA.....	65
ENZO GABRIEL ANDRADE CALÉ.....	65
ALEXANDRE GODINHO BERTONCELLO	65
DESAFIOS DO TRABALHO HÍBRIDO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD	82
KEILLY RAMOS DE AZEVEDO PESCIOTTI.....	82
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	82
LUCAS DA SILVA PEREIRA.....	82

DIVERSIDADE DE GÊNERO E AS BARREIRAS ENFRENTADAS NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL NO MERCADO DE TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD 98

JOÃO JOAQUIM PEREIRA ANTÔNIO 98

VICTOR MATHEUS BRITO PAIVA 98

VALDECIR CAHONI RODRIGUES 98

GUSTAVO YUHO ENDO 98

DIVERSIDADE E O ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z NO TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS CAPES 114

RAFAEL NAVARRO MARIN 114

KENNEDY GUILHERME ALVES DE SANTANA 114

VALDECIR CAHONI RODRIGUES 114

JOSÉLIA GALICIANO PEDRO 114

EMPREENDEDORISMO E TENDÊNCIAS: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD 128

BIANCA BARBOSA DA SILVA 128

VALDECIR CAHONI RODRIGUES 128

FERNANDA DE LIMA BAGLI 128

MODELOS CANVAS E ECOCANVAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA 142

IZABELA MARIA ALVES CARDOSO 142

GUILHERME VALENTIM SEMENSATI 142

GUSTAVO YUHO ENDO 142

ERIKA MAYUMI KATO-CRUZ 142

O CONFLITO DE GERAÇÕES E SEU IMPACTO NAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS 158

ELIANA BARROS 158

ERIKA MAYUMI KATO-CRUZ 158

GUSTAVO YUHO ENDO 158

O DESENVOLVIMENTO DO ECOSSISTEMA DAS STARTUPS NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE 170

JOÃO PAULO SANTOS NICOLA 170

VITOR ALVES DE SOUZA COELHO 170

ALEXANDRE GODINHO BERTONCELLO 170

O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA DO EMPREENDEDORISMO 188

DANIEL ELIAS DOS SANTOS 188

ANDREY DE OLIVEIRA 188

JOSÉLIA GALICIANO PEDRO 188

RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL SOCIAL: O COMPROMISSO DAS ORGANIZAÇÕES FRENTE A AGENDA 2030 205

AMANDA APARECIDA CARNELOS	205
JHEFFERSON CARES MARION	205
WAGNER APARECIDO CAETANO	205

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTRATÉGICA

STRATEGIC PUBLIC ADMINISTRATION

Anelayne De Oliveira Souza

anelayneoli@icloud.com.br – *Business School* Unoeste

Beatriz Vieira Pereira Tadin

beatrizvpt@gmail.com – *Business School* Unoeste

Érika Mayumi Kato-Cruz

erikakato@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: O planejamento estratégico, seja na gestão pública, governamental ou estatal, visa um desenvolvimento futuro com base nas condições internas e externas, cujo o intuito é atingir melhores resultados. Essa pesquisa se justifica na acepção de esclarecer a importância do gestor em alinhar os objetivos desejados para o alcance dos resultados. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi explanar sobre os preceitos de gestão estratégica presentes na relação entre o plano estratégico da União 2020-2023 e relatórios presentes no Portal da Transparência do Governo. O método utilizado consiste em uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, por meio de análise de documentos. Os resultados obtidos apontam para a importância da gestão pública estratégica ao mesmo tempo em que apontam desafios nesse processo.

Palavras-chaves: Administração Pública. Estratégia. Planejamento estratégico.

ABSTRACT: Strategic planning, whether in public, governmental or state management, aims at future development based on internal and external conditions, whose aim is to achieve better results. This research is justified in the sense of clarifying the importance of the manager in aligning the desired objectives to achieve the results. In this sense, the general objective of the research was to explain the precepts of strategic management present in the relationship between the strategic plan of the Union 2020-2023 and reports present in the Government Transparency Portal. The method used consists of a qualitative, descriptive and exploratory approach, through document analysis. The results obtained point to the importance of strategic public management at the same time that they point out challenges in this process.

Keywords: Public Administration. Strategy. Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

O princípio da Administração Pública é se designar para realizar as necessidades da coletividade, para a qual se dispõe os servidores públicos. Di Pietro (2005) acentua que os princípios são realizados a partir de uma base, de modo que o sistema deve levar total compreensão daqueles que foram designados a realizar a atividade proposta, exigindo qualificação, produtividade e agilidade do servidor para lidar com os interesses da comunidade. Na Administração Pública os poderes legislativos estão englobados, pois tal fomento é correspondente nos orçamentos públicos, preordenado a realizar tais serviços, sendo de sua natureza assegurar uma satisfação ao público, seja sobre segurança, cultura, saúde e bem-estar da população (SANTOS, 2022).

Logo, a Administração Pública, tendo como foco principal atender os interesses do público e as necessidades sociais, necessita, assim como qualquer organização, administrar os seus recursos e planejar. Ao utilizar-se do planejamento estratégico, seja na gestão pública, governamental ou estatal, se faz necessário compreender a importância desta ação, pois o planejamento busca um equilíbrio entre meios, fins, recursos e objetivos, com vista ao desenvolvimento futuro, baseado nas condições organizacionais externas e internas; o planejamento estratégico, assim, define com antecedência uma base de onde chegar, buscando situações para atingir os melhores resultados, com as previsões dos meios necessários (BARBOSA, 2020). Posto isto, de acordo com Cleber Suckow (2019), é fundamental que métodos de ordenação de ação tenham uma constância em sua conduta para que seja possível estabelecer de forma proativa os objetivos traçados.

A aplicação do planejamento estratégico no setor público, assim, pode trazer inúmeros benefícios. Segundo Joyce (1990), o planejamento estratégico auxilia na melhoria de resultados e no rendimento dos serviços públicos, viabilizando a recapitulação e delineamento quanto à estrutura, aos processos, ao sistema de capacitação e aos assuntos significativos à organização. Sendo assim, a prática do planejamento estratégico reproduz uma oportunidade de revisar a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, analisando atentamente tanto o ambiente externo como interno, a fim de ajustar a estratégia (PÔSTER; STREB, 1999).

De acordo com Almeida e Estrada (2007), acompanhar os objetivos e metas não se trata apenas de qualidade dos planos desenvolvidos, mas também oferecimento de suporte para que erros possam ser evitados, garantindo o alcance mais efetivo da visão futura da organização.

Nesse contexto, é imprescindível a ligação entre Administração Pública e o planejamento estratégico para que haja melhorias nos processos, com o intuito de servir de forma efetiva a coletividade. Deste modo, ao comparar teoria e prática, fica mais fácil de identificar pontos de melhoria e discernir aquilo que deve ser feito com o que realmente é realizado. É notável que o planejamento estratégico tem como relevância seus meios de abordagens, para que os gestores sejam capazes de realizar as ações que o Estado necessita (DAGNINO, 2009), contudo cabe a Administração Pública prover debates e sugestões, obtendo mais eficiência e facilitando procedimentos burocráticos para os serviços ao cidadão (FREITAS, 2021).

O objetivo da presente pesquisa foi explanar sobre os preceitos de gestão estratégica presentes na relação entre o plano estratégico da União 2020-2023 e relatórios presentes no Portal da Transparência do Governo. Dentre os objetivos específicos estão: (i) a realização de pesquisa bibliográfica sobre gestão pública e suas competências; (ii) a realização de pesquisa sobre estratégia, planejamento estratégico e suas nuances e; (iii) discutir a relação entre o plano estratégico da Administração Pública e a teoria de estratégia, com vista a apontar melhorias na prática da gestão pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração Pública consiste em um meio de serviço para o Estado, que por sua vez é direcionado a coletividade da comunidade; nesse ínterim, pode ocorrer de forma direta ou indireta. A direta é retratada pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, fragmentados em órgãos que apresentam responsabilidades específicas, enquanto a indireta corresponde às Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista (CARVALHO; SAMPAIO, 2010). De acordo com Almeida (2017), as organizações diretas executam um poder mais centralizado, por estarem submetidas a pessoas jurídicas políticas, enquanto as organizações indiretas são mais descentralizadas, por possuírem um poder jurídico próprio.

Para que seja mais fácil de atingir tudo aquilo que a administração pública precisa, aplica-se os princípios que são fundamentais para o condicionamento das estruturas que a administração pública se opera, sendo elas, os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (CRETELLA JÚNIOR, 2005). Os principais serviços de seu cunho é ter a preservação que, a população tenha total satisfação sobre

a sua segurança, cultura, saúde e bem-estar, sabendo que os poderes legislativos estão englobados, pois se ligam ao orçamento público (SANTOS,2022).

Vale ressaltar que a Administração Pública pode se expandir, também, em três vertentes, sendo elas subjetiva, objetiva e formal. A subjetiva está ligada ao conjunto de organizações e pessoas jurídicas, a objetiva diz respeito a ações estatais, com comprometimento aos interesses totalmente públicos, e a área jurídica-administrativa é responsável pelo conceito formal. De acordo com Oliveira (1975), cada subdivisão realizada permite uma execução de serviço, na qual a Administração Pública executa as leis, possibilitando a realização direta dos direitos fundamentais da sociedade (ALMEIDA, 2016).

Somente em a partir dos anos 90, em um contexto de crise econômica e reforma do Estado (HEYER, 2010), que as organizações públicas engrenaram na execução de ferramentas de gestão para formulação de estratégias (BRYSON,2004). Tal ação teve como base as experiências do setor privado e a iniciativa do movimento *New Public Management* (HEYER, 2010), o qual requisitava a adesão de práticas e ferramentas de gestão das organizações privadas para uma melhoria da eficiência e eficácia da Administração Pública.

Tal mudança permitiu maior ênfase na modernização da gestão pública, com medidas de controles e avaliação, valorização sobre a participação social e maior participação do Estado na melhoria do bem-estar social.

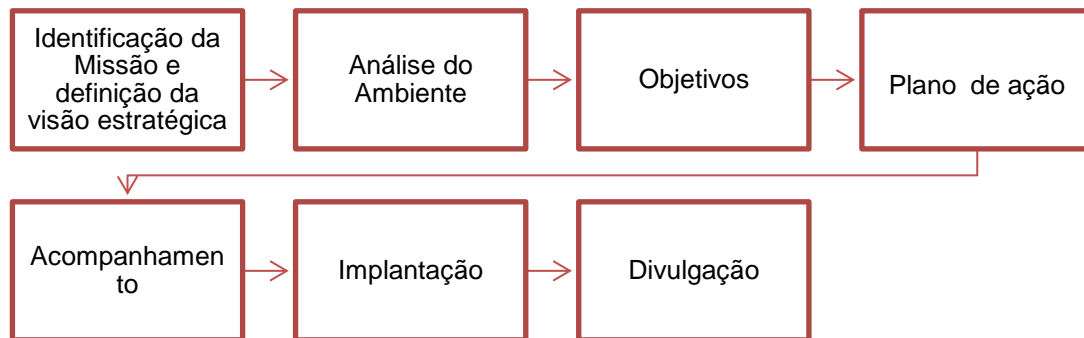
Todo o planejamento estratégico público, assim, visa (ou deveria visar) como um dos objetivos principais, a qualidade dos serviços públicos prestados à população, com melhorias na segurança, saúde, educação e outras áreas relacionadas ao bem-estar da sociedade e que são necessárias para a população.

O planejamento estratégico, desse modo, ajusta-se como mecanismo de tamanha importância para gestão de qualquer organização, promovendo que a administração obtenha resultados positivos, alcançando os objetivos desejados. Essa metodologia instaura a direção, a qual a organização deve seguir; após a definição dos objetivos, o planejamento estratégico concede a apuração das ações que visam alcançar a missão e a visão institucional (OLIVEIRA, 2007).

No âmbito organizacional, o planejamento estratégico é entendido como uma competência de governar, a partir do qual o gestor busca alinhar os objetivos almejados, a fim de acumular resultados para determinada estratégia. Nesse contexto, existem diversas metodologias que viabilizam a direção para elaboração de um planejamento

estratégico. Segundo Andrade (2012), o planejamento estratégico deve ser dividido em 7 etapas, como apresentado na Figura 1.

Figura 1- Etapas do Planejamento Estratégico de acordo com Andrade (2012)



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Para Tavares (2010), o planejamento estratégico envolve 8 etapas, podendo ser utilizada em qualquer tipo de organização, sendo elas: (i) Definição do negócio; (ii) Desenvolvimento da missão; (iii) Estabelecimento da visão; (iv) Análise do ambiente interno e externo; (v) Definição dos objetivos; (vi) Formulação das estratégias; (vii) Plano de ação (implementação das estratégias) e; (viii) Avaliação e controle.

Maximiano (2004) destaca a relevância de realizar todas as 8 etapas propostas com transparência para responder os seguintes questionamentos: (i) Avaliação da estratégia vigente: Qual o caminho que a organização vem seguindo? Qual sua missão?; (ii) Avaliação do ambiente: Quais os pontos fortes e fracos da organização? Quais as oportunidades e ameaças?; (iii) Estabelecimento do perfil estratégico: qual a direção a seguir visando o aproveitamento máximo das oportunidades e desvencilhando-se das ameaças?; (iv) Quantificação dos objetivos: Qual a viabilidade dos objetivos estabelecidos?; (v) Divulgação: transmissão do que se espera de cada gestor; (vi) Preparação da organização: mudança estrutural (treinamentos, planos de incentivos); (vii) Interação do plano tático: integração das decisões administrativas e operacionais; e (viii) Acompanhamento: avaliação e controle constantes.

Por fim, tem-se o modelo proposto por Scheunemann (2013), o qual possui três etapas, como se observa na Figura 2.

Figura 2 – Etapas do Planejamento Estratégico, segundo Scheunemann (2013)

Sensibilização: Nesta etapa inicia-se as reuniões e levantamento de recursos necessários

Diagnóstico Interno: A análise interna deve ter como foco as situações da entidade que precisam ser solucionadas como prioridades para evitar colocar em risco a organização

Diagnóstico Externo: A análise externa deve ter uma revisão global ampla relacionada ao ambiente, deve-se entender a sociedade como um todo, a situação econômica e social, como também os recursos para captar recursos.

Fonte:

Adaptado de Scheunemann (2013).

Ainda que cada metodologia apresentada tenha suas particularidades, elas possuem pontos em comum, uma vez que todas enfatizam a elaboração de uma estratégia para implantação de um planejamento estratégico que gere resultados positivos e a ordenação das etapas da atividade de planejar, contribuindo para uma gestão estratégica efetiva. Nesse sentido, cabe a cada organização decidir a metodologia que melhor se enquadra no contexto de suas necessidades.

Algumas ferramentas também podem ser utilizadas para auxiliar na implementação de um planejamento estratégico, estando entre as mais utilizadas a Análise SWOT, cuja aplicação é simples e pode ser realizada em qualquer área (NUNES, 2023).

Existe também o Balanced Scorecard (BSC) que faz referência aos aspectos financeiro, processos internos, crescimento/aprendizagem e cliente (HERRERO, 2005); trata-se de uma ferramenta mais complexa, necessitando de maior capacitação da pessoa que irá aplicar o método, porém entrega bons resultados a curto, médio e longo prazo, além de não ter um custo elevado.

Outra ferramenta bastante utilizada para elaborar planos de maneira ágil é o 5W2H, que tem como definição perguntas que, se respondidas corretamente, contribui para descobrir se todo o plano estratégico traçado está realmente alinhado com as melhorias pensadas para a comunidade (OLIVEIRA, 2022), as perguntas para essa ferramenta são: *Who?* (Quem?); *What?* (O quê?); *Where?* (Onde?); *When?* (Quando?); *Why?* (Por quê?); *How?* (Como?); e *How Much?* (Quanto?).

A ferramenta 5P's, por sua vez, é utilizada para avaliar qual a estratégia mais adequada para um projeto, para isso ele leva em consideração: *Plan* (plano); *Ploy* (manobra); *Pattern* (padrão); *Position* (posição) e *Perpective* (perspectiva); considerando essas situações, a identificação e a elaboração da melhor estratégia será muito mais rápida.

Por fim, tem-se a ferramenta SMART, uma criação baseada em princípios, utilizada após análises já completas, deste modo fica mais fácil identificar objetivos e metas da organização.

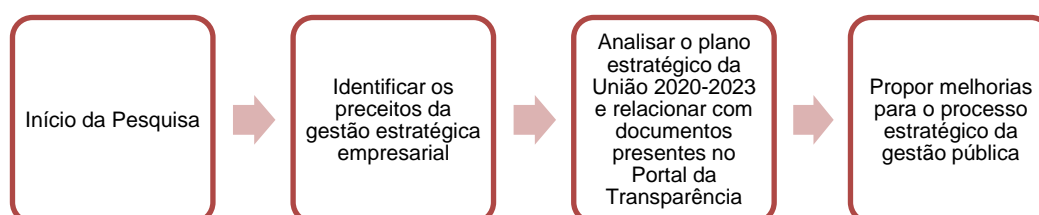
Dentre as principais vantagens de um planejamento estratégico está a melhoria nos processos, de modo que fica mais fácil identificar erros e melhorá-los, obtendo resultados mais eficientes e eficazes (CAMILA; APARECIDA, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada consiste em uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, que fez uso de documentos para análise dos dados.

Martelli *et al.* (2020, p. 473) enfatiza que pesquisa exploratória se refere a uma metodologia que possibilita ao pesquisador obter soluções de problemas sobre assuntos pouco discutidos, podendo ainda utilizar-se da junção de outros tipos de metodologia, provendo dados qualitativos ou quantitativos, a fim de proporcionar maior entendimento sobre o assunto para a conclusão final. Seu objetivo é conhecer a variável de estudo, tal como ela se apresenta, sua relevância e o contexto no qual está inserido. O procedimento da pesquisa exploratória é o estudo consecutivo do problema, provindo de pouco ou nenhum conhecimento, até que se obtenha condições de domínio do conhecimento qualitativo do assunto. A Figura 3 demonstra os passos seguidos para aplicação de referida pesquisa.

Figura 3 – Passo a passo da aplicação da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras

Os documentos analisados foram o plano estratégico da União de 2020 a 2023, assim como relatórios constantes no portal único do governo (Gov.br) relativos a esse período de planejamento. As análises foram realizadas por análise de conteúdo e comparativa das informações.

A análise de conteúdo possui como perspectiva uma análise dos dados que demonstre a realidade interna ou externa da situação ilustrada, desse modo podendo ser apresentada verbalmente, visualmente ou de modo que é possível descrever o conteúdo quantitativo realizado, sendo que a sua colocação precisa estar necessariamente vinculada as condições contextuais dos seus produtores (FRANCO, 2021, p.6). Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo possui como finalidade a indução de conhecimentos, tornando as informações visualizadas um meio de estratégia para novas tomadas de decisões.

Ao entrar no site Portal da transparência, é possível realizar uma comparação sobre os objetivos do planejamento estratégico e a satisfação quanto ao que foi feito para a região, com isso, será plausível dizer se as metas realmente foram aplicadas, para melhor desenvolvimento.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

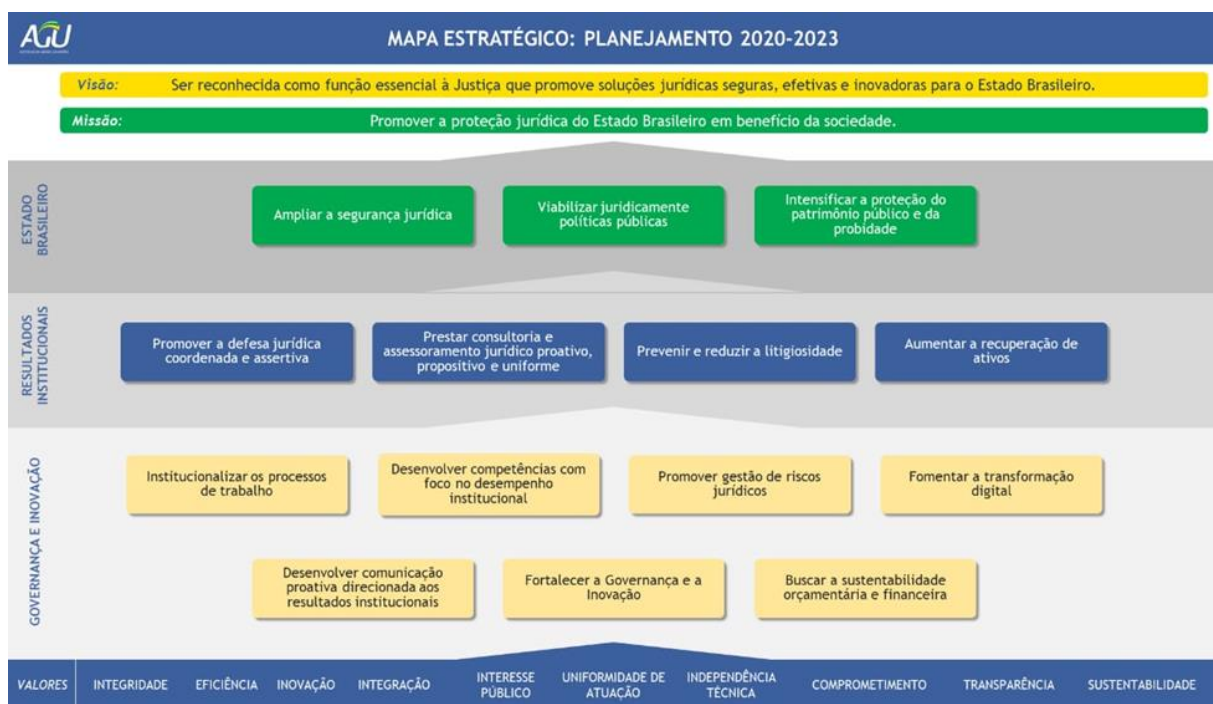
A Administração Pública tem por intermédio lidar com os interesses públicos, de forma social, a partir de uma base de dados no sistema. Dentre esses aspectos a Administração Pública estratégica vem criando uma estrutura que permite às organizações disporem de maior capacidade de realizar aquilo que é pedido (MEIRELLES, 1995). No entanto, tal prática necessita estar alinhada aos preceitos de um processo estratégico efetivo, que garanta o alcance dos objetivos traçados, bem como o alinhamento estratégico entre as diferentes instâncias de gestão. A base de uma adequada gestão estratégica está, assim, na elaboração do planejamento estratégico.

Logo, explanar sobre a gestão pública estratégica consiste em compreender e executar um processo estratégico em sua plenitude, com definição de metas e ações que possam ser cumpridas e que garantam o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Nesse sentido, dispor de uma linha de raciocínio e planejamento é fundamental, uma vez que o planejamento estratégico contribui para a efetividade da Administração Pública, com vista a garantia de direitos sociais, bem-estar e atendimento às necessidades da população (ANDRADE *et al.*, 2005).

Com base nesses argumentos, ao analisar o planejamento estratégico da União no ciclo 2020-2023, nota-se que a estruturação das ações parece se basear na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), cujo objetivo consiste em alinhar situações financeiras e não financeiras, bem como estabelecer medidas para avaliação de desempenho (KAPLAN NORTON, 1996).

Dessa forma, cada aspecto do mapa estratégico se alinha a missão, a visão, aos valores e a estratégia definida para a União nos respectivos anos, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Mapa estratégico, planejamento de 2020 a 2023



Fonte: Planejamento Estratégico 2020-2023 (GOV.BR, 2023)

Nota-se, então, como diretrizes ao estabelecimento dos objetivos estratégicos a missão de “promover a proteção jurídica do Estado Brasileiro em benefício da sociedade”, alinhada a visão de “ser reconhecida como função essencial à Justiça que promove soluções jurídicas seguras, efetivas e inovadoras para o Estado Brasileiro”. A organização dos objetivos, assim, ocorre em três grupos: Estado Brasileiro, Resultados Institucionais e Governança e Inovação.

A comparação entre o planejamento estratégico e o que Administração Pública realiza em termos de processos é apresentada na Figura 5.

Figura 5 – Comparação do Planejamento Estratégico e Administração Pública



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em resumo a tabela apresenta que grande parte da ação estratégica pode e deve ser aplicada na Administração Pública para que aconteça um fortalecimento dos processos de gestão e cumprimento dos objetivos estabelecidos, de modo que a sociedade consiga ter o bem-estar necessário para melhor vivência. A principal diferença, é que o planejamento estratégico pode também estar ligado nos setores privados, que possui como foco lucro e maximização dos retornos, podendo haver uma maior flexibilidade sobre o processo de planejamento e implementação da estratégia; por outro lado a Administração Pública tem foco no atendimento a demandas da sociedade, com vista ao bem-estar e garantias de direitos, além de envolver diferentes instâncias administrativas. A amplitude de um planejamento estratégico público é grande, o que, de certo modo, também, limita a sua flexibilidade frente a mudanças e tomadas de decisões. Nesse contexto, em uma análise longitudinal do planejamento estratégico proposto *versus* a prática da Administração Pública, é notável demandas ligadas a avanços e cumprimento de metas, mas, também, atrasos e mudanças de prioridades frente a realidade ambiental.

De forma geral, a análise do processo estratégico permite compreender melhor a evolução no sistema, principalmente sob o critério de benefícios a sociedade. Para uma Administração Pública efetiva, assim, torna-se fundamental a qualificação dos servidores públicos, principalmente os que atuam em níveis de gestão, para que se consiga avaliar o alcance de resultados frente ao que foi proposto, assim como o que é gasto frente ao que realmente está sendo realizado.

Todos os estados e regiões tem acesso ao Portal da Transparência, cujo objetivo consiste em disponibilizar dados e informações detalhadas sobre a gestão pública, principalmente no que tange a indicadores, uma vez que é direito do cidadão ter acesso e compreender como o dinheiro público é utilizado para fins de melhorias para a sociedade.

Apresenta, dessa forma, estrutura, agenda, patrimônios e avaliações sobre os serviços públicos, de modo a compreender como a estrutura e os sistemas administrativos estão estabelecidos e como estão sendo aplicados nos estados. A partir de tal análise é possível, assim, verificar se as iniciativas presentes nos planejamentos estratégicos propostos pela União se concretizaram e geraram resultados positivos.

No entanto, por mais que sejam realizadas mudanças e os objetivos sejam traçados, há desafios no alcance da excelência frente ao que a sociedade necessita, logo é possível dizer que o que os autores acreditam sobre o que é administração pública e sua importância para o alcance dos objetivos a que se propõe está correto, todavia muitos desafios se fazem presentes, principalmente, quando se adentra na teoria da estratégia, como processos bem definidos e visão de longo prazo, com métricas e acompanhamento de resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A explanação sobre o planejamento estratégico da União e sua relação com a teoria de estratégia permite compreender a relevância de um processo administrativo capaz de garantir que os objetivos propostos sejam cumpridos de forma efetiva pela União. No entanto, como qualquer planejamento de longo prazo, necessita de organização e disciplina, com o estabelecimento de métricas e acompanhamentos que garantam a compreensão quanto ao alcance de resultados.

O Portal da Transparência, assim, ao longo dos anos, tem permitido uma melhor visualização da população quanto a relação do que foi proposto nos planejamentos e os

resultados obtidos, no entanto demanda de uma olhar analítico, crítico-reflexivo de quem observa.

Falar de planejamento estratégico público, assim, é compreender a sua importância, mas também os desafios presentes nesse processo frente à realidade atual de mudanças e instâncias de gestão e decisão.

O presente artigo apenas inicia uma explanação que resulta em diversas indagações para estudos futuros sobre o tema: qual a diferença entre os planejamentos estratégicos na União nas diferentes versões? Como ocorre o alinhamento estratégico a partir da elaboração de um planejamento desse nível? Quais os principais desafios enfrentados pela gestão pública na efetividade de um planejamento estratégico?

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Milton de Almeida. **Planejamento estratégico para gestão pública**. 2020. São Paulo: Editora Intersaberes, 2020. E-book.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p.98-111, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347/1443>. Acesso em: 25 out. 2022.

CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Italo Patrick Rodrigues. Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. **Caderno de Administração**, v. 13, n.1, p. 93-104, jan./jul. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43713/29716>. Acesso em: 20 set. 2022.

CRETELLA JUNIOR, José. **Primeiras lições de direito**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: UFSC, 2009. Disponível em: http://150.162.8.240/somente-leitura/Especializacao_Gestao_em_Saude/Modulo_Basico/Planejamento%20estrategico%20governamental/Planejamento%20Estrategico%20Apostila%20online.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

GOV.BR. Advocacia Geral da União. Site Institucional. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2020-2023>. Acesso em: 10 mar. 2023.

HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MEIRELLE, Hely Lopes. **A administração pública e seus controles**. São Paulo: revista dos Tribunais, 1995.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília, DF: Liber Livro Editora, 2021.

FREITAS, Orlando José Soares de. **Administração pública**. Gama, DF: UNICEPLAC, 2021. Disponível em:

<https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1302/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABlica.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.

NUNES, Camilla Aparecida. **Planejamento estratégico no terceiro setor: uma análise bibliométrica em organizações filantrópicas não governamentais**. 2022. 109 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2023.

OLIVEIRA, Tainá das Mercês. O ciclo pdca e o 5w2h: as ferramentas administrativas aplicadas na organização x. **Revista Valore**, Jacuípe/Ba, p. 1-15, out. 2021.

FENNER, Vanessa Unfried *et al.* A transparência como instrumento de acompanhamento do planejamento estratégico público municipal. **Revista práticas de administração pública**. v. 3, n. 1, p. 45-62, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/38024/22380>. Acesso em: 11 out. 2022.

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE MARKETING DIGITAL E DO
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA COCA-COLA COMPANY.****ANALYSIS OF DIGITAL MARKETING ACTIONS AND CONSUMER
BEHAVIOR OF COCA-COLA COMPANY.**

Ana Paula Oliveira Marques
anapaula3006@outlook.com

Isadora Dornelas Barbeta
isadora-db@hotmail.com

Thais Rubia Ferreira Lepre
thaisrubia@unoeste.br

RESUMO: O marketing digital é uma realidade para as organizações e as ações *online* são cruciais para a sua sobrevivência no mercado. Grandes marcas como a Coca-Cola Company reconhecem essa importância e utilizam dessas ações para se conectarem com seus consumidores; no entanto, pequenas empresas ainda possuem dificuldades de desenvolver esse tipo de ação. Assim, justifica-se a existência deste artigo, uma vez que a pesquisa irá trazer as ações de marketing digital realizadas pela Coca-Cola com o intuito de beneficiar as empresas que não sabem como agir diante desta aplicação do marketing. O objetivo do presente estudo é identificar as ações de marketing digital que a Coca-Cola vem realizando e o comportamento do consumidor diante delas. Para tanto, contou-se com uma abordagem qualitativa, empregando o método descritivo, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental como instrumento de coleta de dados, os quais foram analisados com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que, através dos meios digitais, a Coca-Cola consegue agregar valor ao seu produto, formando uma identidade marcante na mente dos seus consumidores e alterando a forma como seu público se comporta antes mesmo de realizar uma compra; assim, conclui-se que os resultados obtidos através da análise das ações de marketing digital da Coca-Cola são positivos e servirão como exemplo para pequenos negócios que não sabem realizar esse tipo de marketing.

Palavras-chaves: Marketing digital. Comportamento do Consumidor. Coca-Cola. Ações de marketing.

ABSTRACT: Digital marketing is a reality for organizations and online actions are crucial for their survival in the market. Big brands like the Coca-Cola Company recognize this importance and use these actions to connect with their consumers, however small companies still have difficulties in developing this type of action, thus, the existence of this article is justified, since it will bring the digital marketing actions carried out by Coca-Cola, in order to benefit companies that do not know how to act in the face of this marketing application. The objective of the present study is to identify the digital marketing actions that Coca-Cola has been carrying out and the consumer's behavior before them, and for that, a qualitative approach was used, using the descriptive method, bibliographical research and documental research. as a data collection instrument, which were analyzed using the content analysis technique. The results showed that through digital media, Coca-Cola manages to add value to its product, forming a striking identity in the minds of its consumers, changing the way its audience behaves even before making a purchase, thus concluding that the results obtained through the analysis of Coca-Cola's digital marketing actions are positive and will serve as an example for small businesses that do not know how to carry out this type of marketing.

Keywords: Digital marketing. Consumer behavior. Coke. Marketing actions.

1. INTRODUÇÃO

O marketing, por si só, já possui a tarefa de fazer com que os clientes vejam valor nos produtos e serviços oferecidos em comparação com os concorrentes, tornando-os mais competitivos (KEEGAN, 2005). Assim, devido à rápida transformação do mundo

dos negócios, o marketing teve que se adaptar às novas estratégias adotadas pelas empresas. A tecnologia teve um papel significativo nessa transformação, facilitando o acesso à internet e dando origem a um novo tipo de marketing, que atinge tanto as grandes como as microempresas (CASAS, 2021).

O Marketing Digital, então, se originou por meio do advento da tecnologia. Limeira (2011, p 03) define o mesmo sendo “um conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e tipo de informação recebida”.

Essas novas aplicações de marketing vêm dominando o mercado e ganhando consistência a cada ano; atualmente mais de 94% das empresas no Brasil escolhem essa estratégia para o crescimento de sua marca (SEBRAE, 2022), obtendo um grande reconhecimento por parte de instituições nacionais e multinacionais, que passaram a fazer grandes investimentos nas ações digitais.

Dessa forma, as empresas começaram a utilizar práticas *online* e recursos tecnológicos para auxiliarem no desenvolvimento de estratégias voltadas ao cliente, o que tornou a comercialização de seus produtos e serviços por meio desse canal um valioso aliado para a promoção de seu negócio (CASAS, 2021).

A The Coca-Cola Company é uma multinacional que aderiu a esse conjunto de ferramentas e estratégias, tendo como seu principal foco criar uma identidade forte e ficar em evidência. Segundo a apresentação de mercado disponível em seu *website* oficial Coca-Cola Brasil (2022), a marca é uma empresa estrangeira que atua no segmento de bebidas não alcoólicas e possui mais de duzentos produtos de nove segmentos, os quais são vendidos e consumidos por mercados, lojas e restaurantes, sendo uma referência mundial no segmento de refrigerantes.

A Coca-Cola se originou no século XIX e, desde seu princípio, trabalha na ideia de divulgação de seus produtos por meio de rádio, televisão e mídias impressas, possuindo estratégias de marketing diversificadas. Atualmente a empresa tem realizado grandes investimentos em novas plataformas como a *internet* (ARAUJO, 2012); assim, desde a sua criação, ela tem focado em valorizar sua marca para conquistar um público mais amplo para suas comunicações, buscando fortalecer sua rede de relacionamento com o consumidor e desenvolver estratégias para ter um modelo de conexão cliente-empresa.

Segundo Junior e Avis (2022, p.31), “estratégia é uma palavra com origem no termo grego *stratégia* e significa direcionamento de plano: formas, métodos, manobras

ou estratégias utilizados para que seja possível atingir um objetivo”. Dessa maneira, a Coca-Cola tem baseado suas estratégias em mídias digitais, direcionando o seu plano para combinações de diversos tipos de tecnologias a fim de se relacionar com seus consumidores e, assim, conseguir entender o comportamento e as características que os seus compradores apresentam. Desse modo, a empresa busca refletir sobre o que motiva os consumidores a comprar, como tomam suas decisões de compra, quais são os fatores externos e internos que possuem influência sobre suas decisões (MERLO; CERIBELI, 2014), para que ambos alcancem uma experiência integrada de autoridade e credibilidade no nicho de atuação.

Essas ações digitais são responsáveis por influenciar o comportamento do consumidor que, segundo Samara e Morsch (2004), “é um conjunto de estágios que envolve a seleção, a compra, o uso ou a disposição de produtos, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Isso faz com que os consumidores criem novas percepções sobre os produtos e serviços que uma empresa possa oferecer, modificando a forma como os clientes compram, contratam e consomem (YANAZE; ALMEIDA; YANAZE, 2022).

Assim, a The Coca-Cola Company tem realizado um grande investimento em ações digitais que cativam o seu público a fim de conseguir um engajamento alto para impulsionar cada vez mais sua marca trazendo conectividade. As ações que a empresa dissemina têm grande influência no comportamento de seus consumidores, dessa forma, o presente artigo justifica-se por analisar como o consumidor reage a essas ações, dado que é fundamental entender o seu comportamento para a tomada de decisão, pois para se garantir a competitividade do negócio, é necessário ter estratégias e ações estruturadas e alinhadas de acordo com a identidade da empresa, a qual, conseqüentemente, terá o alcance de clientes ideais, atendendo a uma abordagem de vendas mais assertivas e melhorando a eficiência comercial.

Dessa forma, este artigo visou identificar as ações de marketing digital que a Coca-Cola vem realizando e o comportamento do consumidor diante delas. No intuito de analisar a questão supracitada, formularam-se os seguintes objetivos específicos: realizar um levantamento teórico sobre marketing digital e comportamento do consumidor; levantar ações de marketing digital realizadas pela Coca Cola no último ano e relacionar as ações de marketing digital da Coca Cola com o comportamento dos seus consumidores.

2 MARKETING DIGITAL, COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E COCA-COLA

Nesta seção está inserida toda fundamentação que dá sustentação teórica para este artigo. Ela foi dividida em subseções para facilitar a leitura e o entendimento.

2.1 Marketing digital e Comportamento do consumidor

O marketing é uma tecnologia gerencial que busca ajustar a oferta da organização e as demandas específicas existentes no mercado usando como ferramentas um conjunto de princípios e técnicas que proporcionam maior satisfação ao consumidor com um menor preço (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

Esse conjunto de princípios é essencial para que as organizações se mantenham e tenham crescimento no meio mercadológico, pois este está em frequente mudança e os concorrentes estão constantemente se esforçando para superar uns aos outros. Por isso, as empresas precisam se manter e construir vantagens competitivas para se diferenciarem e garantirem a satisfação e lealdade dos seus consumidores (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012). Desse modo, o marketing tem sido amplamente utilizado pelas empresas como ferramenta de inovação, começando a adotar, com o tempo, ações realizadas pela *internet*, utilizando da tecnologia da informação para potencializar e fortalecer a comunicação entre empresa e consumidor (YANAZE; ALMEIDA; YANAZE, 2022).

Como resultado, essa tecnologia passou a alterar as formas convencionais de comunicação devido à sua capacidade de quebrar barreiras geográficas e demográficas à medida que as pessoas se tornam mais conectadas (KOTLER, 2017). Desta forma, as empresas perceberam que, para se manterem competitivas, precisavam enfrentar a realidade do mercado e se adaptarem às mudanças, visto que seus clientes passaram a ser mais críticos na interação com o produto; esses consumidores firmam suas decisões em *feedbacks*, positivos ou negativos, de outros consumidores que trocam informações *online* sobre o produto, impulsionando assim a imagem da empresa e intensificando o relacionamento do consumidor com o proprietário (CINTRA, 2010).

Portanto, as empresas tiveram que desenvolver uma forte presença digital, empregando ferramentas e tecnologias a fim de divulgarem a própria marca através de publicações e conteúdos que geram valor. Nota-se que a *internet* está disponível para uma grande parcela da população, e as pessoas têm livre acesso para comentar, partilhar e acessar informações ao mesmo tempo, precisando, assim, que as organizações sempre estejam ativas e presentes nesse meio para conseguirem ganhar visibilidade perante aos consumidores (CRUZ, 2020).

Desse modo, a fim de acompanhar a evolução tecnológica, surgiu o conceito de marketing digital, que utiliza estratégias de comunicação e promoção de bens ou serviços por meio de canais digitais, sendo eles: redes sociais, *sites* de notícias, *blogs*, *displays* digitais ou aparelho eletrônico (FAUSTINO, 2019).

Assim, o marketing digital se tornou um importante plano de marketing, pois permite que as organizações conectem os canais de comunicação, dando-lhes a oportunidade e um maior potencial de aquisição de clientes, dado que ferramentas como Facebook, Twitter e Instagram facilitam o processo de interação e conectividade entre consumidor. Essas ferramentas possuem plataformas para tirar dúvidas, compartilhar e obter informações sobre os produtos e discutir problemas, tarefas essas que antes eram restritas ao Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC (KINDER, 2012).

Diante disso, as organizações perceberam a importância de criar uma presença digital para o desenvolvimento de seu negócio, uma vez que o marketing digital pode aumentar a probabilidade de compra de seus consumidores trazendo mais lucratividade para a empresa, além de aumentar a visibilidade da marca, colocando-a como referência no setor que atua e posicionando-a como líder no mercado competitivo. Portanto, pequenas, médias e grandes empresas passaram a vincular essas estratégias com seus objetivos e metas, pois observaram que poderiam aproximar seu consumidor da oferta divulgando o seu produto ou marca através dos serviços *on-line* a fim de obter maior faturamento com menores custos (CINTRA, 2010). Em vista disso, as organizações se adaptaram conforme os perfis de seus clientes e adentraram cada vez mais no mundo virtual em busca de inovações e de novos entrantes. O marketing digital possibilitou que esses negócios ganhassem uma nova perspectiva, permitindo que sejam mais assertivos em suas tomadas de decisão.

No entanto, as organizações ainda se viram na necessidade de compreender o comportamento de compra do consumidor para que fosse possível obter mais êxito em suas ações digitais, visto que, a partir desse entendimento, consegue-se distinguir os desejos e impulsos de um indivíduo na hora de realizar uma compra (ROSA; CASAGRANDA; SPINELLI, 2012). Dessa forma, as empresas passaram a monitorar o comportamento dos consumidores para determinarem em quais aspectos eles são influenciados e colocarem em prática ações efetivas em resposta a essas descobertas.

As marcas, então, começaram a adotar processos para acompanhar e entender como esse consumidor é estimulado e quais são os fatores que despertam desejo para finalizar a compra. Dessa perspectiva, perceberam que os consumidores costumam

avaliar muitos fatores antes de escolher um produto, sentindo a necessidade de fazerem perguntas, avaliarem conselhos de outros e ainda interajam com marcas diferentes antes de tomarem uma decisão de compra (KOTLER, 2017). As empresas perceberam que as decisões dos consumidores são baseadas nas informações compartilhadas, as quais podem mudar o comportamento desses clientes se forem absorvidas e interpretadas de maneira errada (LARENTIS, 2012).

Kotler (2017) coloca que a decisão de compra desses consumidores é baseada em fatores como os diversos meios de comunicação que são utilizados pelas organizações, dentre eles: televisão, mídias sociais e ações de relações públicas, bem como opiniões de amigos e familiares e pelo conhecimento prévio que eles possuem em relação a determinadas marcas, baseados em experiências anteriores. Em outras palavras, os consumidores atuais tornaram-se dependentes da opinião dos outros, baseando suas decisões no comportamento da população, sendo, conseqüentemente, influenciados (KOTLER, 2017). Além desses fatores, existem diversos outros externos que exercem influência no comportamento do consumidor, tais como fatores demográficos, estilo de vida e valores culturais. Esses fatores tornam as decisões de compra ainda mais difíceis quando se leva em conta o desejo de várias pessoas. Desse modo, entender a influência que bens, serviços e experiências exercem nas decisões de compra do consumidor fez com que as organizações tivessem decisões mais assertivas (HAWKINS, 2018).

Portanto, compreender o comportamento do consumidor ajudou as empresas a planejarem com precisão o que precisam fazer para atrair novos clientes e fidelizá-los à marca, diminuindo a probabilidade da tomada de decisões erradas que possam prejudicar a imagem da empresa e abrir portas para os concorrentes entrarem no mercado (HAWKINS, 2018).

Apesar de várias marcas trabalharem com a mesma categoria de produtos, elas podem ocupar posicionamentos diferentes na mente dos consumidores, pois estes criam expectativas com base em experiências já vivenciadas; com isso, muitas empresas procuram melhorar o engajamento de sua marca e a fidelidade de seus clientes (KOTLER, 2017). A Coca-Cola Company está entre as marcas que fizeram seu direcionamento estratégico voltado para esse propósito, procurando entender, no primeiro momento, as necessidades e o comportamento de seus consumidores para, depois, fazerem a criação de suas estratégias. A marca Coca-Cola Company buscou,

através dos canais digitais, manter conectividade com seus clientes com o objetivo de fidelizá-los e colocar sua marca em evidência.

2.2 Coca-Cola e suas ações de marketing digital

A The Company Coca-Cola originou-se na cidade de Atlanta, estado da Georgia, nos Estados Unidos. Em 1886, o Dr. John Stith Pemberton, que atuava como farmacêutico, produziu o xarope com a fórmula da Coca-Cola. Com passar dos anos, as ações da Coca-Cola foram vendidas para Asa G.Candler (COMPANY, 2023). Desse modo, a The Company Coca-Cola é uma multinacional que fabrica, comercializa e vende bebidas não alcoólicas, incluindo bebidas com gás e bebidas sem gás, além de águas, bebidas energéticas, sucos, chás, bebidas esportivas e cafés prontos para beber.

O sistema da organização se baseia em cinco grupos de bebidas, sendo elas: colas, sabores, hidratação, nutrição e emergentes, sendo sua linha composta por 260 produtos sem sabores regulares e versões sem açúcar ou de baixa caloria. (COMPANY, 2023).

A Coca-Cola trabalha na ideia de divulgação de seus produtos, o que ocasionou a criação de estratégias de marketing inovadoras que a marca emprega a fim de atingir o seu público alvo. Dessa forma, a organização utiliza de ferramentas como rádio, televisão, mídias impressas e mídias sociais para facilitar a interação entre a marca e o público (ARAÚJO, 2012). Essa interação acontece por meio da criatividade da marca e do desenvolvimento de seu ponto de partida, que busca a satisfação de seus clientes.

Sabe-se que, quanto maior a interação entre marca e público, maior o alcance e engajamento, por isso a Coca-Cola inclui nas suas estratégias de marketing campanhas que envolvem a participação do seu consumidor com o intuito da fidelização junto à marca (SOUZA; OLIVEIRA, 2014). Dessa maneira, essas estratégias acarretam em um maior firmamento da marca no mercado, uma vez que a empresa é capaz de atender às necessidades e preferências de seus consumidores. Um exemplo disso é a marca não ser conhecida por apenas vender seu produto, mas por abraçar diversas causas, atraindo e ganhando a simpatia de seus consumidores (PORTO, 2019).

Ao utilizar o marketing como um dos seus focos para ter tanto sucesso, a Coca-Cola deposita maior presença na utilização do marketing digital, que entra como um complemento ao marketing tradicional. A marca utiliza o digital como meio de potencializar a captação de novos clientes e fazer a exploração de novos mercados, fortalecendo, dessa maneira, o lançamento de novos produtos e o impulsionamento de

seu nome (BELMONT, 2020). Diante da importância que o marketing digital tem nas ações mercadológicas da organização, serão abordadas nos parágrafos seguintes as principais ações de marketing digital realizadas pela Coca-Cola no último ano.

De fato, a Coca-Cola Company é uma marca conhecida mundialmente; ela utiliza dos meios digitais para se conectar com seus clientes, criando uma relação de fidelidade com eles. Assim, para ficar em evidência aos seus consumidores, a empresa utiliza como estratégia de marketing digital o mecanismo de busca do Google, que possui milhões de imagens ilustrativas de seus produtos, bem como videoclipes promocionais, cupons de descontos oferecidos pelo seu site oficial e muitos patrocínios em eventos que aparecem em um simples *click* (PAULUCCI; VECHIO, 2018).

O fato de a marca possuir grandes quantidades de sites e páginas diferentes que hospedam propagandas de seu produto demonstra como a empresa investe na disseminação da sua imagem. Construindo uma forte identidade visual, essas imagens têm um alto poder instintivo a mente humana, pois são decodificadas com mais rapidez e facilidade (BRIDGER, 2018), o que faz com que os consumidores recordem instintivamente do refrigerante ao fazerem uma compra.

No ano de 2022, a Coca-Cola fez grandes investimentos no marketing digital e em seu relacionamento com os consumidores. A empresa patrocinou grandes festivais e eventos pelo mundo; um exemplo da aplicação de suas estratégias de marketing é a Copa do Mundo da FIFA Qatar de 2022, quando lançou a campanha “Magia de Acreditar”, que foi vinculada a mais de 200 países. Logo em seguida, foram lançados dois filmes chamados “Tattoo” e “Shave”, quando a marca utilizou de meios digitais como a televisão, Instagram, Facebook e Twitter para interagir com o seu público e com pessoas de todo o mundo que se interessam pelo futebol (COCA-COLA BRASIL, 2022).

O objetivo das campanhas era inspirar os fãs em todo o mundo a compartilharem suas promessas e experiências para apoiar seu país a alcançar o seu objetivo, o título. Posteriormente, essas promessas foram incorporadas às embalagens da marca para despertarem a curiosidade dos consumidores (COCA-COLA BRASIL, 2022).

Desse modo, a Coca-Cola conseguiu transformar o desejo das pessoas em ganhar o título em vontade de tomar Coca-Cola, visto que a “magia de acreditar” acontece depois que o indivíduo toma o líquido. Por seu grande desempenho e competência, a Coca-Cola é patrocinadora oficial da Copa do Mundo da FIFA desde 1950 e faz anúncios em todos seus estádios, inclusive durante os jogos que são transmitidos ao vivo pela televisão (COCA-COLA BRASIL, 2022).

Com o intuito de chegar aos seus clientes através de suas ações de marketing digital, a Coca-Cola Company também teve grande participação no maior festival de música do mundo, o Rock in Rio, sendo patrocinadora oficial desde 2001 (PORTO, 2019). No ano de 2022, a marca compartilhou uma nova experiência com seus consumidores criando um espaço chamado “Coke Studio” onde promoveu encontro de diversos DJ’s de diferentes gêneros musicais em uma estrutura de tubos de LED nas cores da Coca-Cola com o intuito de divulgar através de artistas, influenciadores e músicos a sua nova plataforma de música que reúne os shows de artistas emergentes na música (MUNDO DO MARKETING, 2022)

Para fazer a cobertura do evento, a marca colocou à frente *influencers* para interagirem com o público nas redes sociais e ganhar mais alcance em suas publicações. Influenciadores digitais como Gessica Kayane e Lucas Rangel entregavam conteúdos de humor nos *stories* e *feed* do Instagram, deixando a marca em evidência e impulsionando o seu nome. Além disso, esses influenciadores apresentavam vestimentas, patrocinadas pela Coca-Cola, de forma criativa e exuberante, aumentando a sua visibilidade e potencialização diante seus consumidores (COCA-COLA, 2022).

Ao final do ano de 2021, a Coca-Cola Company lançou uma plataforma global chamada “Real Magic” com uma filosofia de felicidade e união entre as pessoas. O propósito da campanha era unir pessoas diferentes em universos diferentes, mostrando que os indivíduos estavam apenas a “uma Coca-Cola de distância”, estando todos conectados. Seu principal objetivo foi atrair novos consumidores por meios de jogos e músicas *online* (COCA-COLA, 2021).

Dessa forma, com base no lançamento da plataforma, em 2022 a Coca-Cola surpreendeu a mídia com a criação do primeiro evento *online* chamado “Coca-Cola Creations”, quando foi publicado o lançamento de um novo sabor nomeado de “Coca-Cola Starlight”, sendo essa uma versão com menos adição de açúcar, com coloração diferente e embalagens que chamam a atenção. O produto foi pensado exclusivamente para conseguir atingir o público jovem, ressaltando a ideia de modernidade com jogos virtuais e personagens holográficos que despertam a curiosidade dos consumidores (CNN, 2022).

A Coca-Cola também utiliza de ferramentas como *sites* como ação de marketing digital. Neles, a organização vende produtos exclusivos da marca, como garrafas comemorativas ou personalizadas, artigos de decoração para casa e a sua linha de bebidas; a marca retrata uma linha de calçados e calças, além de apresentar um *site*

para o incentivo do uso de garrafas retornáveis, mostrando, dessa maneira, pontos de coletas em todo o Brasil (PAULUCCI; VECHIO, 2018) e trazendo consigo a ideia de sustentabilidade, além de passar para seus consumidores mais confiança.

Desse modo, observa-se como a The Coca Cola Company fez investimentos significativos em campanhas digitais que demonstram ideias de alegria, liberdade, compartilhamento, amizade, família e positividade. A ideia da marca é dar maior ênfase na relação com seus consumidores, observando como se comportam para criar produtos que transmitam sua mensagem, fazendo com que não possuam dúvidas na hora da compra.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é de extrema importância para um trabalho científico, pois oferece diretrizes para obtenção de dados que auxiliam na solução de um problema ou na compreensão de um fenômeno estudado. A presente pesquisa fez uso de abordagem qualitativa que, segundo Mattar e Ramos (2021), possui foco no processo, na compreensão e no significado, onde o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados, sendo dessa maneira um processo indutivo e descritivo. Assim, as informações não são quantificadas, mas sim interpretadas e atribuídos significados ao que foi pesquisado.

Desse modo, foi empregado o método descritivo, que busca especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer fenômeno que possa ser analisado a fim de levantar associações entre duas variáveis como forma de interpretá-las (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), assim, na presente pesquisa foram descritas as ações de marketing digital e o comportamento do consumidor da empresa Coca-Cola.

Diante disso, o artigo dispôs como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Segundo Walliman (2015), a pesquisa bibliográfica é feita com base em textos, enciclopédias, jornais, artigos, livros, revistas, resumos etc., exatamente como realizou-se neste trabalho, que utilizou livros e artigos científicos atualizados na área. Já a pesquisa documental tem como base o uso de referências em documentos oficiais, sendo eles estatutos, arquivos e memorandos (LIRA, 2014). A pesquisa documental foi empregada neste estudo para analisar as estratégias de comunicação *on-line* utilizadas pela Coca-Cola via internet, ou seja, os canais oficiais de mídia social da empresa: Instagram e o *site* oficial, todos contendo

informações pertinentes sobre as estratégias de marketing digital que são utilizadas pela organização.

Ademais, completando os procedimentos, tem-se a análise de conteúdo, que consiste em examinar não apenas textos, mas qualquer material que pode ser considerado de análise qualitativa. Em um sentido mais restritivo do termo, a análise de conteúdo examina artigos, propagandas, notícias ou outras mídias, sendo elas, quadros, propagandas de rádio, televisão, filmes, mídias sociais etc, além de ser possível analisar situações ao vivo, como entrevistas, peças de teatro e concertos (WALLIMAN, 2011).

Dessa forma foi examinado todo o conteúdo das mídias sociais da Coca-Cola a fim de se realizar um levantamento teórico e entender como o consumidor se comporta diante suas ações.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A The Coca-Cola Company surgiu no ano de 1886 pelo farmacêutico Dr. John Stith Pemberton, que produziu um xarope com a fórmula da Coca-Cola e levou até a farmácia Jacobs' Pharmacy, onde sua popularidade e crescimento dispararam. No Brasil, a marca fabricou seu primeiro refrigerante na cidade de Recife, no ano de 1941. A bebida fez sucesso em meio à Segunda Guerra Mundial e rapidamente ganhou espaço, expandindo-se aceleradamente pelo país e pelo mundo (COCA-COLA, 2016).

Com essa expansão, a Coca-Cola desenvolveu métodos para se conectar com seus clientes e entrou no mercado competitivo utilizando as mídias sociais para divulgar seu posicionamento e propagar sua identidade visual. Em vista disso, a Coca-Cola desenvolveu seu próprio conceito para as estratégias de marketing: vender felicidade através de uma garrafa, criando uma identidade diferenciada ao associar seu posicionamento a momentos felizes, tanto que a empresa construiu seu *slogan* “abra a felicidade” com o propósito de transformar a ideia de uma lata vermelha em uma marca. Assim, a marca Coca-Cola utiliza-se da emoção para unir as pessoas e atingir possíveis clientes, disseminando sua imagem e fidelizando seu público.

Dessa forma, a presente pesquisa reuniu as principais ações de marketing digital da Coca-Cola com o objetivo de analisar o comportamento dos consumidores perante elas. Realizou-se o levantamento de suas ações de marketing digital do último ano e foi percebido que a marca gerou grandes impactos no meio social e tecnológico. A seguir serão demonstrados alguns desses impactos, destacando o comportamento dos consumidores diante das estratégias.

No ano de 2022 a Coca-Cola esteve presente na Copa do Mundo FIFA 2022, lançando a campanha "Magia de acreditar" (COCA-COLA BRASIL, 2022), que estimulou seus consumidores a compartilharem suas experiências e suas promessas, a fim de que apoiassem seu país pela busca do título. Essa estratégia resultou na aproximação dos clientes com a marca, pois a organização incluiu as experiências e as promessas que foram compartilhadas através das suas redes sociais em suas embalagens, despertando a curiosidade dos consumidores que buscavam conhecer as experiências vividas por cada pessoa. Essa estratégia impactou nas decisões de compra pelos consumidores, já que foram estimulados a lembrar da Coca-Cola toda vez que fossem adquirir uma bebida; assim, a marca conseguiu ocupar um lugar bem definido na mente deles, em virtude de que ela estava presente em todos os momentos.

Outra ação de marketing digital que impactou os consumidores positivamente foi realizada pela Coca Cola no festival de música Rock in Rio. A participação da empresa teve grande repercussão diante seus consumidores, uma vez que a marca criou um grande espaço chamado "Coke Studio" (MUNDO DO MARKETING, 2022), que tinha o intuito de reunir artistas, músicos e *influencers* para divulgarem a sua nova plataforma de música digital voltada para artistas emergentes. Na figura a seguir, é possível conhecer essa estrutura e conferir uma das parcerias, realizada com uma influenciadora:

Figura 1 - Foto da estrutura *Coke Studio* no Rock In Rio e parceria feita com a influenciadora.



Fonte: Instagram Oficial Coca-Cola Brasil (cocacola.br)

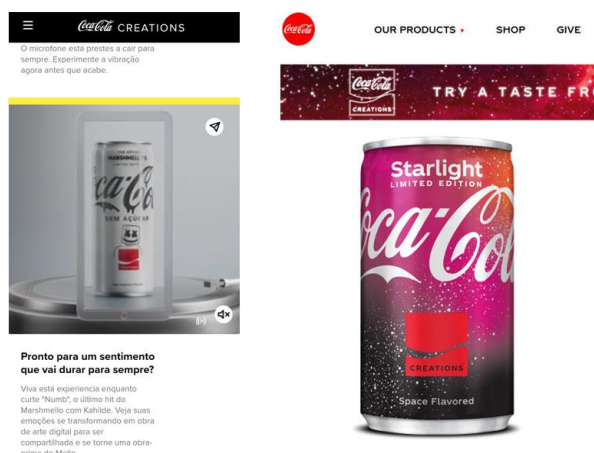
A estratégia foi montada para atrair o público jovem e conseguir atingir o maior número de pessoas possíveis, já que estava sendo transmitida por canais televisivos e pelos influenciadores digitais que são representantes da marca no Instagram. Dessa

forma, a marca conseguiu fortalecer, diante de seus consumidores, a sua identidade, pois, além de alavancar suas vendas no maior festival do Brasil, impulsionou uma imagem positiva diante seus consumidores por induzir uma prática de arte inclusiva, trazendo músicos pouco conhecidos para cantarem em grandes palcos e com grandes plateias.

Outra ação da Coca-Cola que impactou no comportamento dos seus consumidores ocorreu no final do ano de 2021. A empresa lançou uma plataforma global chamada “Real Magic”, estreando-a com o lançamento do evento “Coca-Cola Creations” sendo utilizada para divulgação de bebidas com edições limitadas, como exemplos a “Coca-Cola x Marshmello” e a “Coca-Cola Move” (COCA-COLA, 2021). O objetivo do evento foi atrair novos clientes por meio de jogos *online* e música, a fim de que transmitisse a ideia de união e alegria, deixando transparecer para seus consumidores a concepção de que as pessoas estão apenas a uma Coca-Cola de distância uma das outras, estando todas conectadas, seja pelo seu *site* ou pelo simples fato de ingerirem a bebida.

No início do ano de 2022, após o lançamento da plataforma, a Coca-Cola introduziu um novo sabor “Coca-Cola Starlight”, destinado exclusivamente ao público jovem (CNN, 2022), destacando a ideia de modernidade por meio de jogos virtuais e holográficos o que despertou o interesse do público em saber qual seria o próximo sabor a ser lançado e em quem seria inspirado. Na figura abaixo, é possível visualizar as embalagens realizadas para o lançamento de novas bebidas.

Figura 3 - Fotos das embalagens da Coca-Cola.



Fonte: Sites Oficiais Coca-Cola

Além de festivais e plataformas, a Coca-Cola Company utiliza seus próprios *sites* como ferramentas de marketing digital. Por meio deles, a empresa vende produtos personalizados como roupas, garrafas e artigos de decoração, tendo uma linha extensa de produtos com a sua logomarca. Dessa forma, a marca, além de expandir seus produtos ganhando maior visibilidade, incentiva o uso sustentável de suas garrafas, utilizando os retornáveis como meio de minimizar os impactos negativos ao meio ambiente. A Coca-Cola utiliza *sites* personalizados para vender produtos inovadores a fim de alcançar os mais variados públicos, fazendo com que transpareça a ideia de uma marca atual e sustentável, transmitindo uma maior confiança a seus consumidores.

Portanto, através das ações de marketing empregadas nos meios digitais é possível que a marca sempre seja lembrada de forma positiva diante do mercado de atuação, pois ela agrega valor à sociedade e faz com que seus consumidores se lembrem da bebida antes mesmo de consumirem, formando na mente de seu público uma identidade marcante com intuito de estar presente em seu dia a dia. Sendo assim, a Coca-Cola tem o poder de influenciar no comportamento de compra do consumidor, como mostrado no presente artigo; suas ações são voltadas para trazer um impacto positivo, fazendo com que seus clientes se lembrem da marca na hora da compra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como foco compreender a importância do marketing digital dentro das organizações e como a Coca-Cola fez o uso desse tipo de marketing para se conectar e relacionar com seu público alvo. Ao analisar a forma como a empresa interage com seus consumidores e avaliando seu conteúdo, linguagem, interações e a forma como seus clientes recebem o que a marca publica, as análises apresentadas servirão como base para pequenas empresas que buscam se desenvolver no mercado.

Como apresentado no decorrer deste artigo, as ações de marketing digital são realizadas e utilizadas com o intuito de aumentar o reconhecimento da marca e atrair clientes em potencial. Com base nos resultados do estudo, conclui-se que a Coca-Cola é uma marca consolidada que se popularizou entre seu público devido ao seu conteúdo amplamente compartilhado e suas ações no meio digital. Isso levou à sua aceitação no mercado, uma vez que estabeleceu um forte posicionamento, fortificando o relacionamento com seus clientes. Sendo assim, no último ano, a Coca-Cola conseguiu inserir sua marca em eventos globais e viu no marketing digital uma oportunidade de engajar seus produtos e garantir que seu nome fosse lembrado; em vista disso, a

empresa utilizou das experiências dos usuários nos eventos para fazer interações com seu público. Como resultado, uma única ação possui inúmeros compartilhamentos e comentários que a colocam em contato com novos clientes ávidos pelas mesmas experiências, gerando um fluxo de engajamento e vendas.

Após as análises feitas, observaram-se as seguintes limitações no presente estudo: apenas uma empresa do segmento foi examinada para obtenção dos resultados; os resultados obtidos foram coletados das mídias digitais oficiais da empresa, sendo expostos a uma visão sucinta de dados, não sendo possível analisar o alcance de pessoas por ações; o estudo foi feito com o intuito de dar suporte às pequenas empresas para alcançarem a excelência em suas ações digitais, não sendo possível acompanhá-las em seu desenvolvimento.

A partir das limitações apresentadas, surgiu uma sugestão para trabalhos futuros: analisar o marketing digital da Coca-Cola em relação aos seus principais concorrentes; dessa forma seria possível prever quais ações possuem maior impacto sobre o comportamento dos consumidores, levando em consideração duas perspectivas diferentes, assim as pequenas empresas teriam direcionamento de quais as melhores ações a serem realizadas tendo mais dados comparativos. Dessarte, apesar das limitações, ainda assim foi possível atingir os objetivos do estudo sem que houvesse interferência nos resultados do artigo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Suzienne Dayse Carvalho. **A COCA-COLA e os Princípios do Marketing: um casamento que deu certo**. 2012. 11 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Comunicação Social, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/r7-0236-1.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.

BELMONT, Filipe. **Marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020. 308 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=SZ_eDwAAQBAJ&dq=marketing+digital+conceito&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s. Acesso em: 08 mar. 2023.

BRIDGER, Darren. **NeuroMarketing**. [S. L.]: Autêntica Business, 2018. 304 p.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing Digital**. São Paulo: Grupo Gen, 2021. 242 p.

CINTRA, Flavia Cristina. **Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. Investigação**, Franca, v. 10, n. 1, p. 1-12, 07 maio 2010.

CNN. **Coca-Cola lança sabor inspirado na “luz das estrelas”**. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/coca-cola-lanca-sabor-inspirado-na-luz-das-estrelas/>. Acesso em: 13 mar. 2023.

COCA-COLA BRASIL. **Coca-Cola celebra a confiança dos fãs de futebol para a Copa do Mundo da FIFA 2022™**. 2022. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/imprensa/coca-cola-celebra-a-confianca-dos-fas-de-futebol-para-a-copa-do-mundo-da-fifa-20220>. Acesso em: 13 mar. 2023.

COCA-COLA BRASIL. **Nossa Companhia**. 2022. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/nossacompanhia>. Acesso em: 27 set. 2022.

COCA-COLA. **COCA-COLA APRESENTA “REAL MAGIC”**. 2021. Disponível em: <https://www.cocacolaportugal.pt/noticias/coca-cola-apresenta-real-magic>. Acesso em: 13 mar. 2023

COCA-COLA. Gshow. **Coca-Cola proporciona encontros incríveis entre público e influenciadores do Brasil e da América Latina no Rock in Rio**. 2022. Disponível em: <https://acesse.one/KHaFX> Acesso em: 13 mar. 2023.

COMPANY, The Cola-Cola. **O nascimento de uma ideia refrescante: história da coca-cola. História da Coca-Cola**. 2023. Disponível em: <https://www.coca-colacompany.com/company/history/the-birth-of-a-refreshing-idea>. Acesso em: 13 mar. 2023.

CRUZ, Ricardo César Marques. **A importância do Marketing Digital para as empresas e instituições: o caso do banco de sangue do hospital de braga**. 2020. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Publicidade e Relações Públicas, Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Braga, 2020. Disponível em: http://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/69185/1/3_Dissertacao_PG29667_Ricar doCruz.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

CUNHA, Helena Sofia Martins. **O Marketing Digital e a Comunicação em Empresas B2B: o caso caetanobus**. 2022. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade e Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto, Porto-Portugal, 2022. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/20950/1/Helena_Cunha_MMKD_2022.pdf. Acesso em: 23 mar. 2023.

FAUSTINO, Paulo. **Marketing Digital na Prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos**. [S. L.]: Dvs Editora, 2019. 344 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=xxKdDwAAQBAJ&lpg=PP9&ots=ACrRQNjJAa&dq=%22marketing%20digital%22&lr&hl=pt-BR&pg=PP9#v=onepage&q=%22marketing%20digital%22&f=false>. Acesso em: 23 mar. 2023.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AVIS, Maria Carolina. **Supermarketing: estratégias de marketing digital**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2022. 186 p.

GABRIEL, Marta. **Marketing na Era Digital - Conceitos, Plataformas e Estratégias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2020. 544 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025859/epubcfi/6/34%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter4%5D!/4/2/4%4052:78>. Acesso em: 20 fev. 2023.

HAWKINS, Del. **Comportamento do Consumidor**. 13. ed. [S. L.]: Elsevier Editora Ltda., 2018. 604 p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152373/epubcfi/6/20%5B%3Bvnd.vst.idref%3DB9788535287912000014%5D!/4/2/6/10%5Bp0250%5D/7:370%5B%20co%2Cmpr%5D>. Acesso em: 20 fev. 2023.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2005. 448 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/19/pdf/0>. Acesso em: 27 set. 2022.

KINDER, Francis Herbert. **Marketing Digital e Marketing Tradicional**: uma análise comparativa. 2012. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Negócios Internacionais, Universidade do Minho, [S. L.], 2012. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/23471>. Acesso em: 23 mar. 2023.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Botafogo: Sextante, 2017. 201 p.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do Consumidor**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=sPlmTMedmFIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comportamento+do+consumidor&ots=CMorqWb--N&sig=8BkWehTXhGHP0RJB36wreyZ79F8#v=onepage&q=comportamento%20do%20consumidor&f=false>. Acesso em: 24 mar. 2023.

LIMEIRA, Tania M Vidigal. **E-Marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011. 352 p.

LIRA, Bruno Carneiro. **O passo a passo do trabalho científico**. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014. 18 p.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela Karine. **Metodologia da pesquisa em educação**: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas. São Paulo: Grupo Almedina, 2021. 470 p.

MERLO, Edgard Monforte; CERIBELI, Harrison B. **Comportamento do Consumidor**. 2014.

MUNDO DO MARKETING. **Coca-Cola promove encontros musicais inéditos durante o Rock in Rio**. 2022. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/ativacoes/coca-cola-promove-encontros-musicais-ineditos-durante-o-rock-in-rio/#:~:text=Pelo%20s%C3%A9timo%20ano%20como%20patrocinadora,Verse%2C%20dentro%20do%20jogo%20Fortnite..> Acesso em: 13 mar. 2023.

PAULUCCI, Leonardo Passos; VECHIO, Gustavo Henrique del. Importância do Ambiente Digital para o Relacionamento da marca com clientes: estudo de caso da Coca-Cola como um caso de sucesso. **Revista Interface Tecnológica**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 51-62, 30 jun. 2018. Interface Tecnológica. <http://dx.doi.org/10.31510/infa.v15i1.346>. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/346/212>. Acesso em: 12 mar. 2023.

PORTO, Carolina Barbalho. **Projeto Experimental em Publicidade e Propaganda**: marketing de patrocínio em eventos: um estudo de caso da marca coca-cola no festival rock in rio no brasil. 2019. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Ufrn), Natal, 2019. Disponível em:

https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/34459/3/MarketingPatrocinio_Porto_2019. Acesso em: 13 mar. 2023.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de Marketing**. 2012.

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 (Rta)**, Mato Grosso do Sul, v. 6, n. 2, p. 28-39, 11 ago. 2012. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1044/525>. Acesso em: 23 mar. 2023.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Editora Pearson, 2004. 288 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. [S. L.]: Grupo A, 2013. 612 p.

SEBRAE. **Marketing Digital**: empresas apostam cada vez mais na estratégia. 2022. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/marketing-digital-empresas-apostam-cada-vez-mais-na-estrategia,4a85103e3b88f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 20 set. 2022.

SOUZA, Dayana; OLIVEIRA, Thaianne. **Real-Time Marketing da Coca-Cola**: todas as emoções no conteúdo coletivo para a copa. 2014. 15 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: l1nq.com/tPtEW Acesso em: 24 mar. 2023.

WALLIMAN, Nicolau. **Métodos de Pesquisa**. Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502629857.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; ALMEIDA, Edgar; YANAZE, Leandro Key Higuchi.

Marketing Digital: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2022. 177 p. Curso: (X)

Administração – () Ciências Contábeis – () Outros

Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

AS ESTRATÉGIAS PARA A TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO DA GERAÇÃO X PARA A GERAÇÃO Z: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPEEL/ANPAD

THE STRATEGIES FOR THE TRANSMISSION OF KNOWLEDGE FROM GENERATION X TO GENERATION Z: ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE SPEEL/ANPAD

Emellyn Ribeiro Maciel Varela

emellynribeiro@hotmail.com – Business School Unoeste

Valdecir Cahoni Rodrigues

cahoni@unoeste.br – Business School Unoeste

Ricardo Alexandre Borges Teotônio

ricardoborges@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO: Toda e qualquer organização para ser e se manter competitiva perante os seus concorrentes faz se necessário que haja a gestão do conhecimento entre os seus colaboradores. Uma das principais dificuldades é a transmissão deste conhecimento entre as gerações. O objetivo geral da pesquisa será o de identificar as estratégias utilizadas pelas organizações na transmissão de conhecimento da geração X para a geração Z. A metodologia utilizada foi a qualitativa de revisão sistemática, e buscou compreender as estratégias utilizadas para a gestão do conhecimento. Por fim, concluiu-se os argumentos trazidos dos autores aqui citados indicam que a transmissão do conhecimento entre as gerações é um processo bidirecional, em que as duas partes aprendem e crescem juntas. A adoção de estratégias permitirá que as empresas possam aproveitar ao máximo as habilidades e o potencial de cada geração, tornando as inovadoras e competitivas e muito mais bem-sucedidas.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento, geração X, geração Z.

ABSTRACT: In order for any organization to be and remain competitive with its competitors, it is necessary to have knowledge management among its collaborators. One of the main difficulties is the transmission of this knowledge between generations. The general objective of this research is to identify the strategies used by organizations in the transmission of knowledge from generation X to generation Z. The methodology used is a qualitative, systematic review, and will seek to understand how this management is carried out. Finally, the arguments brought by the authors cited here indicate that the transmission of knowledge between generations is a bidirectional process, in which both parties learn and grow together. The adoption of strategies will allow companies to make the most of the skills and potential of each generation, making them innovative and competitive, and much more successful.

Keywords: knowledge management, generation X, generation Z.

1. INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização para ser e se manter competitiva perante os seus concorrentes faz se necessário que haja a gestão do conhecimento entre os seus colaboradores. Uma das principais dificuldades é a transmissão deste conhecimento entre as gerações. As gerações são grupos de pessoas que possuem características em comum como valores, crenças, ética de trabalho, e ensinamentos culturais e sociais, influenciados pelo contexto histórico e políticos da época (SMOLA, SUTTON, 2002), elas são caracterizadas como geração, por nascerem em uma mesma época e período

histórico, e dado por geração com o decorrer dos anos cada grupo de gerações recebe uma denominação.

As gerações são nomeadas e categorizadas como: os Veteranos nascidos antes de 1946, Baby boomers os nascidos de 1946 a 1960, Geração X 1960 a 1980, Geração Y ou Millennials 1980 a 2000 (FREITAS, 2018) Geração Z 1997 a 2010 e Geração Alfa, que inclui os nascidos a partir de 2010. Essas gerações diferem no tipo de pensamento e comportamento dentro do ambiente organizacional, onde estes são compreendidos pela gestão de pessoas.

Os representantes da geração X nascidos entre os anos de 1960 a 1980, cresceram na época do downsizing corporativo, onde houve uma reestruturação administrativa, e por conta disso tiveram que se reinventar para continuar no mercado de trabalho da época (MELO *et al.*, 2019). São pessoas autoconfiantes, irreverentes, que buscam desafios e liberdade na área profissional, prezam por flexibilidade e estão sempre em busca de oportunidades (COMAZZETTO, *et al.*, 2016).

No que diz respeito a geração Z, nascidos entre os anos de 1997 a 2010, é marcada pela chegada da tecnologia, da internet e das inovações, essa geração é conhecida pela agilidade (CERBASI; BARBOSA, 2009), inclusive a de aprendizagem, por serem multitarefas, conseguindo estar conectados em vários canais e executando várias tarefas ao mesmo tempo, tendo também como característica a falta da capacidade de saber ouvir, a impaciência com as gerações antecedentes, o consumo das informações fragmentadas, filtrando apenas aquilo que os interessa. Também é uma geração que demonstra uma enorme flexibilidade em questões sobre a diversidade, tendo atitudes empáticas e flexibilidade de pensamento (FERREIRA; GIULIANI, 2022).

No quadro abaixo é apresentado as diferenças existentes entre a geração X e a geração Z.

Quadro 1: Características da geração X e Z

GERAÇÃO X	GERAÇÃO Z
Marcados pelas mudanças	Marcados pela inovação tecnológica
Ética no trabalho	Rápida aprendizagem
Independentes	Agilidade
Maturidade	Multitarefas
Flexibilidade	Redes Sociais
Equilíbrio	Diversidade
Know How	Flexibilidade

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme demonstrado pelo quadro, muitas são as diferenças entre estas duas gerações e as organizações têm estabelecido estratégias para que haja a troca de conhecimento entre elas. Enquanto uma geração tem know how no desenvolvimento de suas atividades diárias, a outra faz uso da tecnologia. A transmissão do conhecimento entre as gerações nas organizações é compreendida pela gestão do conhecimento, essa área engloba tomadas de decisões, processos que envolvem criação, inovação e troca de conhecimentos entre pessoas dentro do ambiente organizacional, e o desenvolvimento de ideias e caminhos a serem seguidos (ROSETTO, 2021).

Se compreende o termo “conhecimento” como uma ideia, uma reflexão humana que se é verificada e aceita pela comunidade, o conhecimento é uma teoria, uma opinião (BARROSO *et al.*, 1999), algo em que se acredita e que se passa de pessoa para pessoa, e segue de geração para geração, um fato que se compreende como um saber sobre determinado assunto. Esta pesquisa buscou compreender as estratégias para disseminação desse conhecimento através das gerações dentro das organizações. E se tratando de gerações, a gestão procura compreender e adequar as necessidades da empresa e do profissional de determinada geração, para que o conhecimento do profissional seja inserido e repassado da melhor forma possível na organização.

Um dos problemas que a pesquisa procurou responder é: Quais as estratégias das organizações na transmissão do conhecimento da geração X para a geração Z? Justificou esta pesquisa uma vez que o seu resultado poderá ser útil para as organizações que ainda não conseguiram alinhar estas duas gerações com o objetivo da troca de conhecimento entre elas.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral da pesquisa será o de identificar as estratégias utilizadas pelas organizações na transmissão de conhecimento da geração X para a geração Z, realizar uma pesquisa exploratória sobre a geração X e a geração Z e a gestão do conhecimento entre estas gerações, uma Análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad.

Esta pesquisa se caracteriza como pesquisa qualitativa, de revisão sistemática, GÜNTHER (2006) caracteriza a pesquisa qualitativa como “[...] apesar da crescente importância de material visual, a pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são

interpretados hermeneuticamente.” os caminhos a serem traçados usará métodos e técnicas destinados a busca pelo conhecimento.

A pesquisa qualitativa será usada para buscar entender como é realizada a gestão do conhecimento da geração X e da geração Z e identificar como é feita essa transmissão do conhecimento. Segundo CAREGNATO e MUTTI (2006) a pesquisa de caráter qualitativo por trabalhar com a palavra, possibilita deduzir inferências na comunicação de um texto remetendo ao seu contexto social.

A análise de dados será uma revisão sistemática de caráter exploratório, a qual se tem o objetivo de realizar a pesquisa de forma criteriosa para levantar dados secundários, onde se irá avaliar e interpretar as pesquisas disponíveis e relevantes sobre o a área e assunto de interesse a ser estudado KITCHENHAM (2004).

Para a coleta de dados será filtrado de acordo com o conteúdo da pesquisa, usando palavras chaves como gestão do conhecimento, geração X, geração Z contidas nos títulos dentre os anos de publicação de 2011 a 2022, e buscará por publicações alinhadas com a intenção dos objetivos desta pesquisa, a coleta de dados será feita a partir de dados secundários, os dados secundários são aqueles que procuram interpretar resultados que possuem relevância e são de interesse da pesquisa, a revisão sistemática se encaixa no conceito de dados secundários (BIOLCHINI et al., 2005)

Para a análise de conteúdo da realização desta revisão sistemática na base de dados SPELL/ANPAD será seguido está sequência de passos, (1) primeiramente entrar no site da base de dados da SPELL/ANPAD (<http://www.spell.org.br/>), (2) filtrar os estudos com os filtros de artigo, administração, português, e os anos de 2015 à 2022. (3) filtrar aqueles que estão alinhados com o assunto e objetivo da pesquisa. (4) avaliar a qualidade, extrair e monitorar os dados relevantes, (5) fazer a síntese dos dados extraídos. A análise será conduzida pelos parâmetros que margeiam este estudo, todos relacionados ao objetivo que é a transmissão de conhecimento entre a geração X e geração Z.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Na análise de dados, os resultados da pesquisa serão obtidos e apresentados por meio da revisão sistemática, e realizados através do banco da base de dados da Spell/Anpad dados são referentes aos anos de 2015 à 2022. Após a aplicação dos filtros necessários os dados serão apresentados de forma descritiva. O procedimento de análise traz os dados gerenciados de forma que possam ser analisados e descritos

através de resumos para uma fácil e mais rápida compressão (COPPER; SCHINDLER, 2016). Usando as palavras chaves, geração X, geração Z e gestão do conhecimento, foram identificados inicialmente 1.638 artigos referente a estes tópicos, em seguida utilizando os filtros foram identificados 1.293 artigos. Destes foram filtrados de acordo com o resumo que possui alinhamento com a pesquisa, sendo assim a amostra da pesquisa a ser considerada foram 7 artigos relevantes para o tema aqui abordado.

Em “Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional: Uma reflexão filosófica voltada para os espaços de afeto” as autoras apresentam uma reflexão sobre como a compreensão sobre os espaços relacionais como espaços de afeto pode contribuir para a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional. Foi adotada a perspectiva baseada no pensamento filosófico de Nietzsche e Espinosa. O texto defende que todo conhecimento e todo processo de aprendizagem é expressão de um certo ponto de vista e a constituição desse ponto de vista responde a um certo sistema afetivo.

Para esta pesquisa elas usaram a abordagem metodológica qualitativa, envolvendo levantamento bibliográfico e a realização de um estudo de natureza exploratória e descritiva, baseada em análise de conteúdo. Este estudo buscou nas reflexões sobre os ambientes organizacionais, cujo potencial de afeto está intimamente ligado à capacidade de transformação dos seus processos, relacionar os conceitos que abrangem a GC, APO e afetos. A criação do conhecimento organizacional foi observada como um processo espiral que começa no indivíduo e se move por meio das redes de interação que atravessam fronteiras internas e externa às organizações. Este artigo não apresenta conclusões definitivas, mas indica a possibilidade de novas discussões sobre os temas.

Com a intenção de ampliar a abrangência e aprofundar este estudo, indica-se como possibilidade de trabalhos futuros o desenvolvimento de pesquisas que visem investigar como os principais modelos de GC e de APO, atualmente adotados pelas organizações, lidam com a perspectiva dos afetos aqui apresentada. Outra sugestão refere-se ao desenvolvimento de estudos que proponham mecanismos capazes de auxiliar os indivíduos e organizações a conhecerem e a trabalharem os afetos que conduzem a forma como interagem e coordenam ações entre si. (SANTOS; ALVES, 2021).

No segundo artigo “transferência de conhecimentos de Trabalhadores em fase de aposentadoria: Uma prática empreendedora?” é uma revisão de literatura que debate

sobre a relevância em abordar a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria como uma possível prática empreendedora, a qual pode resultar em satisfação pessoal e desenvolvimento organizacional.” No texto relatasse que os autores ressaltam que para que a organização possa usufruir da memória organizacional é preciso inicialmente trabalhar com a gestão documental e a gestão da informação, de modo a transformá-la numa ferramenta para a gestão do conhecimento. Deste modo, registrar o conhecimento dos trabalhadores por meio de procedimentos e manuais é uma das formas de preservar a memória organizacional, especialmente quando se trata de conhecimento explícito.

Observa-se que, apesar do crescimento nos estudos internacionais que relacionam conhecimento e empreendedorismo, o debate nacional ainda é incipiente, reforçando a necessidade de mais pesquisas. Faz-se necessário pensar continuamente em novas estratégias de desenvolvimento organizacional em um contexto repleto de dinamismo, desafios e mudanças. É pertinente incentivar estudos que abordem a transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria como uma prática empreendedora, tendo como foco o intraempreendedorismo, uma vez que esta possibilita a constante criação de conhecimento e inovação nas organizações, minimizando a perda da memória organizacional. (FOSSATI, MOZZATO, 2021).

Em “gestão do conhecimento em redes de relacionamento interorganizacionais no mercado de jogos de treinamento corporativos: estudo de caso” podemos evidenciar o objetivo do autor que é descrever a aplicabilidade da ferramenta gestão do conhecimento nas redes de relacionamento das empresas direcionadas para o mercado de jogos de treinamento corporativos. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas, onde os resultados apontam que um aspecto a ser destacado diz respeito ao conhecimento organizacional, embora se volte para a inovação, também é composto por aprendizados e experiências passadas, as quais precisam ser preservadas e, para isso, é preciso considerar que, enquanto as organizações criam e compartilham conhecimento, também podem perder ou esquecer o conhecimento que possuem.

Assim, gerenciar a base de conhecimento de uma organização engloba alguns processos específicos, como: extração e armazenamento de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e inovação contínua. Dentre os fatores determinantes para o sucesso do empreendimento dos jogos corporativos, destaca-se a criatividade na adaptação dos jogos para os diferentes públicos, o compartilhamento do conhecimento na rede como forma de atualização contínua, a incorporação de novas

tecnologias educacionais para proporcionar entretenimento aos treinandos e, ao mesmo tempo, eficiência para a empresa atingir seus objetivos. Para futuras pesquisas, sugerem-se análises comparativas em empresas de jogos corporativos pertencentes em redes e empresas não integradas em redes com a finalidade de extraírem-se novas proposições de pesquisa. (BAZANINI, et al., 2020).

Neste quarto artigo os autores se propuseram a investigar qual a preferência por estilos de resolução de conflitos dos jovens da Geração Z. Em “Os estilos de resolução de conflitos da geração Z” foi realizada a pesquisa descritiva quantitativa, onde procurou-se relacionar o conjunto de variáveis demográficas (sexo, nível de escolaridade e faixa de renda) com os cinco estilos de resolução de conflitos presentes no referencial teórico de construção do instrumento utilizado. Os dados foram coletados por questionário e tratados para chegar aos resultados propostos pelo objetivo onde estilos tomados por referência neste estudo foram apresentados de forma que se pretendesse correlacioná-los, ou não, às variáveis sociodemográficas escolhidas.

O estudo mostrou-se no caminho do que propõe a literatura quando afirma que os estilos de colaboração e compromisso são os estilos mais indicados quando a situação se apresenta de maneira estratégica. No estudo, os jovens da Geração Z acreditam que o compromisso só pode ser alcançado por meio da colaboração, configurando-se em estilos complementares. Como sugestão para estudo futuros, considera-se importante aplicar o instrumento usado em uma amostra mais abrangente e realizar um estudo comparativo entre as diversas gerações (X, Y e Z) a fim de se verificar se o fato de pertencer a esta ou àquela geração interfere na escolha pelos estilos de resolução de conflitos. Dado o valor preditivo das variáveis sociodemográficas, também poderão ser incluídas outras variáveis. (FERREIRA; GIULIANI, 2022).

No quinto artigo (MELO et.al., 2019) buscam compreender a identidade da geração Z nas startups, por meio da pesquisa exploratória qualitativa, em “Identidade Da Geração Z Na Gestão De Startups” utilizaram como sujeitos de pesquisa, cinco líderes de startups já atuantes no mercado, pertencentes à geração Z. No decorrer da pesquisa outras características emergiram como pertencentes à identidade dos gestores da geração Z nos novos modelos de negócio, quais sejam: coragem, impulsividade (que apresenta relação com o traço de imediatismo) e confiança no sucesso do negócio. A preocupação em buscar a satisfação no trabalho, fazendo o que gosta, encarando os desafios como parte para chegar ao sucesso, também foi evidenciada pelos entrevistados. Vale ressaltar que os gestores entrevistados não se

mostraram apegados à organização que lideram, tendo como objetivo, na verdade, o sucesso profissional, empreendendo continuamente em diferentes modelos de negócio. Logo, o ato de empreender continuamente é considerado atividade presente na construção da carreira.

O resultado do estudo procurou colaborar com as investigações sobre a identidade da geração Z no gerenciamento de startups, dessa maneira a literatura ainda escassa sobre esta geração ganha contribuição teórica e os profissionais podem ter nesta pesquisa norteamentos que facilitem a gerência do trabalho realizado por essa geração nas organizações. Sugere-se que, para estudos futuros, sejam ouvidos líderes de diferentes regiões do país. Outra sugestão de estudo refere-se à pesquisa aprofundada, junto aos indivíduos que desenvolveram e estão nesse mercado de trabalho, sobre o modelo de negócio de startup. O estudo aqui apresentado focou em explorar características identitárias da geração Z, sugere-se que outras gerações sejam estudadas, realizando ainda um comparativo entre gerações. (MELO et.al., 2019).

No sexto artigo “O Estudo Das Gerações E A Inteligência Competitiva Em Ambientes Organizacionais” se explora como os ambientes organizacionais necessitam de sujeitos organizacionais preparados para se adaptarem às mudanças inerentes a esses tipos de contextos. O processo decisório se constitui em elemento-chave para a organização e, nesse sentido, deve-se compreender sua importância para os processos organizacionais. Observa-se que além da faixa etária, cada geração possui suas especificidades e, por essa razão, devem ser conhecidas pelos gestores, pois a junção dessas gerações nos ambientes organizacionais aliados a outros aspectos é o que constitui a cultura organizacional.

Aqui (NASCIMENTO et.al., 2016) procura apresentar por meio da revisão teórica, a relação entre as distintas gerações e o processo de inteligência organizacional e algumas reflexões sobre os desafios e perspectivas encontrados nesse contexto. Os ambientes organizacionais são ambientes dinâmicos e em constante mudança, por isso, os indivíduos que atuam nesses ambientes devem ser e estar preparados para adaptar-se e criar estratégias que permitam que as empresas se sobressaiam diante das dificuldades. Como resultado destaca-se a importância de se compreender os sujeitos organizacionais como elementos chave para gerar diferenciais competitivos. Evidencia-se que conhecer os sujeitos organizacionais, no intuito de utilizar esse conhecimento em benefício da organização, é essencial para propiciar um contexto organizacional que proporcione as condições necessárias para a geração de diferenciais competitivos, bem

como para a implantação do processo de inteligência organizacional, além disso, se faz imprescindível a criação de estratégias para aproveitar as especificidades de cada geração presente no contexto organizacional. (NASCIMENTO et.al, 2016).

Neste último artigo analisado (MELLO *et al.*, 2018) tem o objetivo de analisar a construção da identidade profissional de mulheres pertencentes as gerações s Baby Boomers, X e Y, que atuam como gerentes. Em “A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y” usou-se a abordagem qualitativa descritiva, onde foram entrevistadas 32 mulheres que atuam como gerente em diversos setores da economia na cidade de Belo Horizonte. O grupo entrevistado destacou que há necessidade de adquirir conhecimentos diversos para o exercício da função gerencial. Nessa percepção, com o desenvolvimento da função gerencial, surge a necessidade de desenvolver outras características, consideradas comuns para desempenhar o papel de gestor, tais como: laborar com redes de trabalho, interagir-se bem com os subordinados, ter visão expandida da organização, trabalhar com o intuito de satisfazer e assimilar as necessidades da rede de trabalho.

Com resultado de sua pesquisa foi identificado que o processo de construção da identidade gerencial envolve uma série de questões, por isso é fundamental que as gestoras desenvolvam habilidades para contornar as situações que surgem no dia a dia e administrarem as transformações necessárias na função gerencial. Nesse ponto, também foi unânime a necessidade de manter-se atualizada e buscar conhecimento tanto formal, com complementação dos estudos acadêmicos, quanto informal, traduzido na busca por boas relações com seus pares, assim como o diálogo aberto com a equipe de trabalho. pares, assim como o diálogo aberto com a equipe de trabalho. Dessa forma, foi possível verificar que a identidade profissional perpassa por diversos problemas, dificuldades, conquistas, sentimentos de realização e dilemas inerentes ao exercício da função gerencial. (MELO *et al.*, 2019).

Seguindo então a proposta deste artigo que é expor as estratégias para transmitir o conhecimento, podemos citar a abordagem de Nascimento et.al. 2016, onde enfatiza a importância de compreender os indivíduos como peças-chaves e manejar seu conhecimento de forma cuidadosa e rigorosa, para que seja passado os novos indivíduos que viram de forma certa, obtendo o melhor resultado em questão de qualidade de informação.

Vemos que a individualização do conhecimento é uma prática comum entre os indivíduos, muitas vezes por não saberem como passá-lo a diante a pessoas com

características tão diferentes das suas, então esse conhecimento acaba de se perdendo ou sendo repassado de forma não tão proveitosa.

Citando (FOSSATI, MOZZATO, 2021) é pertinente incentivar estudos que abordem a transferência do conhecimento em trabalhadores em fase de aposentadoria, além de preservar o conteúdo dentro da empresa, gera inovação e descobertas que se transformam em conhecimento para os que vão vir após eles.

A transferência de conhecimento entre as gerações está diretamente ligada a cultura de colaboração na empresa, a empresa deve ter uma comunicação aberta e também ferramentas que possam ajudar tanto aquele que vai receber o conhecimento como aquele que irá passá-lo a diante, isso agiliza o processo e e aumenta consequentemente a produtividade dos indivíduos.

E sabendo que no caso deste estudo se fala em geração X e geração Z, é de fato importante que se utilize das ferramentas que facilitem a compreensão do que está sendo passado de uma para a outra, quanto mais a vontade um indivíduo se sentir em trocar o conhecimento que ele adquiriu com o outro individuo mais rápida será essa troca. Precisa ser confortável para os dois fazendo assim a troca ser genuína.

A empresa que tem uma política de gerenciamento de conhecimento e o faz com cautela e assiduamente, com certeza tem resultados mais satisfatórios durante troca de funcionários, tanto seja de setores para setores, ou de contratações novas em que o colaborador necessita aprender toda a rotina da empresa e suas atividades e afazeres em seu novo cargo.

Algumas estratégias podem ser adotadas pelas organizações para facilitar a transmissão de conhecimento entre elas, tais como a mentoria reversa, onde os profissionais mais jovens orientam os profissionais mais experientes em assuntos que não são da expertise deles, tais como tecnologia; trabalho em equipe incluindo profissionais das duas gerações; uso de tecnologias digitais na comunicação e compartilhamento de conhecimento; programas de capacitação que aborde as diferentes habilidades das duas gerações e o compartilhamento de experiências entre estas gerações. A transmissão de conhecimento da geração X para a geração Z pode ser um processo desafiador, mas pode ser facilitada colocando em prática estas estratégias.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo a transmissão de conhecimento da geração X para geração Z é um tema muito relevante uma vez a geração Z agora está entrando no mercado de trabalho e trazendo uma nova forma de lidar com o mundo profissional e também de se comportar perante a sociedade, foi visto neste artigo que essas duas gerações possuem características e habilidades únicas, as quais podem ser aproveitadas e se usadas para trazer vários benefícios para empresa.

A partir desta pesquisa pode-se analisar que para que essa transmissão ocorra de forma eficiente, é importante que ambas as gerações estejam dispostas a aprender e a ensinar, respeitando as diferenças e entendendo que cada um traz consigo experiências únicas. Nota-se também que é necessário que as empresas adotem estratégias e políticas que incentivem e facilitem a transferência de conhecimento entre seus colaboradores, como treinamentos e ferramentas que sejam atrativas e que incentivem cada geração, e que trabalhem a colaboração e a troca de conhecimento entre eles, visando o desenvolvimento profissional e pessoal de cada colaborador.

Em síntese neste estudo conclui-se que o processo de transmissão do conhecimento da geração X para geração Z requer a adoção de estratégias voltadas para captura das qualidades de cada geração para se obter maior proveito de cada uma e usá-las para facilitar a transferência desse conhecimento. É fundamental estabelecer uma cultura de aprendizado na organização, incentivar diálogos abertos e transparentes entre as gerações, para que o ambiente se mantenha colaborativo e se crie pontes entre diferentes formas de pensamento. Cada geração traz sua forma de pensar e de lidar com a vida profissional e ambas podem aprender com essas diferenças.

Por fim, conclui-se os argumentos trazidos dos autores aqui citados indicam que a transmissão do conhecimento entre as gerações é um processo de troca mútua, em que as duas partes aprendem e crescem juntas. Com a intenção de ampliar e aprofundar estudos como este, sugere-se a possibilidade de trabalhos futuros sobre estratégias a serem adotadas pelas organizações para promover essa transmissão do conhecimento. A adoção de estratégias permitirá que as empresas possam aproveitar ao máximo as habilidades e o potencial de cada geração, tornando as inovadoras e competitivas e muito mais bem-sucedidas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSOQ, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 33, n. 2, p. 147 a 170, 1999. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656>. Acesso em: 25 set. 2022
- BAZANINI, R.; HAYASHI, A.; MACAU, F.; ADRA, R. Gestão do conhecimento em redes de relacionamento interorganizacionais no mercado de jogos de treinamento corporativos: estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 42-66, maio/ago. 2020.
- COMAZZETTO, L. R., et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, (2016) 36(1): 145-157. doi:10.1590/1982-3703001352014 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/?format=pdf&lang=pt>
- CERBASI, G; BARBOSA, C. Mais tempo, mais dinheiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2009. 208 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Mais_tempo_e_mais_dinheiro.html?id=PbwzM-eeoBgC&redir_esc=y Acesso em: 25 set. 2022
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 696 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052014/pageid/38>. Acesso em: 20 out. 2022.
- FREITAS, A. D., SILVA, F. C., COSTA, F. C., & SILVA, G. H. Do antigo ao novo: Geração Baby Boomers, geração x, geração y, geração z seus conflitos nas organizações. **Revista de trabalhos acadêmicos** – Juiz de Fora 1 (7), 2018. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1JUIZDEFORA2&page=article&op=view&path%5B%5D=7220>
- FERREIRA, M.; GIULIANI, T. Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z. **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 35, p. 27-49, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66922/os-estilos-de-resolucao-de-conflitos-da-geracao-z/i/pt-br>
- FOSSATTI, EMANUELE; MOZZATO, ANELISE . Transferência de conhecimentos de Trabalhadores em fase de aposentadoria: Uma prática empreendedora. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 2-23, jan./abr. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n1.47066>
- GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. R. Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 206-238, 2017. DOI: 10.1590/1413-2311.0161015.
- NASCIMENTO, N; SANTOS, J; VALENTIM, M; CABERO, M. O ESTUDO DAS GERAÇÕES E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em:

<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26795>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MELO, M. C. D O. L., et al. A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. **Cadernos EBAPE. BR**,(2019) v. 17, p. 832-843. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/nc6BqcfDFyVKzcTQLtCFdCj/?lang=pt&format=html>

ROSETTO, M. Competência em informação e suas relações com a competência midiática e digital: uma nova lógica. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo. v. 17, p. 1-18, 2021. Disponível em:

<https://labirintodosaber.com.br/wp-content/uploads/2021/08/UNESP-V-Semin%C3%A1rio-Compet%C3%Aancia-em-Informa%C3%A7%C3%A3o-junho-2021-Palestra-Dimens%C3%B5es-CoInfo-Marcia-Rosetto.pdf>. Acesso em: 27 set. 2022.

SMOLA, K. & SUTTON, C. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002. DOI: 10.1002/job.147. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.147>. Acesso em: 27 set. 2022.

SANTOS, A. ALVES, L. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional: uma reflexão filosófica voltada para os espaços de afeto. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 2, p. 2-25, maio/ago. 2021.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros

Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

ASPECTOS GERAIS SOBRE O EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE EM TEMPOS DE PANDEMIA

GENERAL ASPECTS ABOUT THE ENTREPRENEURSHIP BY NECESSITY IN TIMES OF PANDEMIC

João Izidro Pimentel Alencar

E-mail – joaoizidropadm@gmail.com

Maria Clara de Lima Francisco

E-mail – m.clara.francisco@bol.com.br

Nilmaer Souza da Silva

E-mail – nilmaer@unoeste.br

RESUMO: O presente artigo, elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental, procedeu com uma análise de dados qualitativa, de outros trabalhos relacionados com o tema deste artigo, buscando identificar, ainda que de forma mais generalista, aspectos gerais sobre o empreendedorismo por necessidade, na pandemia, convocando o leitor a refletir sobre o perfil destes negócios e a possibilidade de sobrevivência destes empreendimentos, no contexto pós-pandemia. O presente trabalho ainda faz uma breve análise acerca do empoderamento feminino e sua influência no empreendedorismo durante a pandemia, demonstrando a importância do papel feminino nestas novas iniciativas empreendedoras.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Pandemia. Necessidade. Revisão. Dados.

ABSTRACT: The present article, elaborated from a bibliographical and documental research, proceeded with a qualitative data analysis, of other works related to the theme of this article, seeking to identify, although in a more general way, general aspects about entrepreneurship by necessity, in the pandemic, calling the reader to reflect on the profile of these businesses and the possibility of survival of these ventures, in the post-pandemic context. The present work also makes a brief analysis about female empowerment and its influence on entrepreneurship during the pandemic, demonstrating the importance of the female role in these new entrepreneurial initiatives.

Keywords: Entrepreneurship. Pandemic. Need. Revision. Data.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

CELEBRIDADES TRADICIONAIS OU *INFLUENCERS* LOCAIS: QUAL ENDOSSANTE TEM MAIS INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR?

TRADITIONAL CELEBRITIES OR LOCAL INFLUENCERS: WHICH ENDORSEMENT HAS MORE INFLUENCE IN CONSUMER BUYING DECISIONS?

Amanda Cristina Reigota Leite

amandacrisreigoota@gmail.com – *Business School* Unoeste

Thayná Gonçalves Marques

taynagmarques@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Thais Rubia Ferreira Lepre

thaisrubia@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: Com os avanços tecnológicos dos últimos tempos tudo se modificou, principalmente a forma do mundo se comunicar, e muitas empresas passaram a dar oportunidades tanto para celebridades como para *influencers* locais para endossarem seus produtos/serviços e marcas. No entanto, não se sabe se esses dois tipos de influenciador exercem a mesma influência na decisão de compra dos consumidores, o que justifica a existência deste artigo que buscou discutir essa questão, dado que objetivou comparar a influência que celebridades tradicionais e *influencers* locais, como endossantes, exercem na decisão de compra do consumidor. Para tanto, este trabalho contou com uma abordagem qualitativa, com pesquisa descritiva e, para coleta de dados, foi utilizada a ferramenta do *Google Forms* por meio de um questionário eletrônico aplicado apenas para os usuários que usufruem das redes sociais, tendo como perfil serem seguidores de influenciadores digitais de qualquer natureza., e a sua análise se deu por meio da técnica análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que não faz diferença a preferência em qual influenciador escolher o produto para comprar, mas na decisão de sua compra os consumidores confiam mais na indicação dos *influencers* locais pela confiança, transparência e engajamento que transmitem ao público. Diante disso, foi possível concluir que os dois tipos de endossantes são importantes nas estratégias de marketing das empresas, mas os *influencers* locais geram maior influência na tomada decisão para realizar a compra.

Palavras-chaves: 1. Endosso 2. *Influencers* Locais 3. Celebridades 4. Influência 5. Marketing

ABSTRACT: With the technological advances of recent times, everything has changed, especially the way the world communicates, and many companies have started to provide opportunities for both celebrities and local influencers to endorse their products/services and brands. However, it is not known whether these two types of influencers exert the same influence on consumers' purchasing decisions, justifying the existence of this article that sought to discuss this issue, given that it aimed to compare the influence that traditional celebrities and local influencers, as endorsers, have. influence the consumer's purchase decision. And for that, it had a qualitative approach, with descriptive research, and for data collection, the Google Forms tool was used through an electronic questionnaire, applied only to users who enjoy social networks with the profile of being followers. of digital influencers of any kind, and its analysis was carried out using the content analysis technique. The results showed that the preference in which to choose the product to buy does not matter, but in the decision of their purchase they rely more on the indication of local influencers for the trust, transparency and engagement that they convey to the public. In view of this, it was possible to conclude that both types of endorsers are important in the companies' marketing strategies, but local influencers generate greater influence in the decision making to make the purchase.

Keywords: 1. Endorsement 2. Local Influencers 3. Celebrities 4. Influence 5. Marketing

1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos dos últimos tempos tudo se modificou, principalmente a forma do mundo se comunicar. Vivendo em uma era mais conectada, foi necessário que as pessoas, marcas e empresas se adequassem a esse panorama, em que a popularização das redes sociais e a ampliação do acesso à internet, contribuíram para o crescimento do número de usuários em redes online, possibilitando o surgimento de influenciadores digitais e alterando a maneira de consumir, produzir e transferir informações (BRAVO, 2018).

Os influenciadores digitais são indivíduos que utilizam diversas plataformas digitais, como o Instagram, YouTube, Tik Tok, Facebook e LinkedIn para promover ideias, produtos ou marcas, no intuito de mobilizar seus seguidores focando em indivíduos que exercem a influência sobre algumas marcas, o chamado endosso (ANDREOLI, 2021).

O encargo do influenciador digital nasceu de forma natural. Vistos pelo público como alguém mais próximo, muitos influenciadores constituíram a sua própria figura mediante conteúdos disponibilizados aos seus seguidores, passando a serem conhecidos nos meios digitais. Segundo Schinaider (2019, p. 99), “Os influenciadores digitais podem se tornar um dos meios mais eficazes de chegar até o público-alvo e poder direcioná-lo até à compra desejada pela marca”.

Bastantes empresas passaram a dar oportunidades tanto para celebridades como para *influencers*, que falam das suas rotinas transmitindo uma maior confiança aos seus seguidores e tentando convencer seus seguidores com suas divulgações de produtos/serviços.

Há inúmeras categorias de influenciadores; dentro delas é possível se notar os mega, macro, micro e nano *influencers*, além dos influenciadores celebridades, influenciadores de autoridade, influenciadores *Trendsetter*, influenciadores locais e influenciador do seu próprio negócio (BARREIRO, 2019).

Além da influência de celebridades, os chamados *influencers*, nas mídias sociais existem também os *influencers* locais. Estes são usuários das redes pela região de várias cidades, onde seus seguidores são em porcentagens menores dos *influencers* famosos, mas os seus objetivos são os mesmos a fim de induzir o consumidor a demais eventualidades (MATOS, 2022).

Porém, no presente artigo, o foco será apenas nas celebridades e nos *influencers* locais que se encaixam em mega e nano na sequência e, nessas duas opções

estudadas, para se chegar à sua definição, tudo está ligado à quantidade de seguidores, sendo uma hierarquia organizada apenas pelas quantidades destes.

Os *influencers* locais têm crescido muito; eles transmitem confiança para o seu público passando uma imagem de que o produto é de qualidade e fazendo com que os seguidores associem que a sua divulgação é uma indicação e não um anúncio de televisão no qual as celebridades costumam endossar suas marcas. Sendo assim, esses *influencers* transmitem uma imagem de confiança e conformidade em adquirir o produto (MOREIRA, 2021).

Já o outro tipo de influenciador são as celebridades, que também são vistas como um canal de divulgação ou endosso na co-criação com as marcas, exercendo funções significantes fora das plataformas digitais, como modelos, atores, atletas ou apresentadores.

Celebridade pode ser definida como um indivíduo conhecido publicamente por inúmeras pessoas. Ao tornar-se reconhecida pela internet, a vida de uma celebridade passa a ser mais observada, criando verdadeiros defensores e seguidores de sua imagem e opinião e as empresas passaram a utilizá-las em suas propagandas, pois já possuem fãs fiéis que confiam na imagem que elas transmitem. Introduzindo essa relação de confiança e lealdade para a marca, as empresas têm o objetivo de procurar atrair atenção, percepção e virtude para si (BRAVO, 2018).

A utilização das redes sociais e a parceria das empresas com as celebridades e *influencers* locais são estratégias de marketing. Esta tática influencia o comportamento do consumidor e, concordando com as comunicações das marcas e dos próprios destinos que podem ser considerados marcas, faz com que o produto divulgado chegue ao público-alvo onde este se encontra (BARREIRO, 2019).

Diante disso, é possível notar que as empresas têm uma diversidade de opções para selecionar endossantes para suas marcas. Porém, não se sabe ao certo se os *influencers* locais geram influência semelhante, maior ou menor do que as celebridades. Portanto, justifica-se a existência deste estudo, que pretende discutir essa questão, trazendo mais clareza dos efeitos gerados pela diversidade de *endorsees*, contribuindo, assim, para ampliar o aprendizado, tanto da sociedade acadêmica quanto dos gestores, a respeito dessa prática, dando a estes mais subsídios na decisão da escolha do endossante (BRAVO, 2018). Tendo isso em vista, este estudo pretende responder a seguinte pergunta: qual a influência que celebridades tradicionais e *digital influencers*, como endossantes, exercem na decisão de compra do consumidor?

Perante o exposto, o objetivo geral desta pesquisa é comparar a influência que celebridades tradicionais e *influencers* locais, como endossantes, exercem na decisão de compra do consumidor. Os objetivos específicos recaem em: realizar um levantamento teórico sobre endosso de celebridades; identificar a influência que as celebridades tradicionais exercem na decisão de compra do consumidor, quando são endossantes e identificar a influência que os *influencers* exercem na decisão de compra do consumidor, quando são endossantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O endosso de celebridades

Endosso de celebridade é uma ação que tem um potencial de enfatizar uma mensagem estratégica, agregando atributos e valores. Sendo assim, essa estratégia com base nesse endosso baseia-se na noção de uma figura pública com a qual o público-alvo se identifica, sendo capaz de transferir suas publicações e divulgações de qualidade para as organizações (LADEIRA, 2015).

Ou seja, celebridade endossadora é um indivíduo que aproveita de seu reconhecimento público para divulgar um produto, aparecendo nas publicidades. Dessa forma, a sua credibilidade e experiência transferem significado para sua imagem pública, possibilitando que cada uma tenha à sua maneira de se expressar como endossante, possuindo suas características culturais, as quais vão além da pessoa e são transmitidas ao produto (GONÇALVES, 2019).

Diante da influência que elas exercem nos indivíduos, criando verdadeiros seguidores, defensores de sua imagem e opinião as empresas passaram a utilizá-las em suas propagandas para melhor expressar seus produtos/serviços (BRAVO, 2018). A utilização de famosos é uma estratégia comum das empresas atuais, que objetivam, através dessa atitude, influenciar o consumo de suas marcas. Para acrescentar valor e predominância, é interessante criar uma estratégia de comunicação que foque não apenas no produto, mas, sim, em quem o utiliza. Nesse caso, o uso de *influencers* famosos torna-se conveniente.

Para boa parte dos consumidores, os *influencers* caracterizam a imaginação da vida que eles gostariam de ter. Em função disso, as organizações se recorrem dessa prática com o objetivo de favorecer ao consumidor a compra de um produto ou serviço que lhe deixará mais perto de seu ídolo, passando assim uma imagem positiva

relacionada à sua marca (LAUTERT, 2007). Entretanto, um dos motivos do sucesso desse tipo de endosso é o fato delas já terem fãs leais e admiradores (BRAVO, 2018), induzindo a compra de produtos, serviços e marcas que endossam. Os fãs tornam-se consumidores de produtos endossados ou exclusivamente utilizados, sendo que outros, ainda, vestem-se da mesma maneira ou aderindo ao mesmo corte de cabelo (SILVA, 2015).

O objetivo desse endosso é ganhar consumidores e lealdade à marca no mercado atual, possibilitando que tenha um fluxo muito grande de informações sobre o produto e consiga manter um bom índice de vendas (BRAVO, 2018).

É importante que as organizações ao escolherem a celebridade considerem a adequação entre ela e o produto ou marca, pois a figura pública e produto precisam ter um alinhamento que qualificam por congruência. Congruência é a combinação do perfil de um famoso para demonstrar as características de um produto em uma propaganda. Assim, quanto maior for a combinação entre o famoso e o produto, mais os consumidores tendem a ponderar positivamente (SILVA, 2015).

Os famosos, podem ser um jornalista, um ator, um político, um líder comercial, um cantor, um esportista, um *digital influencer*, um atleta ou um artista (NASCIMENTO, 2013). Diante disso, as empresas tendem a associar melhor essa congruência entre o famoso e o produto e conhecer as atitudes e estilo de vida dos consumidores para melhor endossar seus produtos ou serviços e isso ocorre por meio da veiculação de peças em vários meios (LUBECK, 2012), como redes sociais com suas publicações e divulgações, anúncios da televisão, música, esportes, campanhas, revistas, propagandas, cujo os *influencers* locais também podem se denominar como celebridades ou figuras públicas em geral, responsáveis por escolher conteúdo para recomendar aos seus seguidores (AVELINO, 2020).

2.2. Influência que os *influencers* locais exercem na decisão de compra do consumidor

Com a ajuda da tecnologia, o marketing digital se espalhou rapidamente por toda a parte do mundo (CAMPOS, 2021). A sua influência gera grandes estratégias que podem influenciar na decisão de compra dos consumidores, sendo ele uma ferramenta essencial para competir no mercado. Uma dessas estratégias é o uso de *influencers* locais para endossar seus produtos ou serviços, fazendo com que os consumidores tendam a ficar mais conectados nas suas divulgações, publicações e suas rotinas e

sendo cada vez mais influenciados na decisão de compra, ficando uma maior parte do tempo lhes assistindo.

O aumento do uso das redes sociais, possibilitou para as empresas e os usuários da internet um vínculo maior com as marcas endossadas pelo marketing na atualidade, que são os *influencers* locais. De forma natural e autêntica esses influenciadores denominados anônimos possibilitam comportamentos e elaboram novos padrões de consumo, comunicando diretamente com seus seguidores e potencializando a conformidade da marca de uma maneira menos invasiva (GAMMARANO, 2020).

Esses *influencers* anônimos passaram a se tornar peças-chave para endossar as marcas através de suas redes, para a obtenção de maior influência sobre os hábitos de consumo, fazendo com que um influenciador, ao endossar um produto, possa se assemelhar a uma recomendação confiável. Assim, a maioria dos *influencers* dentro de cada classificação consegue um número maior de seguidores mediante as suas publicações e vantagens que podem trazer, envolvendo diversas marcas e conteúdo (BARBOSA, 2022).

Essa parceria das organizações com as celebridades e anônimos são estratégias do Marketing de Influência. Essa estratégia é definida a partir do momento que procede o ato de interesse e aquisição de algum bem, permitindo assim uma melhor comunicação dentre as marcas endossadas e seus respectivos público-alvo (BARREIRO, 2019).

Para isso, é de grande importância que, ao influenciar na decisão de compra, seja por um produto ou serviço, é necessário que a transmissão do conteúdo para os seguidores seja nítida e provocante. Porém, nem todos os influenciadores servem à mesma função, portanto, é necessário que as marcas conheçam bem o seu alvo e as suas necessidades, identificando assim o perfil que cada influenciador possui e que, com as suas habilidades, consigam transmitir para seu público o seu conteúdo (SOUZA, 2022).

Segundo Barbosa (2022), os *influencers* interferem no comportamento de compra, decisão de compra e na economia. Em meio à decisão de compra, o consumidor sofre várias influências até efetuar a compra, cabendo a ele escolher de quais influenciadores comprar, analisar as informações que lhe são impostas e avaliar se realmente os produtos atendem às suas respectivas necessidades (SOUZA, 2022). Mesmo a decisão de compra sendo resultado de o consumidor efetuar-la, existem fatores individuais que podem influenciar e definir esse processo decisório do consumidor, pois

cada um possui seus desejos específicos, suas motivações, percepções e preferências pessoais. Diante disso, cada consumidor se identifica melhor com algum *influencer* e passa a segui-lo e comprar os seus respectivos produtos (SOUZA, 2022).

Esses *influencers* são pessoas que têm fortes conhecimentos sobre determinado assunto e que, provavelmente, em uma rede de contatos, serão os primeiros a serem procurados a propósito de uma compra, pois são altamente eficazes na transmissão de conteúdos de forma transparente e confiante, gerando elevados níveis de visibilidade e envolvimento (SOUZA, 2022). Eles são capazes de influenciar seus seguidores devido a fatores como especialização, confiabilidade, identificação e similaridade, em que a confiança é o fator principal. Tanto a maneira em relação à marca, quanto a intuição de consumo são influenciados pela atratividade do *influencer*, levando em consideração sua simpatia e familiaridade (BARBOSA, 2022).

2.3. Influência que as celebridades exercem na decisão de compra do consumidor

Com a tecnologia, as organizações estão buscando sempre melhorar no aspecto de estratégias para conseguirem atingir seus objetivos (VICTORINO, 2020). Uma dessas estratégias é o uso das celebridades em campanhas publicitárias que planejam influenciar o consumo de suas marcas (LAUTERT, 2007) a fim de aumentarem as vendas quanto à exposição da marca e ter um fluxo muito rápido de informações, inclusive sobre produtos pela internet, e ter um consumidor leal à sua marca (BRAVO, 2018).

Os consumidores podem ser influenciados de diversas maneiras por outras pessoas, seja por meio da propaganda boca-a-boca ou por meio de conselhos e informações fornecidas por outros consumidores, que podem ser também tidos como líderes de opinião. As celebridades são também líderes de opinião, podendo influenciar outras pessoas, fazendo-as mudar de opinião de modo a deixarem de usar tal produto e começar a gostar de novos produtos e tendências (NUNES, 2018).

A maneira como ela é mostrada, notada e vista pela mídia influencia em seu posicionamento perante a sociedade, ou seja, da maneira em que a mesma é exposta pode influenciar seu relacionamento com os consumidores (BRAVO, 2018).

Além da sua inteligência, beleza, carisma, sofisticação e *glamour*, as celebridades são consideradas muitas vezes como alguém em quem se espelhar, fazendo com que os fãs consigam se sentir mais próximo do seu ídolo, como estar usando os seus mesmos produtos (BRAVO, 2018). Os ícones são usados para envolver

os seus fãs, seguidores e consumidores através da manipulação dos afetos, utilizando-se de recursos relacionados à leitura emotiva em que se procura associar o produto ou serviço a ser vendido a uma figura que passe confiança (LUBECK, 2012).

Quanto mais forte for a relação entre a figura pública e a marca endossada, mais impacto deve ter nas percepções do público final, gerando resultados positivos à publicidade em termos de atitude e decisão de compra do consumidor. (NASCIMENTO, 2013). Por outro lado, os consumidores tendem a confiar mais nas celebridades que endossam apenas um produto, pois isso pode influenciar positivamente as decisões de compra, ao contrário de endossar várias marcas e transferir uma imagem de que está lá simplesmente por questões financeiras (LAUTERT, 2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste estudo foram construídos com base em pesquisas que envolveram uma abordagem qualitativa, considerada ideal para este estudo pelo fato de buscar descobrir o comportamento do consumidor diante da comparação entre as influências que as celebridades e *influencers* locais exercem e, ao mesmo tempo, buscar conhecimento do contexto estudado (LADEIRA, 2015). Considerando o objetivo apontado, esta pesquisa é classificada como descritiva, dado que visou descrever a influência dos dois tipos de *influencers* no comportamento dos consumidores em virtude dos mesmos (RODRIGUES, 2018).

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, que consiste em explicar, conhecer, analisar e argumentar um assunto, com base em materiais já elaborados e esta foi realizada por meio de livros e artigos científicos atuais (SOARES, 2018). Foi realizado também um questionário digital, sendo este uma técnica formada por uma quantidade mais ou menos elevada de perguntas para o levantamento de informações acerca do que a pessoa sente, os interesses, sentimentos, situações vivenciadas e possibilitar o conhecimento de diferentes opiniões. O questionário foi cadastrado e disponibilizado pela ferramenta *Google Docs*, contendo as instruções para seu preenchimento, precedido de informações sobre os objetivos da pesquisa e o uso de seus resultados exclusivamente para fins acadêmicos (GONÇALVES, 2019).

A liberação do questionário para o registro dos dados foi realizada através da sua divulgação em grupos de *Whatsapp*, postagem nos *stories* do Instagram e Facebook, pelo fato de que se buscou pessoas de perfis variados, dado que a variação possibilita

um resultado mais próximo da realidade. Tal estratégia obteve êxito, pois entre os respondentes tivemos pessoas de gêneros diferentes, classes sociais diversas, com idades a partir de 18, até mesmo acima de 60 anos. A coleta foi iniciada em 23 de março de 2023 e o questionário ficou aberto durante uma semana para que o estudo obtivesse um número maior de respostas para a análise final (LAUTERT, 2007), resultando em 102 respondentes. Ele foi respondido individualmente pelos usuários que usufruem das redes sociais com perfis de seguidores do marketing digital e que seguem pelo menos um *influencer*. Ainda, dentre os respondentes, 38,2% sendo a maioria entre 19 a 22 anos e faixa de renda mensal compreendida entre 2 e 7 salários mínimos.

A ferramenta de coleta dos dados foi organizada contendo 14 perguntas, sendo 3 perguntas relacionadas ao tema do perfil dos participantes da pesquisa e 11 questões relacionadas à influência entre as celebridades e os *influencers* locais no comportamento do consumidor. (GONÇALVES, 2019). O questionário possuiu perguntas de múltipla escolha, sendo a maioria contendo quatro alternativas.

As escolhas para a determinação dessas questões constituiu-se em uma preocupação em saber se os digitais *influencers* e celebridades exercem influência na decisão de compra dos consumidores a fim de demonstrar a situação a ser construída neste artigo, com a vantagem em destacar a importância e benefícios que para os influenciadores podem oferecer (LAUTERT, 2007).

Após a coleta de dados, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar como as celebridades e *influencers* exercem a influência de adquirir algo da internet (ANDREOLI, 2021) e descobrir ou compreender as diferentes opiniões e pensamentos dos próprios consumidores.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A forma escolhida para atingir os objetivos deste artigo foi cruzar o que os autores dizem na teoria com o que os consumidores vivenciam na realidade. Para tanto, foram trazidos na fundamentação teórica mais de 10 autores e foram ouvidos 102 consumidores, sendo a maioria do sexo feminino, seguidores de pelo menos algum tipo de influenciador digital (SCHINAIDER, 2019). Nos parágrafos seguintes será possível conferir os pontos divergentes e semelhantes, bem como as contribuições que essas duas fontes de dados conseguem transmitir.

Ao analisar os principais fatores das celebridades que mais atraem os consumidores, vimos que são a especialização, familiaridade e carisma que eles transmitem. E isso nos indica que as celebridades podem ser vistas como uma imagem comercial, porém mais distantes e inacessíveis ao consumidor, tendo o seu perfil notado através da maneira de como são expostas, como nas músicas, propagandas e campanhas que compartilham sobre sua vida pessoal, estilo de vida e viagens. Já os *influencers* locais focam em transmitir conteúdos relacionados a seus nichos, como moda, dicas de beleza, indicações de diversas ideias, culinária e orientações, dialogando diretamente com os seguidores e gerando uma maior confiança por parte deles.

Verificamos que o que motiva os consumidores a ficarem horas assistindo às celebridades e aos influenciadores locais é gostarem de acompanhar a sua rotina diária, gostam e confiam nas indicações e dicas que são dadas e transmitidas.

Analisou-se também que o fato de o endossante ser uma celebridade ou um influenciador local não faz diferença, sendo que, para os seguidores, não há uma preferência ao escolher entre as duas categorias, mas sim em tomar a decisão correta para realizar o ato de sua compra. Ficou evidente que os consumidores possuem mais segurança e são mais persuadidos pela indicação dos influenciadores locais por conta da confiança e qualidade que são passadas ao público dos produtos/serviços e seus valores.

As percepções observadas dos consumidores sobre os *influencers* é de como estes conseguem influenciar no consumo e verificou-se que os influenciadores locais geram maior credibilidade, atitude positiva e persuasão do que as celebridades tradicionais apenas por transmitirem confiança, transparência e carisma (BARBOSA, 2022).

A partir dos resultados, perceberam-se quatro fatores principais que atuam diretamente na tomada de decisão de consumo: confiança, transparência, carisma e o engajamento (SCHINAIDER, 2019). Isso porque os seguidores percebem que os influenciadores locais realmente estão mostrando os efeitos reais dos produtos indicados por eles como uma forma de transferir suas experiências sobre um determinado assunto ou produto, tornando suas sugestões e dicas mais seguras e confiáveis (GAMMARANO, 2020). Foi constatado que cerca de 58,8%, a maioria, confiam e gostam das indicações de produto/serviços que os influenciadores fazem.

Notamos, porém, que, além da influência na tomada de decisão ser mais invasiva pelos influenciadores locais, os respondentes seguem mais celebridades do que estes locais; isso se justifica pelo fato de as celebridades serem mais atrativas através da maneira como são mostradas, notadas e vistas pela sociedade.

Identificamos também que nem todos os seguidores que seguem as celebridades o faz pelo endosso, mas por ver alguma notícia sobre as mesmas e quererem estar por dentro do assunto, por isso que podem fazer com que elas sejam mais seguidas.

O envolvimento constante dos seguidores e a sua relação com os conteúdos compartilhados pelos influenciadores digitais, por meio de curtidas e comentários, aumentam a familiaridade e fazem com que os seguidores estejam colaborando e em constante contato com as recomendações feitas pelos influenciadores locais. Sendo assim, é mais fácil de os seguidores serem convencidos a aderirem uma dica deles quando interagem constantemente, com conseqüente efeito na tomada de decisão (GAMMARANO, 2020).

Foi constatado que a plataforma digital onde se sentem mais seguros ao ver uma divulgação/publicação das celebridades e influenciadores é o Instagram. Com 79,4%, esta se mostra a rede social mais importante para a estratégia de venda, pois funciona como um utensílio para atrair e manter clientes, já que possui maior engajamento, possibilitando uma relação mais direta com os seguidores ao proporcionar maior quantidade de curtidas, comentários e divulgações pelos quais os seguidores se interessam com mais frequência (SCHINAIDER, 2019). Tendo essa rede social como meio de comunicação mais utilizado, ao escolherem os seus influenciadores as organizações também precisam levar em consideração fatores como o número de seguidores nas redes sociais, o modo de vida dos influenciadores e a qualidade do conteúdo elaborado (MOREIRA, 2021).

Foi possível verificar que o endosso de celebridades e *influencers* locais são estratégias muito importantes para as empresas adotarem para investirem ainda mais em sua organização, podendo aumentar suas vendas e a construção/valorização de sua marca na divulgação de produtos/serviços e na criação de notoriedade (MOREIRA, 2021). No entanto, é preciso saber diferenciar qual influenciador melhor atende às expectativas dos clientes, para melhor satisfazê-lo e qual deles se baseia nos ideais da empresa.

Com os resultados foi-se capaz de notar que as empresas podem obter muitas vantagens com a utilização de endossantes para as estratégias de comercialização;

sendo assim, cerca de 48% já compraram algumas vezes algum produto/serviço indicado por eles. Isso mostra ser um ponto positivo investir em marketing, POIS os indivíduos passam a maior parte do seu tempo conectados ao mundo digital. Segundo Moreira (2021), essas estratégias têm mais benefícios quando as relações das organizações com os influenciadores são mais flexíveis, quando estes tem a liberdade de elaborar os seus conteúdos relacionados com as expectativas dos seus seguidores ou, às vezes, as estratégias são definidas pela própria organização para os *endorses* divulgarem os seus produtos/serviços e isso acaba deixando o influenciador sem liberdade de criatividade e limite de comunicação.

Constatou-se que aquilo que os autores dizem na teoria coincide com as opiniões e vivências dos consumidores, ou seja, os *influencers* locais tendem a transmitir ao seu público uma maior proximidade, transparência, confiança e carisma e isso foi confirmado com as respostas dos respondentes do questionário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou realizar uma comparação entre as celebridades e os *influencers* locais, focando nos potenciais influências de que esses dois tipos de endossante exercem na decisão de compra do consumidor.

Ao longo do estudo foi possível notar que muitas empresas passaram a dar oportunidades tanto para celebridades, quanto para *influencers* locais como estratégia de marketing para divulgar seus produtos/serviços e marcas, conseqüentemente potencializando a organização com as possíveis tecnologias capazes de auxiliar nos seus objetivos, no aumento das vendas e se destacar no mercado competitivo.

Com as informações deste estudo foi possível observar que os *influencers* locais geram maior influência na decisão de compra a partir de mais importantes fatores, como a confiança, transparência, carisma e o engajamento, pelo fato de os mesmos ter uma maior proximidade com os seus seguidores através de curtidas, comentários e divulgações.

Diante disso, conclui-se também que o fato do endossante ser uma celebridade ou um influenciador local não faz diferença, sendo que para os seguidores não há uma preferência ao escolher entre as duas categorias, mas sim em tomar a decisão correta para realizar o ato de sua compra. Ficou evidente que os consumidores possuem mais

segurança e são mais persuadidos na indicação dos influenciadores locais por conta da confiança que é transferida ao público.

Assim, os dados não revelam que os *influencers* locais tenham adquirido *status* superior ao das celebridades, sendo que ambos são bons quando endossantes e possuem as suas maneiras diferentes de influenciar. Entretanto, na tomada de decisão de compra os consumidores escolhem os *influencers* locais, pela questão da proximidade e familiaridade com eles e por transferirem suas experiências e conhecimentos sobre um determinado assunto ou produto, tornando suas indicações e dicas mais seguras e confiáveis.

Portanto, os dois tipos de endossantes são importantes estratégias de marketing para as empresas investirem, mas suas abordagens e alcance podem variar significativamente; sendo assim, as empresas precisam ter uma visão entre qual é a melhor estratégia para atingirem os objetivos das organizações e o seu público-alvo. Associando o produto à imagem dos *endorsers* e facilitando as divulgações dos seus produtos/serviços decorre que as celebridades têm mais possibilidades de colaborar com grandes marcas e empresas, podendo influenciar através da maneira como são mostradas. Por outro lado, os *influencers* locais tendem a fazer parcerias com empresas locais e menores e podem ter mais confiança em seus nichos, devido à sua confiança, carisma, proximidade e engajamento com os consumidores.

Estudos futuros do tema poderiam fazer um grupo focal com consumidores e *influencers* locais para saber os diferentes pontos de vista em relação ao tema, a fim de aprimorar melhor ao estudo e auxiliar ainda mais os gestores na decisão da escolha do endossante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREOLI, T. P.; VIEIRA, B. A. Oi, meu nome é... x me poupe: influenciadores digitais e a reação dos consumidores. **Gestão & Conexões**, v. 11, n. 1, p. 39-60, Jan./ Abr. 2021.

AVELINO, M. R.; SILVA, A. S.; LEAL, S. R. 'Deixe Seu Like!' O Engajamento nas Publicações com Digital Influencers no Instagram das DMOs Brasileiras. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 50-67, Set./Dez, 2020.

BRAVO, B. S.; SAUEIA, J. R.; BRONDINO-POMPEO, K. L. Endosso de Marca: Comparação da Influência de Blogueiras e Celebridades na Atitude em Relação à Marca. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 3, p. 344-355, Abr./Dez. 2018.

BARREIRO, T., DINIS, G., BREDAS, Z. Marketing de Influência e Influenciadores Digitais: Aplicação do Conceito pelas DMO em Portugal. **Marketing & Tourism Review**, v. 4, n. 1, p. 1-19, Jan/Jun, 2019.

BARBOSA, Marcela de Oliveira; FERREIRA, Frederico Leocádio; CHRISTINO, Juliana Maria Magalhães. Influenciadores digitais e branding: uma revisão bibliométrica e sistemática do campo no período de 1945-2019. **Revista Alcance**, v. 29, n. 2, p. 208-226, Mai./Ago, 2022.

BARBOSA, Leônia Sonalis da Silva; ANDRADE-MATOS, Mariana Bueno; PERINOTTO, Andre Riani Costa. Marketing Digital: A Influência das Mídias Sociais Digitais no Processo de Decisão de Compra dos Consumidores de Meios de Hospedagem. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 154-170, Jan./Abr, 2020.

CAMPOS, Alyce Cardoso; REZENDE, Daniel Carvalho, LEME, Paulo Henrique Montagnana Vicente, BRITO, Mozar José, ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Marketing Digital em tempos de crise. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v.18, n.3,p.102-130, Set./Dez, 2021.

GONÇALVES, C.S., COSTA, L. M., MAIA, C. R. Atuação de Influenciadores Digitais: Relação entre Credibilidade e Intenção de Compra dos Novos Consumidores. **Sinergia**, Rio Grande, v. 23, n. 2, p. 21-32, Jul/Dez.2019.

GAMMARANO, I. J. L. P., COSTA, E. M. S, S. C. Gomes & E. J. M. Arruda Filho. Follow-me: Análise dos Construtos que Influenciam na Tomada de Decisão de Seguidores Ligados a Influenciadores Digitais no Contexto Virtual. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 90-106, Mai./Ago, 2020.

LAUTERT, C.L., MAINO, J. R. A influência das celebridades no comportamento do consumidor- Caso Havainas. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 4, n. 2, p. 57-66, Jul./Dez. 2007.

LADEIRA, Wagner Junior; ARAÚJO, Clécio Falcão; SANTINI, Fernando de Oliveira; HENZ, Miriam Mariani. Endosso de Celebridades e Intenção de Compra de Chuteiras. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 11-28, Out./Dez, 2015.

LUBECK, Rafael Mendes; GARRETT, Debora Silveira; SANTINI, Fernando de Oliveira. Celebridades ou real beleza? investigando influencias da propaganda no consumo feminino de sabonetes. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 12, v.16, n.1, p.106-129, jan./abr, 2012.

MATOS, Mariana Camargo; ANDREOLI, Taís Pasquotto. Influenciadores digitais na comunicação mercadológica e a experiência dos consumidores: experimento com a "Boca Rosa". **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v.13, n. 2, p.233-250, Set/Dez. 2022.

MOREIRA, I., STENZEL, P., LOPES, J. M., OLIVEIRA, J. Os influenciadores digitais contribuem com sucesso para reduzir a lacuna entre clientes e empresas? **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 6, p. 662-678, Nov./Dez. 2021.

NASCIMENTO, Thiago Mendes; FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica; MAZZEI, Leandro Carlos; SENISE, Diego dos Santos Vega. O conceito de congruência e o endosso de celebridades esportivas. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 173-195, jul./dez. 2013.

NUNES, Renata Huhn; FREITAS, Angilberto Sabino; RAMOS, Fernanda Leão. Efeitos das Recomendações de Líderes de Opinião em Mídias Sociais sobre a Intenção de Compra de seus Seguidores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 57-73, jan./Mar, 2018.

RODRIGUES, Ricardo Bastos; SOUSA, Caissa Veloso; FAGUNDES, André Francisco Alcântara. Aspectos Emocionais e Experienciais Influenciadores da Ida do Torcedor aos Estádios de Futebol de Belo Horizonte-MG. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 31-48, Jan./Mar, 2018.

SCHINAIDER, A. D., BARBOSA. I. N. Os Influenciadores Digitais no Processo de Tomada de Decisão de Seus Seguidores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 98-115, Volta Redonda/RJ, Set./Dez. 2019.

SILVA, Adrielly Souza; COSTA, Marconi Freitas. As Aparências (Não) Enganam: Compra de Serviços Hoteleiros Endossados por Influenciadores Digitais do Instagram. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 52-77, Jan./Mar, 2021.

SILVA, Leonardo Aureliano; LOPES, Evandro Luiz; FREIRE, Otávio Bandeira De Lamônica; SILVA, Dirceu. O Efeito da Marca na Avaliação de Propagandas Endossadas por Celebridades: um Estudo Experimental. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 12, n. 4, Art. 3, p. 62 - 83, jul./ago. 2015.

SOUZA, C. A; SILVA, S. C; SANDES, F. S. Combinar marketing de experiência com marketing de influência pode conduzir a um aumento do brand awareness digital ? **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 333-348, Set./Dez, 2022.

SOUZA, S. S., TONDOLO, R. R. P., TONDOLO, V. A. G., LUNARDI, G. L., BRANBILLA, F. R. Influência da familiaridade e localização do fornecedor na decisão de compra em uma organização dos sistemas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 7, p. 92-119, Jan./Mai. 2022.

SOARES, Sandro Vieira; PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de revisão e Ensaio Teórico em Administração e contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.19, n.2, p.308-339, mai./Ago,2018.

VICTORINO, Karoline; SORDI, Jefferson Dobner; GONÇALVES, Manuela Albornoz; RAUBER, Luíz Henrique; JAHN, Nivia Maria. Uso do Marketing Digital: Uma Análise de Empresas de Um Parque Tecnológico. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 672-694, Set./Dez, 2020.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

COOPERATIVA DE CRÉDITO E BANCOS COMERCIAIS: UMA COMPARAÇÃO SISTEMÁTICA ENTRE ELAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

CREDIT UNION AND COMMERCIAL BANKS: A SYSTEMATIC COMPARISON BETWEEN THEM FOR SMALL BUSINESSES

Felipe Matos Claudino da Silva

E-mail – felipematos.claudino@hotmail.com – *Business School UNOESTE*

Enzo Gabriel Andrade Calé

E-mail – enzocale1@gmail.com - *Business School UNOESTE*

Alexandre Godinho Bertoncello

E-mail bertoncello@unoeste.br – *Business School Unoeste*

RESUMO: Dois cenários desafiadores se formaram nos anos pós pandemia, a dificuldade da sobrevivência de micro, pequenas e médias empresas, e a estrutura bancária nacional com o advento do crescimento das cooperativas de crédito. As micro, pequenas e medias empresa, encontram muitas dificuldades de crescimento e desenvolvimento, para vencer é necessário o crédito bancário que é de grande importância para as PMEs, mas o foco dos bancos tradicionais está no crédito para grandes empresas, por outro lado, as cooperativas de crédito têm como foco principal, PMEs. Tendo isso como justificativa para a realização do artigo que faz uma comparação sistemática de bancos comerciais e cooperativas de crédito para as pequenas e empresas. Com o objetivo geral do artigo sendo verificar a efetividade das cooperativas de crédito para as pequenas empresas. Para obter esta resposta será feito uma pesquisa bibliográfica, quantitativa exploratória utilizando fontes secundarias para responder aos objetivos propostos pelo projeto de pesquisa. Após análise de dados foi constatado que até junho de 2019, 77,4% da carteira de crédito das cooperativas eram de PMEs, enquanto bancos comerciais tinham apenas 31,5% e assim deixando claro como o crescimento de cooperativas de crédito são de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento das pequenas e medias empresas. A conclusão desse artigo é de que, enquanto os bancos tradicionais tendem a focar em empréstimos para grandes empresas, devido aos ganhos de escala e busca por rentabilidade, as cooperativas de crédito tem uma abordagem voltada para as necessidades das PMEs, por sua vocação e missão cooperativista.

Palavras-chaves: Desenvolvimento regional; Fluxo de caixa; Impacto econômico.

ABSTRACT: Two challenging scenarios have emerged in the post-pandemic years: the difficulty of survival for micro, small, and medium-sized enterprises, and the national banking structure with the growth of credit unions. Micro, small, and medium-sized enterprises face many difficulties in growth and development, and credit is of great importance to them. However, the focus of traditional banks is on credit for large enterprises. On the other hand, credit unions have SMEs as their focus. This was the justification for the article, which makes a systematic comparison of commercial banks and credit unions for small and medium-sized enterprises. The overall objective of the article is to verify the effectiveness of credit unions for small businesses. To obtain this answer, a bibliographic, exploratory quantitative research was carried out using secondary sources to answer the objectives proposed by the research project. After analyzing the data, it was found that as of June 2019, 77.4% of the credit portfolio of credit unions was for SMEs, while commercial banks had only 31.5%, making it clear how the growth of credit unions is extremely important for the growth and development of small and medium-sized enterprises. The conclusion of this article is that while traditional banks tend to focus on loans for large enterprises due to economies of scale and the pursuit of profitability, credit unions have an approach focused on the needs of PMEs, due to their cooperative vocation and mission.

Keywords: Regional development; Cash flow; Economic impact.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, em decorrência de múltiplos desafios de ordem econômica vivenciados no Brasil, muitas organizações enfrentaram obstáculos significativos para manterem-se em operação, sobretudo as pequenas e médias empresas (doravante designadas PMEs). Em contrapartida, as PMEs encontraram nas cooperativas de crédito uma alternativa relevante para garantir sua subsistência em momentos de crises econômicas.

As cooperativas de crédito representam uma união de indivíduos com objetivos comuns, visando à prestação de serviços financeiros aos seus associados, sem fins lucrativos. Esses cooperados atuam como proprietários e usuários simultaneamente, o que lhes permite participar da gestão da cooperativa e usufruir dos benefícios proporcionados por seus serviços.

Os principais serviços disponibilizados pelas cooperativas de crédito englobam taxas de juros mais atrativas do que aquelas ofertadas pelos bancos comerciais, além de serviços de conta corrente, aplicações financeiras, cartões de crédito, financiamentos e empréstimos (ESHER, 2013). Isso reflete a evolução das cooperativas de crédito, que antes se concentravam na captação e concessão de empréstimos, e que atualmente se estabelecem como instituições financeiras cooperativas, capazes de atender plenamente às necessidades financeiras de seus cooperados (MEINEN; PORT, 2014, p. 150).

O conceito de cooperativa de crédito remonta a 1902, quando foi estabelecida a primeira cooperativa dessa natureza no Brasil, na localidade de Linha Imperial, em Nova Petrópolis, RS. Tal cooperativa, denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, foi fundada por Theodor Amstad, um líder religioso suíço. É válido salientar que o conceito de cooperado precedeu a promulgação das leis que regulamentam as cooperativas no país, como a Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (PINHEIRO, 2008).

Por outro lado, os bancos comerciais surgiram em 1808 como instituições financeiras tradicionais, podendo ser classificados como entidades públicas ou privadas. A principal atividade desempenhada pelos bancos comerciais é a oferta de crédito e sistemas de pagamento, com o objetivo de gerar lucros para seus acionistas, que não necessariamente são correntistas dessas instituições. Além disso, os bancos comerciais

também fornecem uma ampla gama de serviços, como cartões de crédito, emissão de cheques e aplicações financeiras para pessoas físicas ou jurídicas (SILVA, 2019).

Atualmente, os bancos comerciais são submetidos a rigorosos processos de controle por parte do Banco Central do Brasil (BETTIATO, 2021). De modo geral, a atribuição do Banco Central consiste em monitorar as transações financeiras e fornecer informações à Receita Federal do Brasil sobre as operações sujeitas à incidência do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF).

Ao longo dos anos, foram criadas diversas normas regulatórias para as cooperativas de crédito, porém, somente em 1994, o Banco Central do Brasil autorizou a primeira confederação de cooperativas de crédito, a Unicred do Brasil, a desempenhar atividades de instituições financeiras (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas financeiras precisam obter autorização do Banco Central do Brasil para operarem, conforme previsto no artigo 192 da Constituição Federal. As cooperativas de crédito são integrantes do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC) e estão inseridas no âmbito do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Conforme dados de dezembro de 2020, existiam 847 cooperativas de crédito singulares vinculadas aos sistemas financeiros nacional e cooperativista, das quais 625 estavam vinculadas a uma das cinco cooperativas centrais independentes: Ailos, Cecoop, Credisis, Uniprim e Cecrers. As demais cooperativas estavam ligadas a uma das quatro confederações centrais: Sicredi, Sicoob, Unicred e Cresol, conforme informações do Banco Central do Brasil (2020).

É válido destacar que, apesar de oferecerem serviços bancários semelhantes, as cooperativas de crédito e os bancos comerciais apresentam diferenças significativas. Nas cooperativas, o cooperado não é apenas um cliente, mas sim um membro que tem participação no crescimento e desenvolvimento da instituição, com direito a voto nas assembleias e participação na gestão. Além disso, as cooperativas de crédito possuem uma forte relação com a sociedade, uma vez que seu objetivo principal é promover a inclusão financeira e o desenvolvimento local. Essa abordagem diferenciada pode gerar benefícios tanto para os cooperados quanto para a comunidade onde a cooperativa está inserida.

A demais, as cooperativas de crédito diferem dos bancos comerciais em sua finalidade, visto que as cooperativas são organizações sem fins lucrativos que buscam aprimorar a vida financeira de seus cooperados, ao passo que os bancos comerciais possuem como objetivo primordial a obtenção de lucro para seus acionistas. O foco das

cooperativas está na melhoria do bem-estar financeiro de seus associados, enquanto os bancos buscam a rentabilidade em detrimento de seus clientes. Tal disparidade de objetivos pode explicar o aumento crescente na busca pelos serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito nos últimos anos.

Como sopra citado, as diversas crises econômicas passadas, e recentemente a pandemia da COVID-19 atrapalhou o desenvolvimento das PMEs, estes cenários se tornaram muito complexos e desafiadores, devido as circunstâncias do período.

Em particular para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que são organizações que se caracterizam por terem poucos funcionários, tem facilidade em entrar no mercado, porém acabam encontrando muita concorrência, com isso, tem uma baixa lucratividade, por outro lado, ainda representam a maior parte dos empreendimentos do Brasil, tendo grande influência na participação na geração de emprego e no PIB do Brasil. (SALM, 2019).

A restrição no acesso ao crédito e a escassez de capital de giro configuram-se como fatores preponderantes para a limitação da capacidade de estabelecimento e expansão de pequenas empresas. Esta problemática se deve, em grande parte, à preferência dos bancos pelas grandes empresas, a qual é guiada pela análise da relação risco-retorno. Ademais, o elevado grau de risco e retorno inerente aos empréstimos destinados às PMEs leva os bancos a adotarem práticas que minimizem tais riscos, tais como a redução ou eliminação de linhas de crédito destinadas a essas empresas, mesmo que estas apresentem condições favoráveis para a obtenção de financiamento (BUENO, 2003).

Por outro lado, pode-se afirmar que a inclusão financeira é um elemento essencial para o desenvolvimento econômico das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Com o intuito de promover serviços financeiros que possibilitem o acesso ao crédito, como o microcrédito e a poupança, a instituição que mais se destaca na promoção da inclusão financeira é a cooperativa financeira. (MATOS; GREATTI; ZAMPIERI, 2022).

As micro, pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios significativos para estabelecer-se no mercado devido à escassez de recursos financeiros, resultando muitas vezes em investimentos provenientes dos próprios sócios-proprietários para o desenvolvimento e criação da empresa. Este cenário pode prejudicar a disponibilidade de recursos para fins de fluxo de caixa, reduzindo sua liquidez. Como solução para esta situação, as PMEs buscam por terceiros uma forma de obter recursos para melhorar

sua estruturação, geralmente por meio de empréstimos de curto ou longo prazo em instituições financeiras, conforme suas necessidades.

A elevada demanda das PMEs por recursos financeiros e a dificuldade de acesso a empréstimos bancários com condições favoráveis têm impulsionado o crescimento das cooperativas de crédito. Essas instituições financeiras são relevantes para as PMEs, uma vez que buscam promover o desenvolvimento econômico regional, oferecendo serviços financeiros mais acessíveis e com taxas competitivas. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar as razões pelas quais as cooperativas de crédito têm se tornado uma alternativa viável e importante para as PMEs.

1.1 Objetivos:

1.1.1 Objetivo geral:

Verificar a efetividade das cooperativas de crédito para as pequenas empresas.

1.1.2 Objetivos específicos:

Analisar as principais dificuldades que pequenas empresas no Brasil.

Quantificar como as cooperativas de crédito impactam o setor de crédito para as PMEs.

Verificar de forma exploratória casos positivos ou negativos desta correlação entre PMEs e cooperativas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As instituições com modo de cooperativa atualmente vêm ganhando cada vez mais mercado com seus diferenciais no relacionamento e concessão de crédito. Considerando que no mercado financeiro há uma concorrência muito grande entre instituições financeiras de varejos como, por exemplo, Santander, Bradesco, Itaú, as cooperativas entram nessa briga contendo o diferencial de taxas mais justas para os empreendedores. Nessa visão de concessão de crédito este trabalho tem o objetivo de demonstrar de uma forma comparativa por meio de dados, com pesquisa, se realmente as cooperativas concedem mais créditos as PMEs do que nas instituições financeira de varejo atualmente.

A cooperativa de credito tem como intermédio o requisito de ser sócio da cooperativa por meio da aquerencia de suas cotas, assim se tornando cooperado de determinada cooperativa, normalmente são gerenciadas por um conselho no qual é

eleito por meio de uma assembleia anualmente, onde os próprios membros cooperados escolhem por meio de votação quem será eleito. Os candidatos podem ser algum cooperado ou alguém externo que tenha qualificação adequada para gerenciar a função pretendida afirmam Bates, Goddard e Wilson (2010).

De acordo com Diaz Serrano e Molina (2021), tendo como formação cooperativista seus cooperados acabam por utilizar suas ferramentas de instituição financeira para si mesmos. Diferentemente das instituições financeiras banco de varejo que tem como propósito a cobrança de mensalidade e foco em aumento de seu lucro para os seus acionistas, Berger e Roman (2017).

Em um cenário de crise, as cooperativas possuem papel essencial, visto que podem auxiliar aos associados através dos produtos e consultorias financeiras, tornando-se agente de apoio para o enfrentamento de um momento de instabilidade financeira. (MEDEIROS, 2021). Ainda segundo Medeiros, as cooperativas dão ênfase a colaboração, visando obter benefícios comuns, ofertando taxas mais justas e praticando a política de conhecer o cliente e, portanto, possuindo uma afinidade para conhecer as necessidades, diante disso, elaborar produtos mais acessíveis.

Atualmente, os bancos comerciais têm sido as principais instituições de empréstimo. A gestão do risco de crédito é o ponto principal de suas funções. De uma forma geral, as instituições financeiras avaliam o crédito mensurando cuidadosamente as necessidades e a capacidade do cliente, para certificar-se de que o financiamento está bem ajustado. (PADRONES, 2010). Ainda segundo Padrones, é mais fácil conceder crédito para um cliente que já pertence a uma determinada instituição financeira, afinal o mesmo possui um histórico de movimentação financeira, além de normalmente trazer o seu fluxo de caixa.

A estruturação do Sistema Financeiro Nacional obedece às determinações da lei 4.595, de 31/12/1964, que reage a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Como órgão máximo dentro do Sistema Financeiro Nacional, dentre suas várias atribuições, é responsável por definir as principais normas, adaptar o volume dos meios de pagamentos à conjuntura do país, controlar o valor interno e externo da moeda, zelar pela liquidez e solvência das instituições componentes do Sistema Financeiro Nacional. (FRANCISCO et.al, 2012, p. 139).

O Banco Central do Brasil (BACEN) é o órgão executivo central do sistema financeiro, sendo responsável por fiscalizar o cumprimento das normas expedidas pelo CMN (Conselho Monetário Nacional). (FRANCISCO et.al, 2012, p. 139).

Atualmente, no Brasil, as sociedades de garantia de crédito, por requererem regulamentação própria, não possuem vinculação direta com o SFN, ou seja, o Conselho Monetário Nacional não normatiza o segmento e nem o Banco Central do Brasil o fiscaliza. Ainda assim, o que se observa é uma forte conexão entre sistema garantidor de crédito e o SFN, tendo em vista que essas sociedades estão direcionadas para a concessão das garantias complementares exigidas dentro do respectivo sistema financeiro. (RAMOS, et al. 2019).

As pequenas e médias empresas têm normalmente uma rápida capacidade de adaptação a alterações de cenário econômico e, por isso, podem constituir um importante pilar para a sustentabilidade econômica, fundamentalmente em países em desenvolvimento, onde os mercados são normalmente dominados pela informalidade. (CEITA, 2021).

Segundo estimativas do SEBRAE, há cerca de três milhões e meio de MPMEs no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas. As estatísticas sobre constituições de firmas individuais nos últimos dez anos permitem estimar também que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil são de pequeno porte. Entretanto, apenas 30% das empresas sobrevivem por mais de cinco anos. (ROVERE, 2001)

Os dados mais recentes da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), indicam que em 1997, 66% do emprego no país estava localizado em estabelecimentos até 500 empregados, 44,6% do emprego localizado em estabelecimentos até 100 empregados. Assim, a importância das MPMEs para a geração de emprego é evidente. No Brasil, por exemplo existem diversas linhas de financiamento especiais para empresa pequenas. Entretanto a simples exigência de estar em dia com as obrigações fiscais para obter crédito exclui a maioria da MPMEs. (ROVERE, 2001)

A escassez de crédito é um dos grandes problemas da economia brasileira, afetando principalmente as pequenas e médias empresas. O custo do crédito é muito alto e muitas vezes responsável por um endividamento que pode levar à inviabilidade de manutenção do negócio ou até mesmo a morte prematura de empresas (PINHO; PALHARES, 2004).

Em relação ao que se refere às barreiras encontradas pelas pequenas e microempresas para obtenção de financiamento o elementar seria a não diferenciação

no estudo de crédito das MPEs e grandes empresas, o que de fato impossibilita essa análise, pois, na maior parte das vezes, o demonstrativo das MPEs não tem confiabilidade. Os pontos para decidir e analisar o crédito pelos vários bancos são praticamente semelhantes, sendo 1) balanços patrimoniais (quando se tem); 2) garantias reais; 3) feeling de analistas; 4) consultas à Centralização do Serviço de Bancos S. A. (Serasa) e 5) consulta ao Banco Central do Brasil. (RAMOS, et al. 2019).

Atualmente o Brasil encontra-se com taxa de 13,75%, por determinação do COPOM (Comitê de Política Monetária), que ocorre a cada 45 dias. Entende-se que os juros atualmente encontram-se cada vez mais alto, com isso as PMPEs acabam tendo mais dificuldade para pagamento de seus passivos devido a diminuir o poder de pagamento das empresas e aumento dos preços dos insumos. Averiguando a necessidade das PMPEs, mesmo com uma alta taxa de juros se vê a necessidade de crédito para investimentos e para atingir sua capacidade efetiva de produção, sem que disponha de seu caixa. E assim estimulando o crescimento econômico no Brasil.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo utilizou as ferramentas de pesquisa bibliográfica, quantitativa exploratória e fontes secundárias para responder aos objetivos propostos pelo projeto de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definido como pesquisa bibliográfica. (GIL, 2002). A pesquisa bibliográfica foi escolhida pois ela proporciona um conhecimento mais amplo sobre determinado problema, e assim tornando mais fácil uma resposta ou solução para esse problema.

A pesquisa quantitativa pretende e permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, ou seja, dados representativos e objetivos. Seu eixo central é a materialização físico-numérica no momento da explicação. A abordagem quantitativa aceita que a melhor possibilidade explicativa científica é aquela que não se interessa pelo singular, o individual, o pessoal, nessa abordagem, o interesse é no coletivo, naquilo que pode ser predominante como característica do grupo. (MUSSI; MUSSI; ASSUNÇÃO; NUNES, 2019).

As pesquisas exploratórias têm como objetivo propor maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer

que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002). Para Gil mesmo a pesquisa exploratória mesmo sendo bem flexível, em sua maioria tendem a assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Utiliza-se a pesquisa de natureza exploratória, pois com ela é possível se aprofundar melhor no problema, fazendo com que a coleta de dados se torne mais fácil e assim seja possível fazer uma grande coleta de dados e uma análise mais precisa.

As fontes secundárias trata-se de levantamentos de toda bibliografia já publicada, em forma de livro, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. (MARCONI; LAKATOS, 1991).

O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grupamentos separados por espaço tempo (GIL, 2008). Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam as técnicas e métodos empregados. (MARCONI; LAKATOS, 1991).

Para revisão da literatura será utilizada a base de dados SPELL, com as palavras chaves dificuldades, crescimento, microcrédito, PMEs (Pequenas e médias empresas), cooperativas de crédito, com objetivo de entender qual são as principais dificuldades que as PMEs têm para crescer e se desenvolver e se realmente as cooperativas têm uma importância nesse crescimento.

Para coleta de dados a presente pesquisa utilizara dados do BACEN (Banco Central do Brasil), para quantificar e metrificar a quantidade de crédito, as carteiras dos bancos tradicionais e cooperativas de crédito para verificar a oferta e da mesma forma verificar a demanda os agentes precisam do crédito, estratificando as PMEs. A base de dados sobre crédito, cooperativas e empréstimos para pequenas empresas serão retiradas do relatório semestral do BACEN, chamado de relatório de estabilidade financeira.

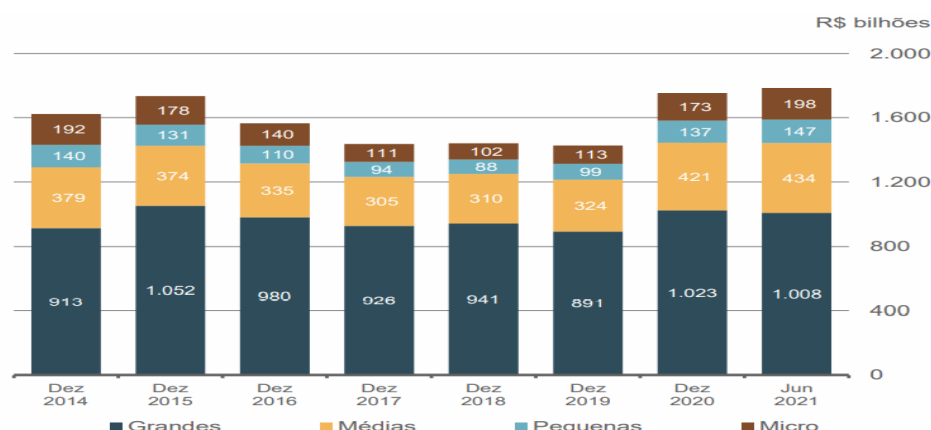
Após a coleta de dados no BACEN, será feita uma análise para determinar se realmente existe uma grande demanda por crédito por parte das PMEs e se esse crédito das cooperativas realmente, em sua maioria, está indo para PMEs. Após será realizada uma análise comparativa entre cooperativas de crédito e os bancos comerciais, a fim de

descobrir se as cooperativas realmente têm uma relevância maior no crescimento e desenvolvimento das PMEs.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os dados pesquisados demonstram um comportamento de crédito concedido por cooperativas de crédito no Brasil para pequenas e médias empresas (PMEs), apresenta padrões de empréstimos concedidos por cooperativas de crédito em todo o país, bem como o perfil dos tomadores de empréstimos e os setores em que operam. Os resultados do artigo são de grande importância para o setor financeiro brasileiro, já que as cooperativas de crédito desempenham um papel importante no financiamento das PMEs, que são fundamentais para a economia do país.

Gráfico 1: Crédito bancário – Pessoa Jurídica

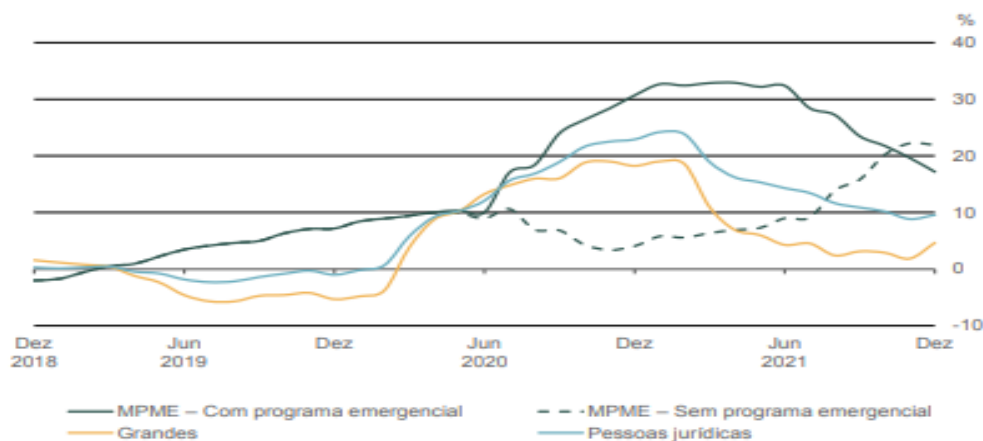


Fonte: Relatório de estabilidade financeira. Banco Central do Brasil, 2021.

Sobre empréstimos bancários, sempre nos meses de dezembro de 2014 até dezembro de 2021, é possível analisar que em sua grande maioria são para grandes empresas, se mantendo em pelo menos R\$ 890 milhões, enquanto as PMEs juntas alcançaram um valor máximo de R\$ 581 milhões, em dezembro de 2021. É importante citar que, em 8 meses analisados somente nos anos de 2020 e 2021 as pequenas e médias empresas tiveram o valor de empréstimo maior que R\$ 550 milhões, devido principalmente a pandemia de COVID – 19. No geral é clara a preferência dos bancos

por grandes empresas, que se justifica principalmente pela relação risco/retorno, por mais que sejam valores mais elevados, a chance de retorno é muito maior.

Gráfico 2: Estoque bancário: crescimento anual



Fonte: Relatório de estabilidade financeira. Banco Central do Brasil, 2021.

O crescimento do crédito para PMEs se deve principalmente por causa da pandemia, porém, segundo o relatório de estabilidade financeira de abril de 2022, mostra que mesmo com pandemia controlada e economia se reestabelecendo, os créditos bancários para MPMEs continuam com um crescimento superior ao período pré-pandêmico (Gráfico 2)

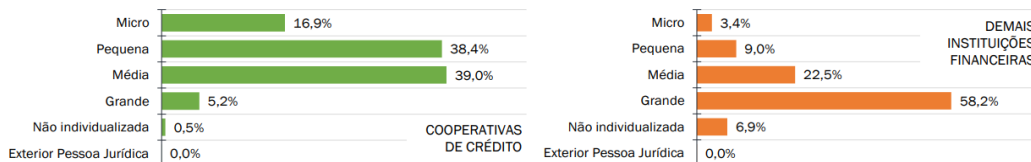
O crescimento de crédito disponibilizado para MPMEs, nos últimos meses é superior ao disponibilizado para grandes empresas, é claro que quando falamos de quantidade de crédito, o valor para grandes empresas é muito superior, mas em termos de crescimentos, as MPMEs se destacam a cada mês.

Gráfico 3: Composição da carteira de crédito ativa por parte do tomador

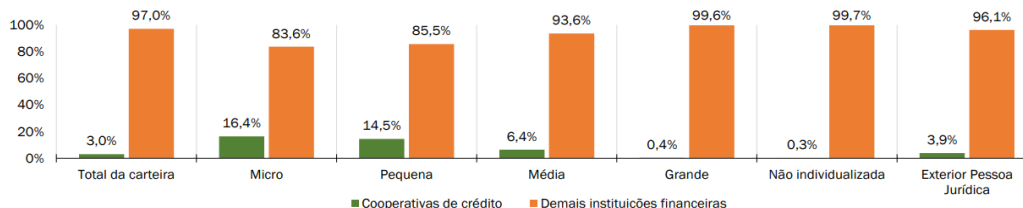
Perfil da carteira de crédito ativa

■ Composição da carteira de crédito ativa por porte do tomador – pessoa jurídica (jun/2019)

Alocação das carteiras de crédito ativas de cooperativas de crédito e demais instituições financeiras por porte do tomador – PJ



Participação de cooperativas de crédito e demais instituições financeiras na composição da carteira de crédito, por porte do tomador (PJ) ¹



Fonte: Banco Central do Brasil (documento 3040 – SCR). Observação: elaborado com base em informações detalhadas de todas as operações de instituições autorizadas a operar no Brasil, considerando valores superiores a R\$ 1.000 até a data-base de março/17 e de valores superior a R\$ 200 a partir da data-base junho/17

Fonte: Banco Central do Brasil (Documento 3040 – SCR), 2019.

Nesse gráfico é possível ver uma comparação da composição da carteira de crédito das cooperativas de crédito e das demais instituições financeiras, esse gráfico mostra como as cooperativas de crédito são de extrema importância para as PMEs, enquanto outras instituições têm 58,2% da sua carteira de crédito em grandes empresas e apenas 31,5% em pequenas e médias empresas, por outro lado, as PMEs são 77,4% do total das cooperativas de crédito. Mesmo não sendo o foco do artigo a partir desse gráfico também é possível ver como as cooperativas têm uma porcentagem relativamente alta de microempresas, se comparada com as outras instituições financeiras, 16,9% e 3,4%, respectivamente.

Com as pesquisas realizadas, artigos lidos, fica evidente a importância da PMEs (Médias e pequenas empresas), já que estão diretamente ligadas ao crescimento econômico do país, gerando milhões de vagas de empregos por todo Brasil. Mesmo assim, muitas dessas PMEs, tem uma expectativa de vida de cerca de 2 anos e após a pandemia de COVID-19, os números de falência dessas empresas só aumentaram. Com uma crise global, a necessidade de crédito para todas as empresas, se tornaram fundamentais, sem poder funcionar e tendo despesas para pagar, a procura por bancos comerciais e cooperativas de crédito se tornou parte da rotina dos empreendedores, principalmente donos de PMEs.

Com foco nas grandes empresas, os bancos comerciais por muitas vezes optam por não realizar serviços de empréstimos para PMEs, principalmente pela relação

risco/retorno, onde grandes empresas oferecem menos riscos, pois a chances de haver retorno são muito grandes, por outro lado, pequenas e medias empresas podem ter mais dificuldade para pagar os bancos, por isso é considerado um alto risco. Por outro lado, as cooperativas têm como foco principal, micro, pequenas e medias empresas, por isso, mesmo a chance de retorno sendo menores se comparada a grandes empresas, as cooperativas, mantém o foco nessas PMEs, e assim se diferenciando dos bancos tradicionais, as cooperativas acreditam e sabem da capacidade econômicas das pequenas e medias empresas no Brasil.

É inegável que os bancos tradicionais também têm importância no crescimento das PMEs, como visto no gráfico 2, existem um crescimento de credito cedido para as pequenas e medias empresas, porém, se comparado com as cooperativas, esse crédito cedido por parte dos bancos tradicionais ainda é muito pouco.

Por isso, a cada dia se faz necessário a presença de cooperativas de credito, elas não são importantes apenas para as PMEs, mas, também para o desenvolvimento econômico do país, com o surgimento a cada ano de milhares de novas PMEs, as cooperativas vão continuar ganhando cada vez mais relevância, podendo assim, fazer com que os bancos tradicionais possam também olhar com olhos diferentes para pequenas e medias empresas, e assim, cedendo mais crédito, e no final podendo tornar PMEs em grandes potencias, gerando empregos e ajudando no desenvolvimento econômico do Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importante função dos bancos é a gestão de riscos financeiros, avaliando os riscos de crédito e de mercado associados a empréstimos e investimentos, o que ajuda a prevenir crises e garantir a estabilidade do sistema financeiro. Além disso, os bancos também atuam como intermediários financeiros, conectando investidores e tomadores de empréstimos, o que aumenta a eficiência do mercado financeiro e promove a alocação eficiente de recursos. Por fim, os bancos desempenham um papel importante na promoção da inclusão financeira, oferecendo serviços financeiros básicos para indivíduos e empresas de todas as classes sociais e regiões do país.

A intermediação de recursos financeiros é uma importante função do setor bancário, que contribui para a captação e aplicação de recursos, possibilitando fontes significativas de financiamento para o governo, infraestrutura e projetos de desenvolvimento. Além disso, é atribuição dos bancos gerenciar recursos de poupança

e investimentos dos cidadãos, fomentando o acúmulo de riqueza e promovendo a inclusão financeira. Como resultado, o setor bancário estimula a inovação tecnológica e gera empregos, contribuindo para o progresso econômico e social do país.

A supervisão e regulação do setor bancário assume papel imprescindível na manutenção da estabilidade financeira, da integridade do sistema e da proteção dos consumidores. Ademais, é pertinente ressaltar que o setor bancário atua como importante canal de arrecadação tributária, o que contribui para o financiamento governamental e viabilização dos serviços públicos. De forma sintética, pode-se afirmar que o setor bancário representa uma peça-chave para a economia brasileira, cumprindo múltiplas funções de suma importância para o progresso econômico e social do país.

Significativas diferenças foram observadas entre os bancos comerciais tradicionais e as cooperativas de crédito, notadamente em relação à estrutura de propriedade e governança. Enquanto os bancos comerciais tradicionais são instituições financeiras com fins lucrativos, cuja propriedade é compartilhada por acionistas ou investidores, com o objetivo de maximizar o lucro, as cooperativas de crédito são instituições financeiras cooperativas de propriedade dos próprios membros, que seguem o princípio de "uma pessoa, um voto". Dessa forma, cada membro tem igual poder de decisão, independentemente do volume de recursos investidos.

Além disso, as cooperativas de crédito geralmente são mais restritas em termos geográficos, atuando em comunidades locais ou regionais, enquanto os bancos tradicionais possuem uma presença nacional e até mesmo internacional. As cooperativas de crédito têm como objetivo promover o desenvolvimento econômico das comunidades locais, oferecendo empréstimos e serviços financeiros a preços acessíveis, além de fomentar o espírito de cooperação e solidariedade entre os membros. Por outro lado, os bancos tradicionais têm como principal objetivo maximizar o lucro, muitas vezes com foco em atividades especulativas, o que pode gerar riscos para a estabilidade financeira. Em resumo, as cooperativas de crédito e os bancos tradicionais apresentam diferenças significativas em termos de propriedade, governança, finalidade e escopo das atividades, além de possuírem objetivos distintos no mercado financeiro.

Outra diferença importante é a distribuição de resultados. Nos bancos tradicionais, os lucros são geralmente distribuídos aos acionistas na forma de dividendos. Já nas cooperativas de crédito, os resultados financeiros são normalmente reinvestidos na própria cooperativa ou distribuídos aos membros na proporção de sua

utilização dos serviços da cooperativa, promovendo a participação e o envolvimento ativo dos membros na gestão e nos resultados da instituição.

Os bancos tradicionais, devido aos ganhos de escala e à busca por maior rentabilidade, muitas vezes preferem focar em empréstimos no atacado ou para grandes empresas. Isso ocorre porque as transações de maior volume e escala tendem a oferecer margens de lucro mais atrativas, bem como redução de riscos. Além disso, os bancos tradicionais têm estruturas mais complexas e necessitam lidar com regulamentações rigorosas, o que pode tornar o atendimento a pequenas e médias empresas mais oneroso. Por isso, muitas vezes eles direcionam seus recursos para operações de crédito com grandes corporações, que possuem maior capacidade de endividamento e representam menos riscos.

Por outro lado, as cooperativas de crédito têm uma vocação e missão voltadas para atender às necessidades financeiras das comunidades locais e dos pequenos e médios negócios. Como instituições financeiras cooperativas, elas têm uma abordagem mais localizada, focada em suas regiões de atuação, o que lhes permite conhecer de perto as demandas e características das pequenas e médias empresas da região. Além disso, as cooperativas de crédito, por terem uma estrutura mais simples e enxuta, têm maior flexibilidade e agilidade para oferecer empréstimos e créditos de menor volume, muitas vezes com taxas de juros mais competitivas e condições mais favoráveis, atendendo às necessidades específicas desse segmento empresarial, que pode encontrar mais dificuldades em obter crédito junto aos bancos tradicionais.

Em resumo, essa é uma das principais diferenças estratégicas entre bancos tradicionais e cooperativas de crédito. Os bancos tradicionais possuem uma estrutura organizacional mais complexa, com foco em operações em grande escala, com alta diversificação de produtos e serviços, e visando a maximização de lucros por meio de estratégias de gestão de risco e ganhos de escala. Já as cooperativas de crédito possuem uma estrutura mais simples, com foco em operações de menor escala e em comunidades locais, com maior ênfase na prestação de serviços financeiros adequados às necessidades dos membros e na busca por benefícios mútuos, em linha com os princípios cooperativistas. Dessa forma, essas instituições financeiras desempenham papéis complementares no sistema financeiro, visando atender às necessidades de diferentes segmentos da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETTIATO, Jairson Jardel. **O posicionamento de uma central de cooperativas de crédito frente o advento dos bancos digitais.** Chapecó – SC ,2021.

BUENO, Valmor de Fatima Ferreira. **Avaliação de risco na concessão de crédito bancário para micros e pequenas empresas.** Florianópolis – SC, 2003.

ESHER, M. J. **Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos comerciais.** Rio Grande do Sul, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: ATLAS S.A. P. 44-45 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: ATLAS S.A. P. 41 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: ATLAS S.A. P-16-17, 2008.

LAKATA, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 3. ed. São Paulo: ATLAS S.A., 1991.

MATOS, Alan Guran de. et al. **A atuação das cooperativas de crédito em prol da inclusão financeira:** Estudo de caso comparado, Maringá, 2022.

MEINEN, Ênio.; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: Percurso histórico, perspectiva e desafios.** Brasília: Confebras, P-150, 2014.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas. et al. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: Distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista SUSTINERE**, v. 7, n.2, p. 418-419, Rio de Janeiro, 2019.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: História da Evolução Normativa no Brasil.** 6. ed. Brasília: BCB. P – 92, 2008.

SALM, Jaqueline. **O financiamento das micro e pequenas empresa de acesso ao crédito:** Um levantamento na região metropolitana de Florianópolis – SC. Santa Catarina, 2019.

Berger, AN, & Roman, R. (2017). O foco dos bancos de varejo. *Journal of Financial Services Research*, 51(2), 219-231. doi:10.1007/s10693-016-0240-9

Bates, T., Goddard, J., & Wilson, J. (2011). Fatores que influenciam a estrutura e composição do conselho em cooperativas de crédito. *Journal of Banking and Finance*, 35(4), 989-1005. doi: 10.1016/j.jbankfin.2010.09.013

PINHO, Diva Benevides, PALHARES, Valdecir Manuel Affonso. **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI.** Edição comemorativa. São Paulo, ESETec, 2004.

FRANSISCO, José Roberto de Souza. et al. **Risco de Crédito em cooperativas**: uma análise com base no perfil do cooperado. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 139, 2012.

MEDEIROS, Angêla Beatriz da Silva. **Os impactos das soluções financeiras ofertadas por uma cooperativa de crédito para pequenas empresas durante a pandemia de COVID-19**, João Pessoa, 2021.

RAMOS, Jorge Luiz Andrade. et al. **As dificuldades enfrentadas na concessão de crédito pelos empreendedores de Bonfinópolis de Minas**. Revista livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, Edição Especial: Facetas do Empreendedorismo, 2019.

CEITA, Eugenio Joaquim D'Araújo Ribeiro de. **As pequenas e médias empresas (PMEs) em São Tomé e Príncipe**: perfil, problemas e desafios. Évora – Portugal, 2021.

ROVERE, Renata Lèbre La. **Perspectivas das micro, pequenas e medias empresa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2001.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

DESAFIOS DO TRABALHO HÍBRIDO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD.

CHALLENGES OF HYBRID WORK IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE SPELL/ANPAD DATABASE.

Keilly Ramos de Azevedo Pesciotti

Keillyramos3@gmail.com – *Business School* Unoeste

Valdecir Cahoni Rodrigues

E-mail – *Business School* Unoeste

Lucas da Silva Pereira

E-mail – *Business School* Unoeste

RESUMO: O trabalho híbrido traz alguns desafios para líderes e subordinados, então, justificou-se esta pesquisa uma vez que os resultados encontrados ajudarão os gestores a entenderem os desafios em desenvolver a gestão do conhecimento em equipes de trabalho híbrido. Esta pesquisa teve como objetivo identificar os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento por intermédio da análise de produção científica na base de dados da Spell/Anpad. Foi utilizada a pesquisa exploratória como forma de aumentar o conhecimento sobre o tópico abordado, a pesquisa qualitativa que foi utilizada para a discussão dos resultados e a revisão sistemática e análise de conteúdo. Entre os principais resultados estão: a dificuldade de comunicação entre chefes e subordinados, falta de capacitação e desenvolvimento dos gestores e dificuldade de mensuração de trabalho realizado. Entretanto, há algumas ferramentas de gestão do conhecimento que podem amenizar esses desafios, como, por exemplo, normalização/padronização, gestão eletrônica de documentos, comunidades de práticas, mapeamento de processos e aprendizagem organizacional. Concluiu-se que, os desafios citados prejudicam a gestão do conhecimento, mas que há algumas ferramentas de gestão do conhecimento que podem amenizar os desafios, garantindo uma gestão eficaz no trabalho híbrido.

Palavras-chaves: Trabalho Remoto. Trabalho Híbrido. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT: Hybrid work brings some challenges to leaders and subordinates, so this research is justified since the results found help managers to understand the challenges in developing knowledge management in hybrid work teams. This research aims to identify the challenges of hybrid work in knowledge management through the analysis of scientific production in the Spell/Anpad database. Exploratory research was used as a way to increase knowledge about the topic addressed, qualitative research was used to discuss the results and systematic review and content analysis. Among the main results are: the difficulty of communication between bosses and subordinates, lack of training and development of managers and difficulty in measuring the work done. However, there are some knowledge management tools that can alleviate these challenges, such as normalization/standardization, electronic document management, communities of practice, process mapping and organizational learning. It is concluded that the aforementioned challenges undermine knowledge management, but that there are some KM tools that can alleviate the challenges, ensuring effective KM in hybrid work.

Keywords: Remote Work. Hybrid Work. Knowledge management.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações vivem em um ambiente dinâmico e de mudanças diárias. O trabalho que até então era principalmente presencial deu lugar ao híbrido. O trabalho

híbrido é uma combinação de dois estilos de trabalho, esta expressão é usada para determinar uma relação de trabalho mais flexível onde o trabalho presencial e remoto é permitido. O trabalho é uma parte importante da vida de um homem porque constitui os enfoques de vida que lhe proporciona prestígio e o conecta à sociedade. (LACOMBE, 2021).

O trabalho remoto pode ser definido como o trabalho realizado à distância através do uso de novas tecnologias de comunicação. Ou seja, pode ser feito no escritório desde que estejam reunidas as condições para a mediação eletronicamente e longe do gestor (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Como resultado, o trabalho remoto transforma-se numa realização de trabalho primária num local diferente do centro de trabalho tradicional, e não numa mera execução ocasional, e através da utilização habitual e intensiva de meios modernos de TI e telecomunicações (GOMES, 2020).

Empresas e administrações públicas obtêm maior produtividade, maior flexibilidade e redução de custos; o público se beneficia com a redução da poluição, do congestionamento do tráfego e do consumo de energia; os trabalhadores se beneficiam de uma maior flexibilidade nos contratos de trabalho (trabalhar em casa) e distâncias encurtadas (trabalhar fora de casa). O teletrabalho causa menor exposição e problemas de ascensão social; além disso, seu impacto na legislação trabalhista e previdenciária não é claro (SERRA, 2010).

A definição do cronograma de trabalho varia de acordo com as regras de cada organização. Algumas empresas permitem trabalhar em home office por várias semanas consecutivas, enquanto outras optam por alternar essa divisão semanalmente. Entretanto, o trabalho híbrido é caracterizado por essa alternância entre trabalho remoto e presencial.

O trabalho remoto é uma realidade e a tendência é que mais e mais organizações aderem a este modelo. Muitas são as vantagens tanto para a organização, quanto para o próprio colaborador. Mas não há dúvidas quanto o desafio por parte dos gestores de realizar a gestão deste conhecimento entre a sua equipe. O que já é um desafio no trabalho presencial, remotamente a tendência é ser maior.

Conhecimento é uma informação valiosa para a organização, devido a atuais formas de trabalho e de comunicação, contemporâneas estruturas e tecnologias e as novas diversas formas de interação humana. O conhecimento é criado e desenvolvido

por pessoas, e é obtido através de interação e convívio com pessoas, prática, trabalho e diversão (CHIAVENATO, 2021).

A gestão do conhecimento (GC) é sistemática e consciente e visa fortalecer a tomada de decisões, promover a inovação e a criatividade, onde o tema organizacional é a força motriz dos processos baseados no uso do pensamento e do conhecimento prévio (SANTOS; MOLINA, 2021).

Chamamos de habilidade o uso correto do conhecimento. Algumas pessoas acumulam conhecimento teórico e acham difícil dar abertura para que seja explorado. Com o passar do tempo, a caixa foi esquecida e ninguém se beneficiou de seu conteúdo. As habilidades devem ser demonstradas na prática. Além de ser bom, um instrutor líder deve mostrar que é bom por meio de suas ações. De nada adianta coletar cursos, palestras e informações em geral, se não forem úteis e úteis à comunidade em que o profissional está inserido (GRIMIGNA, 2007).

Um dos indicadores eficazes que distinguem os profissionais da linha de frente é o conjunto de atitudes que incorporam em suas atividades diárias. Quanto mais apropriado o contexto, maior sua influência sobre os libertos. As atitudes do supervisor determinam o nível de confiança interpessoal, o clima de trabalho, o nível de comprometimento com as metas e objetivos da organização e, portanto, os resultados máximos (GRIMIGNA, 2007).

Cada trabalho requer conhecimentos específicos e importantes. O conhecimento é um revelador de aptidões que ajuda a lidar com a contradição da força e da flexibilidade. Quanto mais informações colocamos em nosso pacote, mais fortes nos tornamos e nos permite ser flexíveis para enfrentar as mudanças e rupturas que ocorrem no micro espaço (GRIMIGNA, 2007).

A proposta desta pesquisa foi a de responder a seguinte pergunta: Quais os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento?

Justificou-se esta pesquisa uma vez que os resultados encontrados poderão ajudar os gestores a entenderem os desafios em desenvolver a gestão do conhecimento em equipes de trabalho híbrido.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento por intermédio da análise de produção científica na base de dados da Spell/Anpad. Já os objetivos específicos foram a realização de uma

pesquisa exploratória sobre os temas: trabalho híbrido e gestão do conhecimento; realização de um levantamento utilizando as produções científicas da base de dados e por fim apontar os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento, assim como também possíveis estratégias para ajudar os gestores.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, os pesquisadores utilizaram primeiramente a pesquisa exploratória como forma de aumentar o conhecimento sobre o tópico abordado, a pesquisa qualitativa que foi utilizada para a discussão dos resultados, a revisão sistemática e análise de conteúdo.

A pesquisa qualitativa conduziu a pesquisa, pois estudou aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e do comportamento humano.

Uma abordagem qualitativa como atividade de pesquisa que não se apresenta como uma proposta totalmente estruturada, possibilita que a imaginação e a criatividade orientem o trabalho desenhado pelo pesquisador e permite explorar novas perspectivas (GODOY, 1995).

Esta pesquisa foi utilizada para analisar os dados que são coletados da base de dados da Spell/Anpad sobre os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento. Foi realizado uma pesquisa exploratória com o intuito de estudar os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento. A pesquisa exploratória ajuda a familiarizar-se com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar pesquisas mais completas relevantes para um determinado contexto, investigar novas questões, identificar conceitos ou variáveis promissoras, determinar prioridades para pesquisas futuras ou fazer declarações e suposições (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A pesquisa qualitativa exploratória, se baseia em dados secundários. Segundo Copper e Schindler (2016, p. 88) “As fontes secundárias são interpretações de dados primários. Enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas e jornais e a maioria das notícias são considerados fontes secundárias de informações”.

Os dados qualitativos são inerentemente importantes, mas, mais importante, mostram uma grande diversidade. Eles não incluem contagem e medição, mas quase qualquer forma de comunicação humana - escrita, auditiva ou visual; através do comportamento, símbolos ou artefatos culturais. A análise qualitativa abrange duas áreas de atuação: primeiro, desenvolver uma consciência dos tipos de dados que podem

ser examinados e como descrevê-los e interpretá-los; a segunda é realizar uma série de atividades práticas para os tipos de dados e a grande quantidade de dados a serem examinados (FLICK; GIBBS, 2009).

As revisões sistemáticas utilizam metodologias com questões e métodos claramente elaborados para identificar e avaliar criticamente os estudos de interesse e, em seguida, organizar e analisar os dados de pesquisa que serão incluídos na revisão. Além disso, limita o viés dos estudos existentes e melhora a confiabilidade e a precisão das recomendações, combinando informações de estudos individuais (ROEVER, 2020)

A coleta dos dados foi constituída nos seguintes passos: 1) acessar o site da Spell em (<http://www.spell.org.br/>); 2) Filtrar por tipos de documento e nos anos que foram publicados, no caso, 2020 a 2022. artigo; 3) realizar pesquisas com palavras chaves, como, “teletrabalho”, “Trabalho remoto” e “gestão do conhecimento” 4) Baixar os arquivos que contenha as palavras chaves em seus títulos; 5) Filtrar os artigos pelo resumo.

A coleta resultou em 1.740 artigos, sendo 35 resultados obtidos com a chave “Trabalho Remoto”, 60 resultados para “Teletrabalho” e 1.645 resultados obtidos para “Gestão do Conhecimento”. Após baixar todos esses artigos a pesquisadora analisou os títulos e destes aproveitou 375. O último passo foi realizar a leitura do resumo no qual resultou no aproveitamento de apenas 7 artigos.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A análise de dados normalmente envolve reduzir os dados a um tamanho gerenciável, desenvolver resumos, encontrar padrões e aplicar técnicas estatísticas (COPPER; SCHINDLER, 2016).

Os dados que analisados foram obtidos e apresentados por meio da revisão sistemática, através da base de dados da Spell. Estes dados foram analisados e os resultados estão apresentados de forma descritiva.

No procedimento de análise e discussões dos resultados, foram apresentados resultados obtidos por intermédio da análise de revisão sistemática utilizada através de pesquisa realizada no banco de dados da Spell/Anpad, totalizando 1.740 artigos, sendo 35 resultados obtidos com a chave “Trabalho Remoto”, 60 resultados para “Teletrabalho” e 1.645 resultados obtidos para “Gestão do Conhecimento”. Após baixar todos esses artigos a pesquisadora analisou os títulos e destes aproveitou 375. O último passo foi realizar a leitura do resumo no qual resultou no aproveitamento de apenas 7 artigos.

No primeiro artigo, o tema foi “Trabalho Remoto Emergencial advindo da Covid-19: potencialidades e desafios para executivos”, onde foi executado um levantamento no qual foram entrevistados 30 executivos da alta gerência de diferentes setores econômicos de empresas públicas e privadas situadas no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná, com o objetivo de identificar as potencialidades e os desafios da adoção do trabalho remoto (MELO; SANTOS, 2022).

Para alcançar os resultados propostos as autoras utilizaram a metodologia de pesquisa qualitativa. Entre os resultados potenciais estão a melhoria da qualidade de vida dos funcionários devido à proximidade com os familiares e maior disponibilidade de tempo, maior flexibilidade na determinação de locais, horários e horários de trabalho, possibilidade de contratação de mão de obra, redução de despesas da empresa. Salas de reunião e formação, mais inovação e desenvolvimento de novas competências, mais oportunidades de participação em atividades de formação online (MELO; SANTOS, 2022).

No entanto, quanto aos desafios, destacaram a dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional e falta de socialização, dificuldades com gerenciamento de tempo e distrações, problemas de saúde devido a questões ergonômicas, dificuldades técnicas, dificuldades em realizar treinamento de equipe, necessidade de cumprir pela legislação trabalhista, dificuldade de fiscalizar o trabalho, má comunicação entre chefes e subordinados. Para mitigar os desafios, são propostas ações de otimizar o bem-estar, disponibilização de recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico, melhorar a comunicação e focar no resultado (MELO; SANTOS, 2022).

Sugere-se para futuros trabalhos outros setores e cargos gerenciais para ampliar a amostra da pesquisa, como também um estudo quantitativo para avaliar a produtividade dos funcionários em trabalho remoto (MELO; SANTOS, 2022).

O segundo artigo, teve como tema “Gestão de Pessoas e o Teletrabalho: Desafios e possibilidades” onde foi utilizada a pesquisa qualitativa. Os pesquisadores realizaram seis entrevistas com gestores e servidores da área de recursos humanos de três instituições públicas de Santa Catarina com o objetivo de analisar o papel da gestão de pessoas na implementação do trabalho à distância no setor público (LEITE; LEMOS, 2021).

A Gestão de Pessoal é responsável por organizar um workshop anual de teletrabalho para trabalhadores remotos e gestores como reflexão sobre este modo de

trabalho. Dito isso, verifique se os gestores também precisam ser treinados e desenvolver uma certa sensibilidade para gerenciar trabalhadores remotos e, portanto, precisam do apoio do RH. A comunicação ocorre de forma mais próxima entre gestores e teletrabalhadores, sendo constantemente divulgadas informações entre si, como: mudança de endereço durante o teletrabalho; autorização para retirada de documentos físicos; dificuldades ou facilidades no uso de tecnologia da informação; monitoramento de saúde, condicionamento físico e produtividade. Em outras palavras, o gerente atua como uma ponte entre o servidor de teletrabalho e o departamento de gestão de pessoas (LEITE; LEMOS, 2021).

Em suma, a gestão de pessoas tem alcançado melhorias de índices e gestores, aumentando a produtividade de seus subordinados. Os gestores têm demonstrado grande resistência devido ao aumento de responsabilidade, gerando uma dificuldade das instituições. Os desafios estão atrelados à falta de ferramenta adequada para o gestor realizar acompanhamento de metas e trabalhos realizados (LEITE; LEMOS, 2021).

As organizações têm modificado e inovado suas formas de teletrabalho, entretanto, precisam buscar a realização de estudos longitudinais, poucos realizados sobre o tema. A proposta para trabalhos futuros, é ir afundo nos resultados do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, visto que, muitas organizações aderiram à essa nova forma de trabalho sem nenhum planejamento prévio. Além disso, existe ainda a capacidade de novos estudos no campo de trabalho híbrido, em busca de inferir caminhos ou diretrizes que organizações públicas possam seguir quando desejam implementar essa nova prática. (LEITE; LEMOS, 2021)

O terceiro artigo abordou sobre “Vantagens e Desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Este estudo se baseou na percepção de 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal. Trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo, incluindo questionários com teletrabalhadores e entrevistas com gestores, abordando aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos (FILARD; CASTRO; ZANINI, 2020).

Os resultados mostraram os seguintes benefícios: economia de tempo, melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio trabalho x relacionamento familiar; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custos; estresse; tempo de deslocamento; exposição à violência; e compreensão das demandas do trabalho. Os

pontos negativos são: desajuste; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; e controle remoto do trabalhador (FILARD; CASTRO; ZANINI, 2020).

Após a análise dos diferentes aspectos envolvidos nesta pesquisa, os resultados apontam um caminho para o desenvolvimento das práticas de teletrabalho por meio de dois vetores de atuação: a) estabelecer mecanismos que ajudem a equilibrar as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores, com maior foco na infraestrutura, apoio técnico e psicológico; b) a introdução de ferramentas de gestão e controle que visam minimizar a prática da falta de gestão por parte dos gestores nessa modalidade de trabalho, buscando a igualdade no reconhecimento e avaliação dos trabalhadores remotos (FILARD; CASTRO; ZANINI, 2020).

Este artigo faz recomendações para trabalhos futuros para ampliar a pesquisa com outras instituições públicas e outros estados, a fim de entender melhor o impacto da introdução do teletrabalho na administração pública brasileira. (FILARD; CASTRO; ZANINI, 2020).

O quarto artigo discorreu sobre “Práticas de gestão do conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro”. O objetivo geral deste artigo é identificar quais práticas de gestão do conhecimento (GC) são empregadas na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE) e determinar se essas práticas são usadas formal ou informalmente como objetivos específicos. A metodologia envolveu a realização de pesquisa bibliográfica e pesquisa um caso e um estudo de caso na CGE no período de maio a junho de 2018 (SOUZA *et al.*, 2022).

Os resultados sugerem que a aprendizagem organizacional, as ferramentas de colaboração e as entradas corporativas foram as práticas formais de GC mais mencionadas no estudo. As práticas informacionais frequentemente mencionadas foram normalização, gerenciamento eletrônico de documentos e comunidades de prática. Pode-se inferir que as práticas informais são mais utilizadas que as formais, o que poderá ser normatizado futuramente (SOUZA *et al.*, 2022).

Cinco práticas de gestão do conhecimento foram citadas em 30% ou mais das respostas dadas à pesquisa como sendo aplicadas na CGE de maneira formal: 1) ferramentas de colaboração, tais como portais corporativos, intranets e extranets, entre outras; 2) educação corporativa; 3) benchmarking (melhores práticas); 4) mapeamento de competências; e 5) aprendizagem organizacional. Também se destacaram as cinco práticas de GC que foram citadas em 30% ou mais das respostas dadas à pesquisa

como sendo aplicadas na CGE de maneira informal: 1) normalização / padronização; 2) gestão eletrônica de documentos; 3) comunidades de práticas; 4) mapeamento de processos; e 5) aprendizagem organizacional. Quanto à maneira de utilização das práticas de GC, constatou-se que as práticas informais eram mais utilizadas que as práticas formais, o que poderá no futuro ser normatizado e considerado uma inovação no setor público, estabelecida por meio da implementação de uma inovação organizacional, tendo em vista a mudança de paradigma nos processos da CGE (SOUZA et al., 2022).

Este estudo não teve a pretensão de esgotar o tema investigado, pois as práticas de GC se constituem como um assunto sujeito a estudos sob diferentes perspectivas. Ademais, análises sobre as práticas de GC na Contadoria são esparsas na literatura e tornam o presente trabalho uma contribuição importante para o avanço dos estudos na área. Por tais razões, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas de modo a auxiliar a sistematização de conhecimentos a respeito. (SOUZA et al., 2022).

Sugere-se, a elaboração de trabalhos que investiguem as práticas de GC não só em contadorias, mas em outros órgãos públicos, e as variáveis organizacionais no processo da GC que possam contribuir para que os servidores públicos tenham maior compreensão sobre o tema e possam atuar melhor na administração pública do país. (SOUZA et al., 2022).

O quinto artigo abordou sobre “Análise recente da produção científica internacional sobre Gestão do Conhecimento: Sciencedirect – 2015 a 2019”, tem como objetivo mapear a produção científica internacional sobre o tema Gestão do Conhecimento (GC), identificando os artigos publicados em periódicos de acesso aberto pertencentes à base de dados ScienceDirect, no período de 2015 a 2019, utilizando a metodologia de revisão integrativa de literatura. (MENEZES; SANTANA, 2022).

Como observado no trabalho analisado, a gestão do conhecimento é conceitualmente compreendida como um processo que envolve criação, compartilhamento, uso e gerenciamento de conhecimento e informações em uma organização, contemplando ainda, outros processos como aquisição, avaliação, disseminação, troca e aplicação de conhecimento. A sua aplicabilidade encontra apoio nos setores industrial, de serviços, agrícola e setor público, além de envolver múltiplas abordagens que influenciam uma diversidade de áreas, fazendo o intercâmbio com a Administração, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Empreendedorismo

(com o foco em startups, incubadoras de empresa, pequenos negócios), Meio Ambiente, Teoria Organizacional e Inovação. Existe uma prevalência de publicações de trabalhos empíricos nessa área, assim como pesquisas quantitativas, não obstante, outras abordagens também ganham notoriedade, como a revisão de literatura e os estudos qualitativos. (MENEZES; SANTANA, 2022).

Futuras pesquisas poderão se debruçar na análise da gestão do conhecimento na perspectiva das redes e da intensidade dos laços e parcerias que se estabelecem nesses ambientes de cooperação e colaboração, bem como na compreensão da tríade que se forma entre a gestão do conhecimento, a inovação e a propriedade intelectual. (MENEZES; SANTANA, 2022).

O sexto artigo referiu-se sobre “Comportamento de compartilhamento do conhecimento em jovens trabalhadores universitários: uma perspectiva durante a Covid-19”, com o objetivo de analisar o comportamento de compartilhamento de conhecimento de jovens trabalhadores universitários no ambiente home office da pandemia de COVID-19, em que foram pesquisados 295 jovens trabalhadores universitários no Brasil, os materiais foram analisados por um método comparativo. (BALLE; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2022).

Entre os resultados, foram identificadas diferenças na coleção de conhecimento entre grupos que trabalham no mesmo campo de pesquisa e aqueles que não trabalham no mesmo campo de pesquisa (grupos que trabalham no mesmo campo de pesquisa coletaram mais), bem como diferenças na coleção de conhecimento relacionada ao uso de conhecimento de telefones celulares de pessoas que usam computador em comparação com aqueles que usam computador (o grupo de computador tem uma taxa de coleta mais alta). (BALLE; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2022).

Também houve diferença na coleta de conhecimento por aqueles que usam um laptop ou computador de mesa, que coletam mais conhecimento em comparação com aqueles que usam um telefone celular. Não foram encontradas diferenças na doação de conhecimento de nenhum grupo. Também não houve diferenças nas comparações de compartilhamento de conhecimento entre grupos de regime de trabalho (face a face, home office e híbrido) e tipo de Internet usada (banda larga ou móvel). (BALLE; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2022)

A amostra foi majoritariamente pernambucana, idealmente seria melhor distribuída entre os estados brasileiros, e não foi feito controle de ocupação dos participantes. Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se a implantação de

controles nas especialidades e a ampliação da arrecadação para mais estados e maiores quantidades no Brasil. Também é possível controlar se os respondentes têm filhos, se compartilham aparelhos com outras pessoas e quantas pessoas convivem no mesmo ambiente. (BALLE; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2022).

Além disso, recomenda-se a coleta de dados longitudinais para comparar os resultados ao longo do tempo, especialmente devido ao caráter inédito da pandemia, para verificar a evolução da situação. Também é recomendável reaplicar a pesquisa no período pós-pandemia para verificar como os resultados se manifestarão. (BALLE; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2022).

O sétimo artigo versou sobre “Facilitar ou dificultar? Caminhos para a gestão do conhecimento” que tem como objetivo evidenciar a interferência de barreiras e facilitadores da gestão do conhecimento e sua implicação no desempenho organizacional em três empresas industriais de médio porte em cidade ao norte do estado do Rio Grande do Sul, utilizando a pesquisa qualitativa exploratória descritiva. (TELLES; MOZZATO, 2022).

Destaca-se elementos facilitadores importantes evidenciados nesta pesquisa empírica: profissionalização, valorização dos trabalhadores e oportunização de mais treinamentos, os quais necessitam ser apoiados pela área de GP, sendo esta aliada imprescindível para a implementação da GC. Uma ação que complementaria a dimensão estrutura organizacional, seria criar artefatos, como ambientes propícios e situações simuladas, para fomentar a vontade de aprender. (TELLES; MOZZATO, 2022).

Alguns limitadores são a ausência da gestão estratégica, a falta de participação palpável da diretoria, insciência das principais práticas da GC e pensar que gerir o conhecimento gera custo, constituem-se em barreiras para as práticas da GC, impedindo o desenvolvimento das demais dimensões, bem como a ausência do controle de indicadores. Também a falta de cultura do aprendizado e da novidade pode ser um impedimento para a indústria atualizar e desenvolver práticas de GC. O principal limitador: indiferença ou ausência da gestão de RH, que pode levar os próprios trabalhadores perderem o entusiasmo pelos resultados, uma vez que percebem que muito mais poderia ser feito para incentivá-los no alcance dos resultados. (TELLES; MOZZATO, 2022).

Com base nas evidências empíricas também foi possível perceber a importância da cultura, aprendizagem e a tecnologia da informação (TI) como moderadores da GC,

uma vez que ao ser instaurada uma cultura do aprendizado e do controle dos indicadores com o auxílio da TI, facilitariam sobremaneira a GC. Fica evidenciado que muitos fatores afetam a implementação de GC, os quais podem influenciar a eficácia, a eficiência e o desempenho geral do sistema de GC e da organização como um todo. Entretanto, não se pode negar que existem “caminhos” para facilitar a GC. (TELLES; MOZZATO, 2022).

A sugestão específica da pesquisa, entende-se que uma pesquisa quantitativa poderia ser executada junto com todos os colaboradores das empresas industriais pesquisadas, também se entende como pertinente que sejam realizados estudos posteriores nos quais os trabalhadores sem postos gerenciais sejam ouvidos. Como sugestão mais ampla, acredita-se que devam ser realizadas pesquisas em outros segmentos de negócios, com abordagem tanto qualitativa como quantitativa, a fim de difundir o conhecimento das práticas da GC. (TELLES; MOZZATO, 2022).

Ainda como sugestão de pesquisas futuras, destaca-se a realização de mais estudos práticos sobre a relação e efeitos dos limitadores e facilitadores da GC para o desempenho organizacional e desempenho pessoal dos trabalhadores. Por fim, sugere-se então a aplicação do modelo das sete dimensões sugerido por Terra (2007), tanto para avançar nos estudos sobre o referido tema, quanto para sua melhor compreensão e implementação. (TELLES; MOZZATO, 2022).

Adentrando as discussões acerca da temática, referente às questões relacionadas ao trabalho Híbrido, Melo e Santos (2022) afirmaram que existe uma dificuldade em realizar treinamentos das equipes e que há uma má comunicação entre chefes e subordinados. Leite e Lemos (2021) dizem que quando o setor de gestão de pessoas fica como intermediador e verifica que os gestores precisam de capacitação e de desenvolvimento de certa sensibilidade para gerir os teletrabalhadores, a comunicação se dá com maior proximidade entre gestor e teletrabalhador, tendo informações continuamente divulgadas entre si. Ambos autores citados acima, relatam do desafio atrelado a fiscalização/acompanhamento do trabalho realizado pelo colaborador. Filard, Castro e Zanini (2020) complementam dizendo que é necessário estabelecer apoio técnico e psicológico para todos.

Menezes e Santana (2022) falaram sobre o processo da gestão do conhecimento que envolve aquisição, avaliação, disseminação, troca e aplicação do conhecimento e sua aplicabilidade no setor público. Souza, Duque, Terra e Gouveia (2022), complementam trazendo um estudo de caso, relatando as ferramentas que são

utilizadas no setor público (normalização/padronização, gestão eletrônica de documentos, comunidades de práticas, mapeamento de processos e aprendizagem organizacional).

Balle, Oliveira e Oliveira (2022) deixaram evidenciado que algumas variáveis podem interferir na qualidade do conhecimento, mas que não houve diferenças nas comparações de compartilhamento de conhecimento entre grupos de regime de trabalho (face a face, home office e híbrido) e tipo de Internet usada (banda larga ou móvel).

Vale ressaltar que, em trabalho híbrido Leite e Lemos (2021) trazem à tona, a importância do setor de gestão de pessoas como intermediador entre gestor e colaborador para que haja comunicação e resolução de conflitos. Telles e Mozzato (2022) afirmaram que para que ocorra a implementação da Gestão do Conhecimento, o apoio do setor de gestão de pessoas, é imprescindível.

Analisando as pesquisas realizadas e as bibliografias nota-se que o trabalho híbrido apresenta vantagens e desvantagens tanto para os colaboradores quanto para as empresas. No quadro abaixo pode ser verificado:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens para os colaboradores e empresas no trabalho híbrido

COLABORADORES	
Vantagens	Desvantagens
Flexibilidade do local de trabalho	Falta de interação social
Economia de tempo e dinheiro	Dificuldade em separar trabalho e vida pessoal
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Falta de estrutura e disciplina
EMPRESAS	
Vantagens	Desvantagens
Redução de custos	Dificuldade em manter a cultura organizacional
Aumento da produtividade	Dificuldade em gerenciar equipes remotas
Acesso a talentos globais	Segurança da informação.

Fonte: Os autores.

Analisando o quadro acima é importante que cada gestor analise os prós e os contras do trabalho híbrido antes de implementá-lo. Além disso as empresas precisam ter o cuidado de fornecer as ferramentas e suporte necessários ao seu colaborador quando estiver trabalho de forma remota.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve a finalidade de demonstrar por meio de uma revisão sistemática os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento, e como têm sido estudados esses temas nos anos de 2020 a 2022. De modo que os resultados obtidos poderão servir como auxílio na tomada de decisão de futuros interessados sobre o assunto, ou inclusivamente detectar alguma lacuna que ainda não foi abordada.

Com base nas informações apresentadas no decorrer desta pesquisa, foi possível compreender os desafios do trabalho híbrido na gestão do conhecimento, são eles: dificuldades de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, falta de socialização, problemas de saúde devido a questões ergonômicas dificuldades em realizar treinamento de equipe, dificuldade de fiscalização de trabalho, má comunicação.

A Gestão do conhecimento tem algumas técnicas que podem auxiliar para amenizar esses desafios, como por exemplo, mapeamento de processos, normalização/padronização, gestão eletrônica de documentos e aprendizagem organizacional. O trabalho híbrido e a gestão do conhecimento estão relacionados de diversas maneiras, principalmente porque o trabalho híbrido envolve o uso de tecnologias para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações entre os colaboradores, enquanto a gestão do conhecimento se preocupa com a criação, organização e compartilhamento de conhecimento dentro de uma organização.

É importante ressaltar que apenas uma base de dados foi utilizada para os resultados obtidos, portanto é difícil estudar o tema de forma mais ampla, mas possui o conteúdo necessário para o entendimento da pesquisa. Como sugestão para pesquisas futuras, faz-se necessário a coleta de informações utilizando duas ou mais bases de dados para facilitar um entendimento mais amplo.

Como inferência conclusiva, uma das limitações deste estudo é a impossibilidade de comparar as buscas de uma base de dados com as buscas de outra, pois, conforme já mencionado, apenas uma base de dados específica foi pesquisada, como ponto positivo, se o trabalho híbrido estiver alinhado com a gestão do conhecimento, os resultados podem ser surpreendentes, visto que a tendência desse tema é cada vez mais ser abordado, contribuindo para o seguimento empresarial.

5. REFERÊNCIAS

BALLE, A.; OLIVEIRA, V. S.; OLIVEIRA, M. Comportamento de compartilhamento do conhecimento em jovens trabalhadores universitários: uma perspectiva durante a

Covid-19. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.651>

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública - provas e concursos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 696 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br//reader/books/9786587052014/pageid/38>
Acesso em: 20 out. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>

FLICK, U.; GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio 1995.

GOMES, M. I. O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas. In: MESSA, A. F. *et al.* **E.tec yearbook Artificial Intelligence & Robots**. Braga: School of Law of the University of Minho, 2020, p. 141-170. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Uk8TlyG3-AsnUlom8uBlpUzfu1SiYAho/view>. Acesso em: 19 set. 2022.

GRIMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão do talento**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 330-359, abr./jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>

MELO, D. C.; SANTOS, P.G.C. Trabalho remoto emergencial advindo da covid-19: potencialidades e desafios para executivos. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 23-42, maio/ago. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6630>.

MENEZES, C. R. C.; SANTANA, J. R. Análise recente da produção científica internacional sobre gestão do conhecimento: Sciencedirect – 2015 a 2019. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 114, p. 117-132, 2022. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n114.6713>

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, out/dez. 2012. DOI 10.5773/rai.v9i4.800

ROEVER, L. **Guia prático de revisão sistemática e metanálise**. 1. ed. Rio de Janeiro: Thieme Revinter Publicações, 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO C. F.; LUCIO B. M. del P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, J. C. dos; MOLINA, L. G. Competência em Informação e Gestão do Conhecimento: relações necessárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. esp., p. 01-15, jun. 2021.

SERRA, P. J. M. **O Teletrabalho**: conceito e implicações. Portugal: uBibliorum, 2010. Disponível em:
https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/518/1/jpserra_teletrabalho.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

SOUZA, D. A. N.; DUQUE, A. P. O.; TERRA, B.; GOUVEIA, T. M. O. A. Práticas de gestão do conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 500-531, 2022. DOI:
<https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.4458>.

TELLES, M. S.; MOZZATO, A. R. Facilitar ou dificultar? Caminhos para a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 20-34, 2022. DOI: <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n1.32965>

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

DIVERSIDADE DE GÊNERO E AS BARREIRAS ENFRENTADAS NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL NO MERCADO DE TRABALHO: Análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad

GENDER DIVERSITY AND THE BARRIERS FACED IN PROFESSIONAL CAREER DEVELOPMENT IN THE LABOR MARKET: Analysis of scientific production in the Spell/Anpad database

João Joaquim Pereira Antônio

jj2antonio@hotmail.com – Business School Unoeste

Victor Matheus Brito Paiva

victorpaiva1996@gmail.com – Business School Unoeste

Valdecir Cahoni Rodrigues

cahoni@unoeste.br – Business School Unoeste

Gustavo Yuhō Endo

gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO: Esta pesquisa abordou as dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho pelas pessoas com diversidade de gênero, e demonstrou o processo de evolução de suas carreiras profissionais. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, análise de conteúdo e revisão sistemática para coleta das informações necessárias utilizando as palavras chaves, diversidade de gênero, carreiras, profissão e gênero; foi realizada uma pesquisa qualitativa, análise de conteúdo e revisão sistemática. Concluindo, a inclusão e valorização da diversidade de gênero no ambiente de trabalho é fundamental para alcançar a igualdade de oportunidades e tratamento. As pessoas que possuem identidades de gênero diferentes da heterossexualidade enfrentam diversas barreiras no desenvolvimento de suas carreiras, incluindo a cultura da heteronormatividade, a falta de programas de diversidade efetivos, o preconceito, a discriminação e a falta de representatividade. É essencial que as organizações adotem políticas e programas efetivos para promover a diversidade de gênero, como treinamentos, sensibilização, revisão de processos seletivos e programas de mentoria e desenvolvimento de lideranças femininas. A diversidade de gênero quando implantada pode ser um fator de diferenciação competitiva para as organizações que conseguirem criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo.

Palavras-chaves: Diversidade de Gênero, Carreiras, Profissão, Gênero.

ABSTRACT: This research addressed the difficulties faced in the work environment by people with gender diversity, and demonstrated the evolution process of their professional careers. The methodology used was a qualitative research, content analysis and systematic review to collect the necessary information using the keywords, gender diversity, careers, profession and gender; a qualitative research, content analysis and systematic review were carried out. In conclusion, the inclusion and appreciation of gender diversity in the work environment is essential to achieve equal opportunities and treatment. People who have gender identities other than heterosexuality face a number of barriers in developing their careers, including the culture of heteronormativity, lack of effective diversity programs, prejudice, discrimination, and lack of representation. It is essential that organizations adopt effective policies and programs to promote gender diversity, such as training, awareness raising, review of selection processes and mentoring programs and development of female leaders. Gender diversity, when implemented, can be a competitive differentiating factor for organizations that manage to create a more welcoming and inclusive work environment.

Keywords: Gender Diversity, Careers, Profession, Gender

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo com o processo de recrutamento e seleção praticado pelas organizações, o que deixa de ser o tradicional dando lugar para o de competências. No meio de tanta evolução tecnológica e cultural as organizações travam uma batalha para lidar com os tópicos de diversidade e inclusão. No Brasil o tema sobre diversidade de gênero, está em fase primária tanto pela sociedade como pelas organizações. E não é de se estranhar, pois as mulheres até hoje lutam por um tratamento igualitário em questão de salário em comparação aos homens que exercem as mesmas funções. (HEDAL E ROCHA, 2011).

Não é de se estranhar todo este debate social e empresarial, pois nós vivemos em um país onde mantém-se a cultura da heteronormatividade, ou seja, uma imposição social para ser ou se comportar de acordo com os papéis de cada gênero. (BUTLER, 2016).

A heterossexualidade é conceituada como a reprodução do comportamento e das normas heterossexuais, sustentada pela união monogâmica, fidelidade e constituição de uma família na esquemática pai-mãe-filho(a)(s). Na explicativa e significado da palavra, tem-se o heterossexismo compulsório, este termo, entende-se o imperativo inquestionável por parte de todos os membros da sociedade com o intuito de reforçar e legitimar às práticas heterossexuais (FOSTER, 2001, P. 19).

É justificável pela cultura machista existente, os papéis da masculinidade e do poder são ainda mais influentes e conviver com a diversidade sexuais ainda são um enorme tabu dentro da grande maioria das organizações, principalmente das pequenas e médias (PINHEIRO E GÓIS, 2013).

Outra colocação sobre o tema é feita por Siqueira e Fellows (2006) que no contexto da diversidade de gênero devido à homofobia e heterossexismo, muitos funcionários gays e lésbicas são obrigados a esconder sua identidade no ambiente de trabalho. Isso ocorre porque muitos funcionários acreditam que revelar sua identidade sexual pode levar à discriminação e até mesmo à violência no trabalho.

O termo "diversidade de gênero" elucida que não existem apenas dois gêneros, mas uma ampla gama de gêneros. Esse conceito envolve questões de existencialismo, pois sugere que não há gênero humano essencial, mas a forma como ele vive no mundo. Para Sartre (1905-1980) as pessoas decidem o que são através das escolhas que fazem e das histórias que criam em suas vidas. Segundo Beauvoir (1908-1986) entende que a

pessoa não nasce homem ou mulher, mas se identifica como homem ou mulher, por meio de uma construção social e cultural.

A orientação sexual refere-se à atração afetiva, tátil ou íntima que uma pessoa sente por outra. Essa atração pode ser por pessoas do sexo oposto (heterossexual), pelo mesmo sexo (homossexual) ou por mais de um gênero (bissexual). Assim, pode-se dizer que a preferência de gênero é baseada em como as pessoas se relacionam umas com as outras (INSTITUTO ETHOS 2013).

Dentro das organizações a carreira no mercado de trabalho não deve depender da orientação e gênero da pessoa e sim de suas competências e atribuições. Carreira se trata da gestão de pessoas nas organizações, existe uma diversidade visível neste campo, sendo que em um ponto estão as organizações que têm um sistema elaborado para desenvolver a trajetória dos colaboradores às estratégias da empresa, no outro as que predominam as escolhas subjetivas de pessoas para a promoção (GADREY, 1991).

A inclusão em organizações corporativas é um papel fundamental dos programas de diversidade, estes são essenciais para promover a inserção de pessoas LGBTQIA +. No entanto, muitos desses programas falham, principalmente porque os envolvidos não acreditam neles ou não os priorizam. Os autores também explicam que programas de diversidade bem-sucedidos têm objetivos claros e são liderados de cima para baixo, não apenas pelo diretor executivo, mas por todo o nível estratégico da organização. Eles incentivam o envolvimento ativo da organização como um todo e exigem gerenciamento ativo das metas estabelecidas, responsabilizando os indivíduos pelos resultados (HUNT, LAYTON; PRINCE, 2015).

Esta pesquisa elucidou o seguinte problema: quais as barreiras enfrentadas pelas pessoas que possuem uma identidade de gênero diferente da heterossexualidade no desenvolvimento de suas carreiras. Justificou-se esta pesquisa uma vez que o seu resultado ajudará estas pessoas a entenderem quais são estas dificuldades e as ações a serem colocadas em prática para amenizar esta situação.

Quanto ao objetivo geral esta pesquisa analisou a produção científica na base de dados da Spell/Anpad sobre a diversidade de gênero e as barreiras enfrentadas no desenvolvimento da carreira profissional.

Já o objetivo específico da pesquisa foi identificar as barreiras enfrentadas pelas pessoas que possuem uma identidade de gênero diferente da heterossexualidade no desenvolvimento de suas carreiras.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Nesta pesquisa para que os seus objetivos fossem alcançados houve a premência na realização de alguns procedimentos metodológicos. A abordagem metodológica foi projetada para facilitar o alcance de metas especificadas por técnicas e métodos básicos. “Com etapas ou passos que materializam o método para que resolvam uma adversidade: então, harmonizando as etapas e os passos distintos” (RAMPAZZO, 2004, p. 33).

Com o intuito de se ter um horizonte para analisar e propor ações de melhoria, esta pesquisa utilizou os seguintes procedimentos metodológicos: Pesquisa Qualitativa; Pesquisa de Revisão Sistemática e Análise de Conteúdo.

A pesquisa qualitativa buscou teorizar fenômenos sociais e comportamentos humanos. Segundo Gibbs (2009), a busca de documentos no seu âmbito natural remete a pesquisa qualitativa, a incorporação do contexto e de acontecimentos que se fundem com o tema, para que ocorra uma conclusão final a compreensão de um contexto em geral sobre a pesquisa. O método qualitativo dentro de uma pesquisa, não é somente como um sólido alicerce que compõe um conhecimento, no entanto a invenção e criação de novas perspectivas onde possam ser analisadas por pesquisadores” (GODOY, 1995, p. 23).

Como proposto foi realizada a pesquisa de revisão sistemática, por meio da Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL/ANPAD, cujo objetivo central foi detectar as adversidades da heterossexualidade com o desenvolvimento de suas carreiras, sobre aqueles que possuem uma identidade de gênero diferente. Para alcançar este objetivo foi utilizado a coleta de dados secundários, onde obteve-se uma compreensão maior para o tema proposto, a revisão sistemática é o causador dessa abrangência. Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) “Para que ocorra uma exatidão maior na pesquisa com coleta de dados, a pesquisa observa, registra, analisa e arrecada variados tipos de eventos ou casos sem alterações”.

A análise de conteúdo consiste em uma exploração de técnicas, em foco de métodos básicos da comunicação. Segundo Caregnato e Mutti (2006, p. 682) para que tenha total absorção do conteúdo do material, necessita de uma união com métodos básicos da comunicação. Na pesquisa qualitativa o método análise de conteúdo é de suma importância, já que por sua vez a comunicação dirige a um contexto social.

A coleta de dados foi realizada pelos seguintes passos: Passo 1 – acesso ao site ANPAD em (<https://anpad.org.br/>) e se dirigiu a parte de publicações:

SPELL. Passo 2: realizou a pesquisa utilizando as palavras chaves “Diversidade de Gênero”, “Carreiras”, “Profissão” e “Gênero”. Passo 3: Filtrou a pesquisa como; Período de publicação: De 2010 a 2022; Tipos de Documentos: Artigos; Passo 4) realizou o download dos arquivos que se identificaram com o tema proposto nesta pesquisa localizando 14 artigos; Passo 5) filtrou os títulos e resumos dos artigos pesquisados, sendo ao final aproveitado apenas 8 artigos.

3. Análise e Discussões dos Resultados

Nesta etapa da pesquisa, os autores tiveram como objetivo analisar os dados coletados por meio da Revisão Sistemática, com o auxílio da base de dados da Spell, desta forma os resultados serão colocados de forma descritiva.

A análise teve como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitasse o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação teve como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999).

O primeiro artigo com o tema “Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho”, pesquisa realizada por (SALVAGNI; CANABARRO, 2015), teve como objetivo mostrar o caminho percorrido pelas mulheres líderes na organização onde trabalham, investigando as dificuldades e desafios enfrentados por elas para a concretização dos projetos pessoais e profissionais. Para alcançar esses objetivos foi utilizado o método de pesquisa qualitativa exploratória e a coleta de dados foi realizada através de entrevista individual com a participação de seis mulheres que ocupavam cargos de gestão nos setores de Gerência de Relações com o Mercado.

Segundo os autores observou-se que elas valorizam muito suas profissões, fazendo o que gostam, desafiando-se e sentindo-se motivadas no exercício de suas funções apesar de serem constantemente postas à prova nas suas atividades pelo fato de serem mulheres. O texto apresenta as situações enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, que valorizam suas profissões e fazem escolhas para desenvolver suas carreiras, mas precisam equilibrar o trabalho com a vida pessoal e familiar, enfrentando a dupla jornada de trabalho.

As mulheres mostram capacidade profissional para comprovar que conseguiram o cargo por mérito próprio, não por favorecimento. A liderança feminina se

diferencia pela forma como as líderes tratam suas equipes, compartilhando conhecimento e informações e dando liberdade na condução dos processos.

A desigualdade de gênero ainda se mantém em relação aos salários, mas a crescente participação das mulheres em postos de liderança é importante para uma gestão mais humana. A ideia ultrapassada de que às mulheres só cabe o cuidado com a casa e a família é rejeitada, e é importante pensar na inserção de grupos homossexuais no ambiente empresarial.

O segundo artigo com o tema “As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: Um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil”, pesquisa realizada por (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014), teve como objetivo identificar as barreiras que têm dificultado às mulheres, no processo de ascensão, alcançar posições hierárquicas em níveis estratégicos, dentro de organizações no Brasil. Para alcançar esses objetivos foi utilizado o método de pesquisa não experimental transversal descritivo e a pesquisa centra em dados coletados em um único momento para fins de analisar o nível ou estado de presença de uma ou de diversas variáveis em um determinado momento. Tendo como foco descritivo/qualitativo onde buscou proporcionar uma visão de um fenômeno ou situação, tendo em vista que a abordagem qualitativa é útil para entender percepções e razões internas do comportamento humano, o que possibilita o entendimento em maior nível de profundidade. Para a coleta de dados foram selecionadas duas técnicas de investigação; primeira por grupos focais, que consistem em reunir um grupo de pessoas para discutir um determinado tema pré-estabelecido facilitado por um moderador que observa as interações entre os participantes e como eles respondem ao tema e interagir um com o outro; e a segunda por entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade.

Segundo os autores as entrevistas e grupos focais mostraram que investir em educação e capital humano, adaptar a identidade feminina ao ambiente de trabalho e ter um mentor ou sponsor são elementos cruciais para a ascensão das mulheres nas organizações. As participantes destacaram a importância da coerência entre os valores pessoais e profissionais e a presença de alguém em quem confiar no ambiente político das organizações. O mentoring cruzado entre homens e mulheres foi apresentado como uma possibilidade para promover mudanças de mentalidade nas organizações.

O terceiro artigo com o tema “À margem da gestão da diversidade? travestis, transexuais e o mundo do trabalho”, foi uma pesquisa realizada por (PANIZA;

MORESCO,2021), teve como objetivo apresentar uma revisão da literatura organizacional sobre as experiências de travestis e transexuais no mundo do trabalho. Foram construídas quatro categorias de significado: (1) a construção da agenda de pesquisa trans em Administração; (2) os lugares e não lugares das travestis e transexuais no mundo do trabalho; (3) a pedagogia trans como categoria da diversidade organizacional e (4) estratégias de expressão de gênero trans no ambiente de trabalho. As categorias debatidas neste trabalho sinalizam caminhos possíveis para consolidação de uma agenda de pesquisa trans nos estudos brasileiros em diversidade organizacional.

O objetivo do texto não é explícito, mas a partir da leitura é possível inferir que o objetivo é discutir as experiências das pessoas trans no ambiente de trabalho, destacando as estratégias utilizadas por essas pessoas para lidar com a subalternidade imposta pela matriz heteronormativa binária de gênero, bem como as dificuldades enfrentadas pelas pessoas trans na negociação de suas performances de gênero. Além disso, o texto também apresenta os conceitos de transgressividade situada e a importância de uma abordagem mais localizada para situar as experiências de subversão de gênero das pessoas trans.

Segundo os autores os resultados apresentados, apresenta uma revisão da literatura sobre a representatividade e as experiências de pessoas trans e travestis nos contextos organizacionais e de trabalho. O autor destaca a falta de representatividade desses grupos na literatura organizacional, que se deve a fatores como a dificuldade de acesso aos sujeitos de pesquisa, o descompasso de visibilidade e voz das pessoas trans, a percepção preconceituosa da sociedade sobre as pessoas trans e a condição estigmatizante vivenciada por elas.

A literatura revisada indica que as trans e travestis vivenciam condições de completa marginalidade nos contextos de trabalho, sofrendo violências físicas e interpessoais e frequentemente trabalhando no segmento da prostituição. Além disso, a percepção por parte dos profissionais da área de saúde de que todas as trans são portadoras do vírus HIV é um estigma vivenciado no contexto do atendimento em saúde. A dimensão da classe social na vida das trans brasileiras também é abordada, com destaque para os custos para a mudança de identidade civil.

O texto também destaca o interesse pedagógico pelas pautas trans e a importância de inclusão desses temas em ambientes de educação gerencial. O autor faz recomendações para a realização de pesquisas futuras, que sejam ancoradas em

epistemologias e saberes transfeministas e que abordem a voz de trabalhadores transgênero.

O quarto artigo com o tema “As implicações de gênero na hierarquia dos valores relativos ao trabalho”, pesquisa realizada por ESTIVALETE et al., 2011 teve como objetivo verificar e identificar através de uma metodologia de estudo a percepção de profissionais de uma indústria frigorífica gaúcha. Para alcançar esses objetivos foi utilizado o método de pesquisa quantitativo e pesquisa descritiva que teve como propósito obter informativos precisos sobre aspectos do mercado e da população específica.

A abordagem utilizada pelos autores foi realizada através de questionários aplicados a amostras não-probabilísticas de 130 funcionários, sendo 100 homens e 30 mulheres. Segundo os autores, neste estudo, buscou-se identificar diferenças entre homens e mulheres em relação aos valores do trabalho, com base na percepção dos profissionais de uma indústria frigorífica. Os resultados indicaram que homens e mulheres valorizam de maneira distinta os valores do trabalho, sendo que as mulheres enfatizam mais a realização no trabalho e as relações sociais, enquanto os homens dão mais importância ao prestígio e à estabilidade. Concluiu-se que a empresa precisa adotar ações motivacionais específicas para cada necessidade, visando reduzir o sexismo no âmbito do trabalho. O estudo apresenta limites, como a sua abrangência apenas para o setor agroindustrial e a impossibilidade de inferências para outros setores. Futuros estudos poderiam expandir a investigação e trabalhar com uma abordagem qualitativa para obter informações mais aprofundadas.

O quinto artigo com o tema “Gerações produtivas e carreiras: O que as mulheres da geração Y querem?”, pesquisa realizada por (LEMOS; MELLO; GUIMARÃES, 2013), teve como objetivo os estudos das expectativas relacionadas à carreira de mulheres da denominada geração Y, que procurou entender os anseios das jovens no que diz respeito à construção de suas trajetórias profissionais. Para alcançar esse objetivo a análise das entrevistas com mulheres da geração Y sobre suas expectativas em relação à construção de suas carreiras individuais. Observa-se que os valores e as expectativas desses jovens encontram eco na literatura consultada, que destaca a autoconfiança, ambição e desejo de realização profissional e remuneração atraente. No entanto, há particularidades que indicam que as diferenças de gênero ainda têm impacto nos planos e nas aspirações profissionais dessa nova geração. As jovens entrevistadas verbalizaram as restrições que terão que fazer à dedicação ao trabalho quando se

tornarem esposas e mães, confirmando a questão do ciclo de vida ativa profissional das mulheres que é sujeito a oscilações em função das demandas da vida familiar. Conclui-se que as diferenças individuais e culturais das mulheres e dos homens da geração Y fazem com que certos motivos e valores sejam prioritários para determinados indivíduos, orientando suas escolhas profissionais.

O sexto artigo com o tema "Socialização profissional sob a óptica de cirurgiãs: desafios e realização na carreira profissional", pesquisa realizada por SANTOS et al., 2021 teve como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa qualitativa que investigou a socialização profissional de médicas cirurgiãs, com foco nas questões de gênero e nas relações de trabalho. O estudo buscou compreender os desafios e as estratégias utilizadas pelas mulheres cirurgiãs para se adaptarem ao ambiente profissional predominantemente masculino, e como a sua socialização profissional é influenciada por fatores de gênero.

O texto apresenta os métodos utilizados na pesquisa, que incluem entrevistas em profundidade com 10 médicas cirurgiãs, bem como as categorias de análise pertencentes ao modelo teórico da socialização profissional. Os resultados da pesquisa indicam que as entrevistadas escolheram a área cirúrgica por características de personalidade e pelo desejo de ajudar os pacientes de forma prática e objetiva.

As conclusões da pesquisa mostram que as mulheres cirurgiãs enfrentam desafios, como o preconceito de gênero e a dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional. Além disso, o estudo ampliou a compreensão de como as cirurgiãs estão inseridas no mercado de trabalho, que é uma área predominantemente masculina. O objetivo geral do texto é contribuir para o campo de investigação sobre a relação entre o trabalho e o gênero, destacando a importância de políticas e programas de promoção da igualdade de gênero e da inclusão das mulheres em profissões historicamente dominadas pelos homens.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é qualitativa e descritiva. Isso significa que a pesquisa buscou entender a perspectiva das médicas cirurgiãs sobre sua socialização profissional, em vez de quantificar ou medir dados. A abordagem qualitativa é adequada quando o objetivo é entender as percepções, opiniões e experiências dos participantes da pesquisa.

A abordagem utilizada pelos autores foi através da coleta de dados por meio de entrevistas gravadas e utilizaram a técnica de análise de conteúdo com o auxílio do software Atlas.ti 7. A análise lexical foi realizada pelos autores durante a análise de

conteúdo e os resultados foram interpretados de acordo com as categorias de análise abordadas na literatura empírica e conceitual. Para tratar os dados qualitativamente de forma estruturada, os autores realizaram as codificações das citações das entrevistadas com base na literatura. Por fim, foi utilizada a ferramenta Network View para refletir os códigos em um par ordenado.

Segundo os autores enfatizam que este estudo contribuiu para uma percepção mais ampla e precisa das mulheres no mercado de trabalho e das particularidades da inserção das mulheres em profissões marcadas por estereótipos masculinos. No entanto, o estudo tem limitações, como a dificuldade de encontrar cirurgiãs de certas subespecialidades e o fato de ter contemplado mulheres cirurgiãs de um único estado brasileiro, o que não representa o panorama nacional de forma mais representativa.

Os autores também sugerem que futuros estudos investiguem as motivações dos jovens universitários ao escolherem a cirurgia como profissão, os prejuízos da profissão para a saúde laboral dessas mulheres e a questão do conflito trabalho versus família. Eles também propõem ampliar o escopo da investigação para atingir cirurgiãs de outras cidades e estados, realizando pesquisas de natureza quantitativa. Além disso, sugerem a realização de estudos que possam investigar as percepções de cirurgiões do sexo masculino e pacientes sobre o tema.

O sétimo artigo com o tema "A questão de gênero em relação à profissão de controller: Percepção de estudantes e docentes do curso de controladoria e finanças da universidade federal de minas gerais, pesquisa realizada por (BAUR; AVELINO, 2021), teve como objetivo analisar a percepção de discentes e de professores do curso de controladoria e finanças da universidade federal de minas gerais em relação à questão de gênero no mercado financeiro, com ênfase na profissão da mulher controller. Para alcançar esse objetivo foi realizado um estudo em três etapas que foi realizado para investigar os estereótipos relacionados à imagem da mulher controller na Universidade Federal de Minas Gerais. A primeira etapa envolveu a construção do marco teórico, a segunda investigou a percepção dos alunos e professores do curso de Controladoria e Finanças em relação aos estereótipos e a terceira realizou um tratamento estatístico dos dados levantados. A amostra do estudo foi composta por 70 discentes e 10 docentes do curso de graduação em Controladoria e Finanças da UFMG, sendo uma amostra não probabilística. A pesquisa não pode ser generalizada para outras áreas. Professores e alunos foram selecionados por sua maior relação com o ambiente acadêmico e de trabalho composto por mulheres que atuam na área de controladoria.

Segundo os autores, este estudo investigou a percepção de discentes e docentes do curso de Controladoria e Finanças da Universidade Federal de Minas Gerais em relação aos estereótipos associados à imagem da mulher controller, bem como a possível existência de estereótipos negativos. Além disso, a pesquisa também buscou descrever a percepção dos entrevistados em relação às dificuldades encontradas pela mulher no mercado de trabalho. Os resultados indicaram que as características atribuídas às mulheres controller, tanto por homens quanto por mulheres, são positivas. As mulheres concordam que enfrentam restrições de gênero e sofrem preconceitos devido à sua condição feminina, além de concordarem que a maternidade influencia na escolha do gênero ao disputar uma vaga no mercado de trabalho. Em relação à remuneração, a percepção dos entrevistados é que ainda há diferença entre a remuneração de homens e mulheres. A percepção diferenciada em relação a esta questão por parte dos docentes do gênero masculino pode estar associada ao ambiente profissional em que estão inseridos. O estudo conclui que é importante que a comunidade acadêmica e o mercado de trabalho dediquem tempo e atenção à questão da discriminação de gênero e incentivem a ascensão das mulheres na carreira.

O oitavo artigo com o tema "Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres em sua intenção de deixar a empresa", pesquisa realizada por (CAVAZOTTE; OLIVEIRA.MIRANDA,2009), teve como objetivo investigar como a percepção de desigualdade de gênero na distribuição de recompensas no ambiente de trabalho influencia a satisfação e identificação das mulheres com a organização em que trabalham. Para alcançar esse objetivo foi realizado uma amostra de 172 mulheres com formação superior completa, que trabalham em diferentes tipos de organizações e segmentos de mercado na cidade do Rio de Janeiro. Nos quais apontam que a percepção de desigualdade de gênero tem impacto negativo nas atitudes das mulheres em relação ao trabalho e à organização, o sentido do trabalho modera esse efeito e a percepção de desigualdade também afeta significativamente a intenção das mulheres de deixar a empresa.

O estudo envolveu a aplicação de um questionário para uma amostra de mulheres alunas ou ex-alunas de cursos de pós-graduação de uma escola de negócios no Rio de Janeiro. As participantes precisavam estar empregadas na mesma organização por pelo menos um ano para serem elegíveis para o estudo. Os convites foram enviados por e-mail para 300 possíveis participantes.

Segundo os autores, os resultados sugerem que a percepção de desigualdade de gênero impacta a satisfação das mulheres com seu trabalho e identificação com a organização, bem como sua intenção de deixar o emprego. As mulheres que consideram seu trabalho uma vocação apresentaram os níveis mais baixos de satisfação frente à percepção de desigualdade, mas as posições se invertem quando percebem equidade nas políticas de recompensas. A pesquisa contribui para a proposição de que as condições de trabalho e as experiências vivenciadas nas organizações estão diretamente associadas à satisfação com o emprego e à identificação dos indivíduos com as empresas. Os resultados reforçam a importância da equidade nas políticas de recompensas praticadas para profissionais, independentemente do gênero, como fator determinante para a melhoria das relações entre empregadores e colaboradoras.

Ao analisar as pesquisas realizadas e as bibliografias utilizadas, os pesquisadores detectaram algumas barreiras que são enfrentadas por estes profissionais, tais como assédio e discriminação relacionados à identidade de gênero no ambiente de trabalho, viés de gênero, preconceito inconsistentes em relação a profissionais de determinado gênero, falta de representatividade de pessoas não-binárias, trans e de outras identidades de gênero e dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional das mulheres.

Para que a organização possa combater essas barreiras e promover a diversidade de gênero no mercado de trabalho faz-se necessário adotar e implementar políticas de diversidade, treinamentos de sensibilização, flexibilidade de horários e canais de denúncia. A superação destas barreiras que são enfrentadas por profissionais que não se enquadram nos padrões tradicionais de gênero é um passo importante para garantir a igualdade de oportunidades e promover o desenvolvimento profissional de todos.

4.Considerações Finais

A presente pesquisa abordou a diversidade de gênero no ambiente de trabalho, destacando a importância da inclusão e da valorização das competências individuais dos colaboradores, independentemente de sua orientação sexual ou identidade de gênero. Foi observado que as organizações brasileiras ainda enfrentam desafios em relação à diversidade de gênero, e que a cultura da heteronormatividade é um dos principais obstáculos a serem superados para alcançar a igualdade de oportunidades e

tratamento no ambiente organizacional. Identificou que a falta de programas de diversidade efetivos pode ser uma barreira para a inclusão de pessoas LGBTQIA+.

As pessoas que possuem uma identidade de gênero diferente da heterossexualidade enfrentam diversas barreiras no desenvolvimento de suas carreiras. A cultura da heteronormatividade presente na sociedade, que estabelece a heterossexualidade como norma, acaba por criar obstáculos para a inclusão e valorização dessas pessoas no ambiente de trabalho. Além disso, a falta de programas de diversidade efetivos por parte das organizações também pode ser uma barreira, pois não há um ambiente acolhedor e seguro para essas pessoas.

Outras barreiras incluem o preconceito, a discriminação e a falta de representatividade, que podem afetar a autoestima e a confiança das pessoas LGBTQIA+ no ambiente de trabalho. Isso pode resultar em limitações para o desenvolvimento de suas carreiras, incluindo menor acesso a oportunidades de promoção, menor remuneração e menor reconhecimento de suas habilidades e competências.

É importante que as organizações reconheçam a importância da inclusão e valorização da diversidade de gênero no ambiente de trabalho e adotem políticas e programas efetivos para promover a igualdade de oportunidades e tratamento. Isso inclui criar um ambiente seguro e acolhedor para as pessoas LGBTQIA+, investir em treinamentos e sensibilização para o tema e garantir a representatividade dessas pessoas em todas as esferas da organização. Somente assim poderemos avançar na construção de um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e igualitário.

Entre as principais barreiras identificadas pela pesquisa, destacam-se a discriminação de gênero, a falta de políticas públicas efetivas para garantir a igualdade de gênero no mercado de trabalho, a falta de representatividade feminina em cargos de liderança, o viés de gênero na seleção e contratação de profissionais, entre outras.

É fundamental que as organizações priorizem a diversidade e a inclusão em seus programas de gestão de pessoas, e que lideranças em todos os níveis da organização se envolvam ativamente nesse processo. Para tanto, é necessário que implementem ações concretas para promover a diversidade de gênero e combater a discriminação no ambiente de trabalho. Isso inclui a adoção de políticas e programas de diversidade e inclusão, a promoção de treinamentos e capacitações para a sensibilização dos funcionários e gestores, a revisão de processos seletivos para eliminar o viés de gênero e a criação de programas de mentoria e desenvolvimento de lideranças femininas. A

diversidade de gênero pode ser um fator de diferenciação competitiva para as organizações que conseguirem adotar políticas inclusivas e criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e diverso.

Embora a pesquisa tenha identificado algumas das barreiras que as pessoas com identidades de gênero diversas enfrentam no desenvolvimento de suas carreiras, ainda há muito a ser investigado sobre o tema. É necessário que os pesquisadores ampliem seus estudos nessa área para que possamos entender melhor como as organizações podem criar ambientes mais inclusivos e justos para todas as pessoas.

Uma sugestão de tema para pesquisas futuras seria investigar a interseccionalidade das identidades de gênero e raça no ambiente de trabalho. Sabemos que as mulheres negras, por exemplo, enfrentam ainda mais barreiras do que as mulheres brancas ou homens negros no mercado de trabalho. Compreender como essas identidades interagem e afetam as experiências das pessoas no ambiente de trabalho pode ajudar as organizações a desenvolver políticas mais efetivas para promover a igualdade de oportunidades e tratamento.

Além disso, é importante que os pesquisadores utilizem não apenas a plataforma que estamos acostumados a utilizar, mas também outras bases de dados para ampliar a abrangência das pesquisas e garantir uma visão mais abrangente e diversa sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUR, I. C.; AVELINO, B. C. A questão de gênero em relação à profissão de controller: percepção de estudantes e docentes do curso de controladoria e finanças da Universidade Federal de Minas Gerais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 12, n. 3, p. 56-74, 2021.

BEAUVOIR, S. La force de l'âge. Paris; Gallimard, v.1 e v.2, 1960.

BEAUVOIR, S. La vieillesse. Paris: Gallimard, 1970

BEAUVOIR, S. Le force des choses Paris: Gallimard, v.1 e v.2, 1963.

BUTLER, Judith. Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

CANABARRO, J., J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto - Enfermagem*, [S.L.], v. 15, n.

4, p. 679-684, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072006000400017>.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **RAUSP Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; SILVA, R. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; ANDRADE, T.; VISENTINI, M. S. As implicações de gênero na hierarquia dos valores relativos ao trabalho. **Revista Alcance**, v. 18, n. 3, p. 271-286, 2011.

FOSTER, David W. Consideraciones sobre el estudio de la heteronormatividad en la literatura latinoamericana. **Letras: literatura y autoritarismo**, Santa Maria, n. 22, jan./jun. 2001.

GADREY, J. La notion de flexibilité. Em: GADREY, J.; GADREY, N. (Org.). La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce: flexibilité? diversité? compétitivité. L'Harmattan: Collection Pour l'emploi. Paris: 1991. p. 8-17. Tradução livre da autora.

GIBBS, Graham. Análise de Dados Qualitativos. Porto Alegre: Grupo A, 2011. 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>.

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

HEDAL, Diego Henrique; ROCHA, Maíra. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE**. BR v.9. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Pq7bdMdm78ZNjKG7PcJtdcd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 17 de setembro de 2022.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade No Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2014. HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Diversity Matters. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>. Acesso em: 20 set. 2022.

INSTITUTO ETHOS. O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT: Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT_Dez_2013.pdf. Acesso em: 20 set. 2022.

LEMOS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem? **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 1, p. 135-152, 2014.

PANIZA, M. D. R.; MORESCO, M. C. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 3, p. 1-20, 2022.

Pinheiro, J. L. A.; Góis, J. B. H. (2013). Amplitude da gestão da (s) diversidade (s)- implicações organizacionais sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. v. 3, n. 2.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. SALES, Ricardo Gonçalves de. Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise de percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. 134 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SANTOS, I. C. O. D.; LIMA, T. C. B.; PAIVA, L. E. B.; MARQUES, D. S.; GUIMARÃES, E. T. Socialização profissional sob a ótica de cirurgiãs: desafios e realização na carreira profissional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. 1-20, 2021.

SARTRE, J-P. Sartre no Brasil: A Conferência de Araraquara; Filosofia Marxista e Ideologia Existencialista (1960). Rio de Janeiro: Paz e Terra; São Paulo: UNESP, 1986.

Siqueira, M.; Fellows, A. Z.(2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 69-81.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros

Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

DIVERSIDADE E O ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z NO TRABALHO: Análise da produção científica na base de dados de Periódicos CAPES

DIVERSITY AND GEN Z ENGAGEMENT AT WORK: Analysis of scientific production in the CAPES Periodicals database

RAFAEL NAVARRO MARIN

rafaelnavarromarin01@hotmail.com – *Business School* Unoeste

KENNEDY GUILHERME ALVES DE SANTANA

keennedy@icloud.com – *Business School* Unoeste

VALDECIR CAHONI RODRIGUES

cahoni@unoeste.br – *Business School* Unoeste

JOSÉLIA GALICIANO PEDRO

joselia@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: O mercado de trabalho, nos últimos 15 anos, tem recebido uma nova geração de trabalhadores, denominado geração Z. Esse novo público, segundo gestores e organizações, tem trazido características significativas que podem agregar ao ambiente organizacional, como também podem ser positivas quanto negativas. O presente artigo teve como função precípua demonstrar os impactos da "Geração Z" no ambiente organizacional, assim como, enfatizar que é necessário que sejam realizadas modificações para que os representantes da tal geração sejam introduzidos com mais facilidade dentro das organizações. Com isso, buscou-se também identificar as expectativas que os jovens têm em relação ao trabalho e propor ações de melhoria. A metodologia aplicada foi à pesquisa qualitativa, tendo como mecanismo para levantamento dos dados a pesquisa de revisão sistemática. Quanto ao método analítico operado foi à análise de conteúdo. Os dados foram agrupados em características da geração Z no ambiente de trabalho, e também, os fatores de engajamento e retenção desses profissionais. Os resultados da pesquisa apontaram que o engajamento da geração em estudo é de suma importância para as empresas, sendo assim uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, colocando-a em prática da maneira correta e eficaz. Além disso, A pesquisa em estudo auxiliou na compreensão e ciência das diferentes gerações que surgiram com o passar dos anos e possibilitou o entendimento das suas diversas características e particularidades relacionadas ao enquadramento histórico em que viveram.

Palavras-chaves: Diversidade; engajamento; geração z; motivação; gestão de pessoas.

ABSTRACT: The labor market, in the last 15 years, has received a new generation of workers, called generation Z. This new public, according to managers and organizations, has brought significant characteristics that can add to the organizational environment, as well as being positive or negative. The main function of this article was to demonstrate the impacts of "Generation Z" on the organizational environment, as well as to emphasize that it is necessary that changes be made so that representatives of that generation are introduced more easily within organizations. With this, we also sought to identify the expectations that young people have in relation to work and propose improvement actions. The methodology applied was qualitative research, using systematic review research as a mechanism for data collection. As for the analytical method operated, it was content analysis. The data were grouped into characteristics of generation Z in the work environment, as well as the factors of engagement and retention of these professionals. The results of the research showed that the engagement of the generation under study is of paramount importance for companies, thus being a competitive advantage in the labor market, putting it into practice in a correct and effective way. In addition, the research under study helped in the understanding and science of the different generations that emerged over the years and made it possible to understand their various characteristics and particularities related to the historical framework in which they lived.

Keywords: Diversity; engagement; generation z; motivation; people management.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante mudança. Cada dia que passa exige-se mais que os colaboradores sejam competitivos, motivados e engajados à procura de atingir metas e objetivos. O grande desafio das empresas é buscar constantemente formas de reter e engajar seus profissionais. Nesta busca, percebe-se que a atenção maior é voltada para as novas gerações, com intenções de novas ideias e valores. A busca é constante por profissionais dinâmicos e preparados para os desafios solicitados pelas mudanças experimentadas em um mundo cada vez mais digital.

Martins e Rodrigues (2019, p. 1) destacam que preocupadas com o fator retenção é importante as organizações compreenderem os fatores motivacionais dos indivíduos das novas gerações, para se adaptarem a novas demandas no mercado de trabalho, tornando-se mais competitivas. Segundo Spector (2006, p.198) “A motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades”.

Para atingir os resultados e objetivos propostos as organizações têm feito investimento na área de treinamentos e desenvolvimento. Conforme Chiavenato (1998, p. 495), “Treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem desenvolvendo conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Manter um constante treinamento aos novos e antigos colaboradores agrega valores à organização, valorização dos colaboradores e clientes. Manter um ambiente saudável e produtivo é uma busca constante das empresas. No entender de Lopes, Silva e Queiroz (2018, p. 120-121), indivíduos treinados e motivados aumentam a produtividade, em consequência, aumenta o lucro da empresa.

Hoje o mercado de trabalho é composto por quatro gerações. A geração Baby Boomers (1940 a 1960): Vieram com o fim da Segunda Guerra Mundial. A origem do nome se denomina pela explosão demográfica pós-guerra (HALLMANN, 2012). Desde crianças, os indivíduos dessa geração já tinham como valor familiar o respeito e a dedicação ao trabalho e estudos (Oliveira, 2010). É uma geração mais motivada, otimista e leal, que busca destaque profissional dentro da organização (VELOSO;

DUTRA; NAKATA, 2016). Parte desta geração estão em postos de comando dentro das organizações.

A geração X (1961 a 1977): É a primeira geração a ter um maior preparo físico e psicológico, além de serem mais focados em seu desenvolvimento acadêmico (HALLMANN, 2012). Possuem um comportamento voltado para si mesmo, de modo relativamente insensível às preocupações dos outros. Na maioria das vezes, acreditam que apenas seus pensamentos e escolhas estão corretos, e duvidam de seus colegas de trabalho (OLIVEIRA, 2010). Muitas organizações contam com representantes desta geração em cargos estratégicos.

A geração Y (1978 a 1992): Iniciou-se com surgimento de novas tecnologias, que podiam ser acessadas por pessoas simples da época. Nessa década, empresas como Apple, IBM, Microsoft, que nasceram junto com essa geração, obtiveram grande crescimento na área da tecnologia, fornecendo dia após dia o acesso mais rápido e eficaz às novas informações (AGUILAR, 2012). Essa geração tem como principal característica a criatividade com ferramentas tecnológicas que possuem acesso, além disso, gostam de desafios (HALLMANN, 2012). São apegados a família, que foram orientados pelos mesmos a buscarem a realização pessoal. Os indivíduos dessa geração foram mimados pelos seus pais, que buscavam não cometer os mesmos erros dos ensinamentos de criação que eles tiveram. Com isso, tornando essa geração mais confiante de seus objetivos. Além disso, buscam alcançar coisas novas e resultados cada vez melhor. Estão abertos à novas ideias, feedbacks e orientações (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Por fim temos a geração Z, que são os nascidos entre 1993 e 2010: É a transição do século XX para o século XXI. Indivíduos familiarizados com a tecnologia, caracterizados pela facilidade de realização de várias tarefas ao mesmo tempo, o imediatismo e a dificuldade de lidar com autoridade e hierarquia. Nascidos após a propagação da internet buscam no mercado por um mundo semelhante ao deles, totalmente conectado, aberto a interações, rápido e globalizado (FAGUNDES, 2011).

Os jovens da geração Z viver ansiosamente com expectativas de algo melhor. São inquietos, sempre buscando novidades. Tem como objetivo se desenvolverem cada vez mais. Não aceitam receber respostas negativas ou adversas a sua opinião, e querem conquistar uma excelente carreira para seu futuro sem grandes esforços. Não

possuem paciência com indivíduos das gerações anteriores que têm dificuldades e não compreendem rapidamente como funcionam os aparelhos tecnológicos e novas tecnologias (BEZERRA et al., 2019).

Quadro 1: Características da geração Z

CARACTERÍSTICAS	Geração Z
	Preferem trabalhar de casa;
	São críticos, dinâmicos, exigentes e objetivos;
	Preocupados com a beleza;
	Multitarefa e com pouco foco;
	Inclusivos, cresceram expostos às contrariedades e afirmam não ser preconceituosos;
	Leem pouco;
	Possuem dificuldades relacionado a concentração;
	Buscam constantemente novidades, rotatividade alta nas organizações;
	Globalizados com a internet e hiperconectados.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Diante dessas características, pode-se dizer que os jovens da geração Z buscam no mercado de trabalho características como: flexibilidade de horários; liberdade de expressão dentro da empresa; boas experiências; oportunidade para contribuição; um bom plano de carreira; novos desafios para aumentar seus conhecimentos e desenvolvimento profissional; inclusão com os colegas de trabalho; trabalho diretamente atrelado a tecnologia; e boas remunerações (CATHO, 2021).

Uma pesquisa sobre a geração Z realizada pela Goldman Sachs (2016), aponta que o respeito a diversidade está diretamente ligado as preocupações dessa geração. Eles apresentam mais intolerância ao preconceito, clareza na maneira de pensar, se comportar e agir comparado com as gerações anteriores. Outra pesquisa, realizada pela Mccann (2016) publicada no G1, aponta que a geração Z é a que tem mais preocupações sobre a liberdade de gênero, igualdade racial, feminismo e direitos LGBTQIA+.

Podem-se esperar grandes mudanças com a entrada da geração Z no mercado de trabalho. Por mais que os indivíduos da geração Y e da geração Z sejam constantemente criticados pelos grupos geracionais anteriores em relação à falta de comprometimento, é um grupo bastante preocupado com seu futuro. Entretanto, eles preferem trabalhar com o que gostam e compactuam, com algum propósito, por esse

motivo preferem seguir no ramo do empreendedorismo. No mercado de trabalho tradicional, eles gostam de tecnologia, flexibilidade e muitas vezes contestam o modelo tradicional de hierarquia. Possuem um grande desejo por constantes mudanças e uma vontade de acelerar sua carreira (BARROS, 2022).

É inconcebível viver sem à tecnologia para essa geração. São nativos digitais, e não conhecem o mundo sem os meios de comunicação atuais, que proporcionam a eles facilidades de novas informações e comunicação, como sites de busca, redes sociais, acesso maneira virtual a literatura do mundo inteiro, cursos, palestras, compras online, dentre outros tantos meios que vieram para auxiliar a vida de todos, porém é o meio de vida “básico” para essa geração. Esses indivíduos muitas vezes ensinaram seus pais e avós a utilizarem os equipamentos e tecnologias disponíveis. Equipamentos como TVs de plasma, smartphones, dispositivos de reprodução de músicas, dentre outros.

Esta pesquisa responde ao seguinte problema: Quais são os fatores motivacionais para o engajamento e a retenção dos profissionais da geração Z nas organizações?

O objetivo geral da pesquisa foi o de identificar compreender quais são os fatores que poderão manter os profissionais da geração Z engajados nas organizações por intermédio da análise da produção científica na base de dados dos Periódicos CAPES.

Já os específicos foram: Entender a importância dos fatores motivacionais; Identificar os fatores para retenção de profissionais; Entender as diferentes características de cada geração; Identificar as características da geração Z no trabalho e medir a importância da entrada da geração Z no mercado de trabalho.

Justificou-se esta pesquisa uma vez que o seu resultado ser de ajuda para as organizações entenderem e desenvolverem estratégias para o engajamento desta geração.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando fundamentar o método que foi utilizado na pesquisa empregado a pesquisa qualitativa, que será realizada por intermédios de diversificados artigos científicos, buscando compreender o engajamento da geração Z no ambiente de trabalho (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Segundo Denzin e Lincoln (1994, p. 2), “analisar

fatores do cotidiano, com intuito de interpretar e obter sentido a partir de dados encontrados faz parte da pesquisa qualitativa”. Com isso, facilita na compreensão dos comportamentos da geração em estudo, estudando as suas particularidades e experiências individuais. Na abordagem qualitativa se “considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682).

Outro método utilizado foi à pesquisa de revisão sistemática, que teve como objetivo avaliar com olhares críticos os resultados dos diversos artigos científicos (CORDEIRO, A. M. et al., 2007, p. 429). Os resultados contribuem para um melhor entendimento sobre as motivações e engajamentos organizacionais da geração Z, através dos dados que foram obtidos e coletados nos artigos científicos.

Quanto ao método analítico foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1997) é um conjunto de metodologias que será utilizada para analisar a pesquisa qualitativa de compreender o engajamento da geração Z no ambiente de trabalho. A análise de conteúdo tem grande importância em uma pesquisa qualitativa, sendo ela uma vantagem para o projeto de pesquisa (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682).

Quanto à análise dos dados coletados, conforme Mat (2013) entende-se que é o passo a passo para o entendimento do estudo como um todo, utilizando informações individuais, permitindo que sejam feitas as análises e interpretações objetivadas. No caso da pesquisa, os dados foram agrupados em características da geração Z no ambiente de trabalho, e também, os fatores de engajamento e retenção desses profissionais, fazendo com que essas informações sejam analisadas e comparadas, permitindo uma melhor compreensão e entendimento do assunto.

A coleta de dados seguiu os seguintes passos:

O 1º Passo foi o acesso a base de dados dos Periódicos CAPES; O 2º Passo foi a Busca por artigos referentes ao tópico: “Geração Z no trabalho”; após a busca, no 3º Passo foi feita a leitura parcial de todos artigos encontrados; O 4º passo foi selecionar os artigos com conteúdo relevantes para a implementação da pesquisa; Já o 5º passo foi a leitura completa dos artigos aproveitados; Por fim, o 6º passo foi a coleta dos dados relevantes à pesquisa. Através da pesquisa realizada, observou-se que, referente aos anos 2000 a 2022, totalizou 82 artigos no tópico, listando os principais artigos sobre o

tópico Geração Z no trabalho, e por fim identificaram os dez artigos mais relevantes acerca da temática e analisaram em profundidade esses artigos.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

No procedimento de análise e discussões, foram apresentados resultados obtidos por intermédio da análise sistemática utilizada, através da pesquisa realizada pela base de dados dos Periódicos CAPES, referente aos anos 2000 a 2022, totalizando 82 artigos no tópico Geração Z no trabalho, obtendo aproveitamento de apenas 10 artigos (12,20%).

Quadro 2: Quantidade de artigos analisados por ano:

ANO DE PUBLICAÇÃO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
QUANTIDADE ARTIGOS	1	1	0	0	3	0	2	3

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Pauli, Guadagnin e Ruffatto (2021) analisaram a influência dos valores relacionados ao trabalho na expectativa de futuro para integrantes da geração Z, realizando uma pesquisa quantitativa descritiva com 224 jovens em idade escolar e que ainda não operam no mercado de trabalho. Como resultado puderam observar que à influência dos valores relacionados a estabilidade, diversidade no trabalho e relações sociais genuínas na expectativa de futuro dos participantes da geração Z.

Colet e Mozzato (2022) apresentaram as particularidades atribuídas aos trabalhadores da geração Z, sob o olhar dos gestores de gestão de pessoas. Para atingir os resultados, realizaram uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa dos dados com dez gestores da área de gestão de pessoas. Com os resultados obtidos indicaram que uma das principais colaborações da geração Z para as organizações é a habilidade e vocação com novas tecnologias, porém, a maior dificuldade está no seu gerenciamento, por conta do imediatismo e da necessidade de crescimento rápido na sua carreira. Para obter uma boa gestão com esses profissionais destacam a importância do acompanhamento e diálogo entre as diversas gerações que compõem a organização e, também, criar um plano de carreira diferenciado, bem como, pensar e

desenvolver medidas capazes de atrair, engajar e manter esses trabalhadores o maior tempo possível na empresa. Como contribuição, o estudo realça que a gestão de pessoas é essencial na gestão da geração Z, tendo em vista o engajamento da mesma nas diversas equipes de trabalho e no convívio com as demais gerações dentro da organização.

A pesquisa de Bezerra et al. (2019) tem a proposta de entender as características da geração Z e seus discernimentos sobre trabalho em face do contexto hipertecnológico. Para alcançar esse objetivo, os autores entrevistaram quatro indivíduos, utilizando a análise temática de conteúdo para categorização das falas. Com isso, identificaram perspectivas relacionadas a características e a projeções de trabalho; conhecimentos sobre tecnologia e seu uso no trabalho. O mundo virtual causa autodidatismo, fazendo com que o indivíduo com seus esforços particular adquira instrução por si mesmo. Tudo isso reflete na emergência e necessidade de um novo trabalhador, capaz de realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo, e que difere das demais gerações.

Já o estudo de Oro et al. (2019), teve como objetivo identificar a ligação existente entre a remuneração estratégica, a justiça distributiva, e os fatores de satisfação e motivação dos integrantes da Geração Z dentro das organizações. Para testar o vínculo entre elas, aplicou-se um questionário a 13.000 alunos de uma universidade, tendo como amostra válida de 1.112 respondentes, que atuam na área em que estudam. Como resultados obtiveram que as remunerações recebidas variam de até 1 a 3 salários mínimos. Ou seja, caso não haja valorização de seus esforços no trabalho, esses indivíduos da geração Z poderão facilmente trocar de emprego caso apareça uma oportunidade melhor. A pesquisa contribui para a discussão de como os fatores de recompensa organizacional podem contribuir para a motivação e satisfação dos funcionários, melhorando assim os resultados e o desempenho organizacional.

A pesquisa de Saltoratto et al. (2019) segue nesta mesma linha, evidenciando que, com a chegada da “Era da Informação”, as organizações começaram a considerar os funcionários como responsáveis pelas ações econômicas da empresa e vantagens competitivas. Apesar disso, surgem conflitos no ambiente organizacional devido às diferenças culturais entre os colaboradores das diferentes gerações presentes. Reconhecidos por terem características próprias, a geração Z trará conflitos

relacionados com as diferenças culturais entre as gerações, por obterem certas características peculiares e distintas.

Com o intuito de analisar o perfil da Geração Z, foi realizado um estudo de caráter descritivo, de natureza quali-quantitativa, com 76 alunos de um curso de Engenharia de Produção de uma universidade privada da cidade de São Paulo, a fim de verificar quais são as características desta geração e o tipo de mudança que a mesma poderá promover na cultura das organizações. Obtiveram como resultados que os estudantes do curso possuem as principais características para tomarem cargos de liderança futuramente. Dentre elas estão: Raciocínio Sistemático, Competência Intercultural, Treinamento Intensivo e Contínuo, e Padrões Pessoais e de Comportamento. Desta forma a Geração Z, como futuros líderes, proporcionaram meios para o desenvolvimento e implementar mudanças na cultura organizacional para garantir a sobrevivência das mesmas no ambiente dinâmico que estão inseridas. Essa pesquisa possibilita a visibilidade do cenário atual da Geração Z, oferecendo aos gestores um conhecimento sobre suas características. Com a mesma percepção da pesquisa anterior, esse trabalho diz que o entendimento dos pensamentos e ações dessa geração pelas empresas, pode se tornar uma forte vantagem competitiva no mercado de trabalho (SALTORATTO G. M. et al., 2019).

Fantini e Souza (2015) analisaram os fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional, utilizando uma pesquisa de campo, com a elaboração de um questionário com questões fechadas de múltipla escolha e uma para comentários, contribuindo para pesquisa fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores de cada geração e verificar quais são as suas expectativas de carreira profissional.

Chaicoski, Forlin e Baade (2021) foram responsáveis para analisarem as âncoras de carreira da geração z, que ter um método de pesquisa utilizando o de levantamento de campo. Através de uma pesquisa descritiva quantitativa dos dados. Utilizar-se-á como base de análise o instrumento (inventário de âncoras de carreira) proposto por Schein (1996). Sendo assim, contribuindo para a pesquisa de modo relevante ao sentido de que as âncoras mais presentes são: dedicação a uma causa, desafio puro, autonomia e independência. Reforça a imagem da Geração Z como inquieta, flexível, inovadora e em busca constante de novos desafios.

Nascimento et al. (2016) analisaram pesquisas sobre inteligência geracional e competitiva em contextos organizacionais. Foi utilizada uma revisão teórica, com foco na pesquisa sobre essas gerações, inteligência organizacional, contexto organizacional e processos de tomada de decisão. Como contribuição à pesquisa, apresenta a relação entre diferentes gerações e os processos de inteligência organizacional, bem como algumas reflexões sobre os desafios e perspectivas encontradas neste contexto.

Bispo et al. (2022) analisaram pontos de vistas de carreira da geração Z, utilizando metodologia de abordagem qualitativa, o estudo foi dividido em duas fases: um questionário âncora de carreira para descrever os entrevistados e uma entrevista semiestruturada com roteiro que facilitou a compreensão das perspectivas de carreira desses indivíduos.

Ferreira e Giuliani (2022) analisaram os estilos de resolução de conflitos da Geração Z, com objetivo de investigar as preferências de resolução de conflitos dos jovens da Geração Z. Foi realizado um estudo descritivo de natureza quantitativa com a seguinte metodologia. Procurou-se relacionar o conjunto de variáveis demográficas aos cinco estilos de resolução de conflitos presentes no referencial teórico em que os instrumentos foram construídos. Conclui-se que, para os jovens da Geração Z, o compromisso só pode ser alcançado por meio da colaboração, configurando-se em estilos complementares.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo demonstrar de uma revisão sistemática da base de dados dos Periódicos CAPES, os impactos da "Geração Z" no ambiente organizacional, tendo em vista seus pensamentos, ações e atitudes. De modo que os resultados obtidos poderão servir de auxílio para gestores na tomada de decisão, maximizando o desempenho e resultados dessa nova geração ingressante no mercado de trabalho.

Vem também auxiliar no conhecimento dos diferentes grupos geracionais que surgiram com o passar dos anos e possibilita a compreensão das suas características e peculiaridades relacionadas ao contexto histórico em que viveram.

Quanto ao problema de pesquisa, sobre quais são os fatores motivacionais para o engajamento e a retenção dos profissionais da geração Z nas organizações,

solucionados pesquisadores concluíram que para obter uma boa gestão com esses profissionais é importante refletir constantemente medidas capazes de atrair e manter esses trabalhadores o maior tempo possível na empresa.

É necessária a criação de estratégias de engajamento e retenção dos profissionais da geração Z. Montar um plano de carreira diferenciado é de crucial importância, pois, caso não haja valorização de seus esforços no trabalho, poderão facilmente trocar de emprego caso apareça uma oportunidade melhor. O acompanhamento e diálogo entre as diferentes gerações são de suma importância na gestão, para que conflitos relacionados com as diferenças culturais sejam evitados. Posto isso, o objetivo geral proposto de identificar e compreender quais são os fatores que poderão manter os profissionais da geração Z engajados nas organizações por intermédio da análise da produção científica na base de dados dos Periódicos CAPES, como também os objetivos específicos foram todos alcançados. Foram apresentadas publicações, acerca da temática no período de 2000 a 2022, listando os principais artigos sobre o tópico Geração Z no trabalho, e por fim identificaram os dez artigos mais relevantes acerca da temática e analisaram em profundidade esses artigos.

Os artigos analisados revelam que a geração Z pode trazer consigo vantagens competitivas de mercado. Esses jovens possuem características e habilidades multifuncionais como: facilidade com novas tecnologias, autodidatismo, capacidade de realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo, autodidatismo, flexibilidade, inovação e a busca por novos desafios, intolerância ao preconceito, clareza na maneira de pensar, se comportar e agir. Com isso, podem agregar aspectos positivos ao ambiente organizacional, como também, deve-se tomar muito cuidado na gestão desses profissionais, por apresentarem características que podem trazer aspectos negativos para a organização.

Os jovens da geração Z buscam no trabalho, flexibilidade de horários, liberdade de expressão dentro da empresa, boas experiências, oportunidade para contribuição, um bom plano de carreira, novos desafios para aumentar seus conhecimentos e desenvolvimento profissional, inclusão com os colegas de trabalho, trabalho diretamente atrelado a tecnologia; e boas remunerações. Pode-se dizer que são muito exigentes, podendo acarretar dificuldades para o gerenciamento de atividades ligado aos mesmos. Possuem características como: imediatismo, necessidade de crescimento rápido na

carreira, exigência de promoções e remunerações sob seu desempenho, inquietação e expressivos de opiniões próprias.

Através das análises, foi perceptível que a presença de profissionais pertencentes a geração Z nas organizações é valiosa e agregadora, podendo acarretar em vantagens competitivas de mercado perante os seus concorrentes.

Como dedução conclusiva, conclui-se que para o sucesso das empresas, é fundamenta a presença dos profissionais da geração Z em suas diversas áreas.

Como sugestão para futuros estudos, é necessário que façam uma coleta de informações com duas ou mais base de dados, para que obtenha uma abordagem mais extensiva do assunto, facilitando o entendimento com mais amplitude. Aconselha-se bases de dados como ANPAD SPELL, GOOGLE ACADÊMICO, SEMEAD, ECCAD, dentre outras. Sugere-se ainda, verificar quais os benefícios que as empresas estão alcançando com a contratação dos profissionais pertencentes a geração Z.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, C. S. et al. **Geração y e os desafios da liderança**. Itu - São Paulo – Itu, 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5055988-Geracao-y-e-os-desafios-da-lideranca.html>. Acesso em 18 set. 2022.

BARDIN, L. (1977). **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, 70, 225.

BARROS, L. **Geração Z no mercado de trabalho**. Minas Gerais, 2022. Acesso em: 15 set. 2022.

BEZERRA, M. M. et al. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 136-149, Jan., 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2009/853>. Acesso em: 25 set. 2022.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R.. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?lang=pt>.

CATHO. **Geração Z no mercado de trabalho: como atrair e reter esses talentos?** São Paulo: Catho, 2021. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 25 set. 2022.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R.. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019.

CORDEIRO, A. M. et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, p. 428-431, 2007.

CHAICOSKI, M.; FORLIN, J. V.; BAADE, J. H.. AS ÂNCORAS DE CARREIRA DA GERAÇÃO Z: GENERATION Z CARRER ANCHORS. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 115-127, 2021.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

DE ARAÚJO BISPO, A. C. K. et al. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 63, 2022.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. - **Handbook of qualitative research**. London, Sage Publication, 1994.

DO NASCIMENTO, N. M. et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 16-28, 2016.

DOS SANTOS, S. S. S. et al. Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z. **Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019.

FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z**: um estudo de caso de duas 15 escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

FANTINI, C. A.; DE SOUZA, N. C. S.. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**, v. 1, n. 3/4, p. 126-145, 2015.

FERREIRA, M.; GIULIANI, T.. Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z. **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 35, p. 27-49.

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras Pessoas**. Vol. 7. No 3. Paraná: 2017. p. 5-26.

HALLMANN, R. M. **As Gerações e suas características**. 2012. Disponível em: [As Gerações e suas características \(administradores.com.br\)](https://administradores.com.br). Acesso em 18 set. 2022.

LOPES, R; SILVA, C; QUEIROZ. Desempenho Profissional: Influências e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, Campo Grande, v. 22, n. 36, p. 120-128, dez. 2018. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/3979>. Acesso em: 07 set. 2022.

MARTINS, C.; RODRIGUES. QUAIS SÃO AS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y?. In: SEMEAD, 22, 2019, São Paulo. **Seminários em Administração**. Disponível em: <https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/111.pdf>. Acesso em: 06 set. 2022.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526>. Acesso em: 23 out. 2022.

McCann (2016). **Infográfico Língua de Jovem**. Imagem online. In: Gomes, H.S., Geração Z envia 206 mensagens por dia e 25% já receberam nudes. Portal G1. Disponível em: [G1 - 'Geração Z' envia 206 mensagens por dia e 25% já receberam 'nudes' - notícias em Tecnologia e Games \(globo.com\)](https://g1.globo.com/tecnologia/noticias/geracao-z-envia-206-mensagens-por-dia-e-25-porcento-ja-receberam-nudes-1.7111111). Acesso em: 21 set. 2022.

OLIVEIRA, S. Geração Y: **O nascimento de uma nova versão de líderes**. Ed. 2. São Paulo: Integrare Editora. 2010.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 8-21, 2020.

Sachs, G. (2016). **Gen-Z Matters More than Millennials**: Goldman Sachs' Christopher Wolf. Vídeo online. Youtube. Disponível em: [Gen-Z Matters More than Millennials: Goldman Sachs' Christopher Wolf - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...) . Acesso em: 21 set. 2022.

SALTORATTO, G. M. et al. Geração ze os seus impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 3, p. 1027-1047, 2019.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**. Vol 23. No 2. São Paulo: 2016. p. 88-98.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

EMPREENDEDORISMO E TENDÊNCIAS: Análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad

ENTREPRENEURSHIP AND TRENDS: Analysis of scientific production in the database of Spell/Anpad

Bianca Barbosa da Silva

Bianca2015silva2016@outlook.com – *Business School* Unoeste

Valdecir Cahoni Rodrigues

cahoni@unoeste.br – *Business School* Unoeste

Fernanda de Lima Bagli

fernanda_bagli@hotmail.com – *Business School* Unoeste

RESUMO: Em um país em desenvolvimento quando a população passa a ter mais acesso aos serviços, é natural aumentar a necessidade de novos serviços ou produtos. Muitos empreendedores veem isso como uma oportunidade de abrirem os seus próprios negócios. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o empreendedorismo e as suas tendências por intermédio de uma análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad. Para alcançar este objetivo a proposta metodológica baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva. Foi utilizado a revisão sistemática para análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad. Concluiu-se que apesar das adversidades ocasionadas por períodos de incerteza, o empreendedor que obtém conhecimento teórico e coloca em prática além de seus desejos e objetivos, alcança resultados mais assertivos. Foi possível identificar que uma das principais tendências de empreendedorismo são as plataformas de mídias sociais.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Tendências. Spell/Anpad.

ABSTRACT: In a developing country, when the population has more access to services, it is natural to increase the need for new services or products. Many entrepreneurs see this as an opportunity to open their own businesses. This research aimed to analyze entrepreneurship and its trends through an analysis of scientific production in the Spell/Anpad database. To achieve this objective, the methodological proposal was based on a bibliographical, qualitative and descriptive research. A systematic review was used to analyze the scientific production in the Spell/Anpad database. It was concluded that despite the adversities caused by periods of uncertainty, the entrepreneur who obtains theoretical knowledge and puts into practice beyond his desires and goals, achieves more assertive results. It was possible to identify that one of the main entrepreneurship trends is social media platforms.

Keywords: Entrepreneurship. Tendencies. Spell/Anpad.

1. INTRODUÇÃO

No ano de 2019 uma pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19) desencadeou grandes impactos econômicos, sendo um deles o aumento da taxa de desemprego e o encerramento de micro e pequenas empresas. Foi necessário o fechamento temporário de algumas atividades e recomendado que as pessoas ficassem em casa para evitar a proliferação do vírus. Para se manter no mercado as empresas precisaram adotar estratégias e inovar o meio de apresentarem seu produto ou serviço.

Partes das empresas migraram suas lojas para o e-commerce que foi uma grande vantagem competitiva, sendo o único meio de comunicação com seus consumidores, já que não era permitido o contato físico como acontecia antes da pandemia.

De acordo com Dornelas (2020), considera que o empreendedor informal, ou seja, por necessidade, cria seu próprio negócio por não ter uma alternativa. A falta de acesso a recursos, educação e condições para empreender de maneira estruturada implicam no desenvolvimento econômico e sua existência em grande quantidade é considerada um problema social. Apesar de enfrentar os riscos e empreender por necessidade durante a pandemia sucedeu que muitas empresas conseguiram manter seu negócio no mercado e garantir o sustento da sua família.

“A implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia.” (BARNEY, 2011, p. 8). Devido à necessidade de diferenciar de seus concorrentes, as empresas foram pressionadas a inovar, adotando estratégias que pudessem trabalhar conforme as recomendações feitas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e ganhar espaço no mercado. Alguns encararam com mais facilidade e outros um grande desafio, pois muitas empresas ainda não havia tempo e prática para entrar no meio digital com tudo acontecendo simultaneamente.

“O conhecimento é algo adaptativo, logo, o administrador tem a incumbência de aproximar da sua realidade os conhecimentos teóricos e possibilitá-los ser colocados em prática.” (SOUZA; MILAN, 2013, p.72). Considerando o cenário em relação à pandemia do coronavírus, o conhecimento teórico por parte dos empreendedores se faz significativo para melhorar o direcionamento e alcançar o objetivo diminuindo as chances de riscos, já que os mesmos privilegiam sua permanência no mercado.

De acordo com Chaffey (2014), o e-commerce traz muitas oportunidades e com o passar dos anos, meses e até mesmo dias é necessário acompanhar a inovação, se manter sempre informado sobre o assunto e as mudanças no ambiente competitivo, monitorando as novas tendências no qual faz sentido para cada negócio. Em meio à pandemia a inovação foi algo primordial, devido à insegurança e mudanças diárias, além da incerteza do amanhã o consumo mudou e o hábito de compra passou a ser bens essenciais, como alimentos e remédios.

“As alterações no ambiente podem surgir oriundas de tecnologias emergentes, mudanças no comportamento da sociedade e, por conseguinte, nas demandas dos clientes ou ainda no resultado de movimentos dos concorrentes.” (CARVALHO;

LAURINDO, 2010, p. 40). Desse modo foi à pandemia, algo inesperado que empresários e toda a população foram pegos de surpresa, evidenciando a falta de preparo e reservas da grande maioria para enfrentar a crise causada pela COVID-19.

Segundo Silva e Oliveira (2019), o instagram que é uma mídia social para interação e conexão de pessoas, possui grande potencial de fins comerciais. Visto que na pandemia as pessoas passaram utilizar a plataforma como descontração. Muitas empresas começaram a divulgar produtos e serviços com o seu público-alvo, pois era uma forma de contribuir com a empresa sem grandes custos.

“O marketing digital é um conjunto de ferramentas que revela as diversas ações, seja de empresas ou de pessoas junto às mídias sociais para sua própria promoção, de algo ou alguém.” (SILVA, 2021, p.63). Em um cenário de crise como causado pela COVID-19, ações estratégicas aliado com o marketing digital ajudaram a promover os produtos e serviços para alcançar os objetivos das empresas.

Segundo Stangherlin, João e Oliveira (2020), a mudança do comportamento dos consumidores pós-pandemia, é evidente, pois as pessoas estão cada vez mais conectadas e atentas ao propósito das empresas. Assim vem sendo pós-pandemia, a facilidade em encontrar produtos e cotar o melhor custo benefício sem a necessidade de sair de casa, faz com que o consumidor sinta mais comodidade, segurança e confiança no ato de realizar sua compra ou contratar um serviço.

Esse estudo deu-se em função de destacar a importância de acompanhar as tendências quanto às pesquisas sobre o empreendedorismo. Diante disso, o estudo justificou-se pela necessidade de informações voltada às pesquisas realizadas pelas academias quanto ao empreendedorismo.

Como objetivo principal a proposta foi a de analisar o empreendedorismo e as suas tendências por intermédio de uma análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad.

Já os objetivos específicos da pesquisa foram o de realizar uma pesquisa exploratória sobre empreendedorismo e suas tendências; analisar a produção científica na base de dados da Spell/Anpad e demonstrar sob a ótica da pesquisa quais as tendências do empreendedorismo. Justifica-se esta pesquisa uma vez que os resultados poderão ajudar futuros empreendedores a entenderem mais sobre o empreendedorismo e suas oportunidades.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obter os resultados acerca da problematização apresentada no estudo, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, a fim de analisar o tema empreendedorismo e tendências.

O método qualitativo é uma forma de apurar resultados por meio de uma análise de conteúdo de material escrito ou gravado, ou seja, uma amostra menor, onde os dados são retirados de textos, descrição detalhadas de eventos, situações e interações, verbais ou visuais, que podem estar presentes em transcrições de entrevista, vídeos de grupos e observações feitas durante essas interações. (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O estudo se distinguiu de forma exploratória e descritiva. Segundo Sampieri (2013) a pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema, com propósito de obter informações para uma pesquisa mais completa de forma clara e construir suposições. Caracteriza-se como exploratório por envolver o levantamento bibliográfico com o objetivo de identificar as ações alternativas utilizadas pelas empresas e proporcionar uma visão geral sobre o problema.

A pesquisa descritiva visa especificar as prioridades, características e perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que possa ser analisado. Designa como descritiva, pois procura descrever as características do crescimento das lojas virtuais na pandemia e apresentar com precisão o atual cenário pós-pandemia em que as empresas se encontram para isso é necessária uma análise entre as variáveis. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Segundo Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Esse estudo consistiu em uma pesquisa bibliográfica de dados secundários. A pesquisa bibliográfica visa explicar ou corrigir um problema a partir das principais teorias que conduzem um trabalho científico, podendo ser consultado em artigos, livros, sites da Internet e entre outras fontes, pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

“As fontes secundárias são interpretações de dados primários. Enciclopédias, livros, manuais, artigos de revista e jornais e a maioria das notícias são considerados fontes secundárias de informações”. (COOPER; SCHINDLER, 2016). Consiste em fontes secundárias por analisar e discutir informações originalmente apresentadas em outros artigos científicos.

Para a coleta de dados foi considerado a base de dados Spell/Anpad para obter informações em artigos científicos disponíveis, os quais nortearão o trabalho desenvolvido. A partir do maior número possível de material publicado, levando em consideração as palavras-chave desse trabalho, empreendedorismo e tendência. Para isso, foi utilizado o método de análise exploratória e descritiva, a qual proporcionou uma análise de informações para descrever de forma clara os dados coletados.

Os dados foram analisados com auxílio de artigos disponíveis na base de dados Spell/Anpad, a qual foi feito um panorama para analisar os dados acerca do empreendedorismo e suas tendências.

As revisões sistemáticas utilizam uma abordagem com questões e métodos para identificar e avaliar criticamente os estudos de interesse e, em seguida, organizar e analisar os dados da pesquisa que serão incluídos na revisão. Limita a direção nos estudos existentes e aumenta a segurança e precisão das recomendações ao combinar informações de estudos individuais. (ROEVER, 2020). Relacionando aos objetivos da pesquisa a revisão sistemática consiste em ampliar o potencial de uma busca, a fim de localizar o maior número de resultados de artigos.

A coleta dos dados foi constituída nos seguintes passos: 1) acessar o site da Spell em (<http://www.spell.org.br/>); 2) Filtrar por tipos de documento e nos anos que foram publicados” 3) Realizar pesquisas com palavras chaves, empreendedorismo e tendências” 4) Baixar os arquivos que contenha as palavras chaves em seus títulos; 5) Filtrar os artigos pelo resumo.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

No processo de análise e discussões, os resultados obtidos foram por intermédio da revisão sistemática, onde foi realizada a pesquisa bibliográfica através da base de dados da Spell/Anpad, respectivo aos anos de 2020 a 2023, localizou 539 artigos correspondentes às palavras-chaves empreendedorismo e tendências, obtendo o aproveitamento de 12 artigos.

No quadro abaixo, pode-se observar os dados coletados, sendo quantidade de artigos disponíveis com as palavras-chaves empreendedorismo e tendências, quantidade de artigos aproveitados e ano de publicação.

Quadro 1: Resumo da coleta de dados na base de dados da Spell/Anpad

Spell/Anpad	2020	2021	2022	2023
Quant. artigos considerando a palavra-chave empreendedorismo e tendências	160	93	150	124
Quant. artigos aproveitados	1	2	7	2

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Considerando os objetivos estabelecidos para realização desta pesquisa, o empreendedorismo e as suas tendências foram analisados por intermédio da análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad. Os resultados obtidos auxiliam no entendimento da necessidade de adotar e acompanhar quais são as tendências de empreendedorismo em momentos de incertezas como a da pandemia causado pelo coronavírus (Covid-19).

Machado, Martens e kniess (2023) em sua pesquisa “Empreendedorismo inovador: proposição de um Framework Conceitual Integrativo”, em seu estudo avança o estágio atual da pesquisa em inovação e empreendedorismo e incentiva a construção de um conceito consolidado. Com o objetivo de analisar os fatores que constituem o empreendedorismo inovador com base na literatura sobre o tema, o estudo buscou contribuir para compreensão dos benefícios potenciais de conceituar, praticar e descrever o assunto, bem como fornecer subsídios da inovação e empreendedorismo à regulamentação e quadros de políticas públicas, objetivando o incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo inovador como pauta para o desenvolvimento econômico.

Para alcançar os resultados propostos, os autores utilizaram a metodologia da pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, de forma descritiva/exploratório. Foram identificados seis clusters de empreendedorismo inovador: educação para o empreendedorismo, empreendedorismo inovador como motor da economia, empreendedorismo digital, ecossistema empreendedor e políticas públicas de incentivo a empreendedorismo inovador. Bem como, o empreendedorismo inovador pode ser utilizado como uma ferramenta para superar gargalos econômicos em países e instituições, fator que demonstra a versatilidade que pode ser integrada em diferentes aplicações, como mostra a aplicação do empreendedorismo digital.

O segundo estudo, “Desemprego e empreendedorismo na pandemia da Covid-19 e seus efeitos na sociedade brasileira”, onde foi estabelecida uma abordagem de pesquisa quantitativa, descritiva, utilizando o método de levantamento de dados através

das bases de dados do IBGE, do GEM e do Portal do Empreendedor. Quanto ao objetivo geral estabelecido, de analisar a relação entre desemprego e empreendedorismo no Brasil, no período de 2016 a 2021, com enfoque na pandemia da COVID-19. (CALÇA; MACIEL; ADÃO, 2022).

Os métodos utilizados no estudo foram quantitativo, descritivo, com levantamento de dados, por meio dos resultados, conclui que não há relação entre desemprego e empreendedorismo no período de pandemia no Brasil, ao contrário de análises científicas e profissionais anteriores que afirmam haver tal vínculo, abrindo, portanto, uma nova perspectiva sobre as motivações de empreender no país. Mas, que existe uma ligação forte entre o empreendedorismo inicial e sua formalização, que a cada 5 novos empreendedores iniciais no mercado brasileiro, apenas 1 MEI ativo está formalizado.

Zancanela e Simão (2022) em seu estudo “Empreendedorismo tecnológico e plataformas digitais peer-to-peer de economia compartilhada: abordagens e desafios aos gestores”, uma pesquisa de abordagem descritivo-exploratória, com triangulação quali-quantitativa, na qual os dados para análise bibliográfica foram coletados da principal coleção da Web of Science. O estudo teve como objetivo geral analisar como as plataformas digitais peer-to-peer de economia compartilhada têm sido analisadas pela literatura e quais os principais desafios que recaem aos profissionais de gestão a partir desse contexto. A pesquisa tem como prioridade responder a seguinte questão de pesquisa: qual a abordagem tem sido dada a esse tipo de empreendedorismo inovador pela literatura e quais são os principais desafios que recaem aos profissionais de gestão nele inserido.

Através dos resultados obtidos, foi possível concluir a existência de seis frentes de pesquisa; a reformulação de negócios; nas formas de consumo, na relação de trabalho; e na criação de novos modelos de negócios. Às perspectivas dos stakeholders, a preocupação se volta para como os tipos de modelos de negócios cria e agrega valor e na transferência de capacitação de gestores a esse contexto de negócios digitais.

O quarto estudo, “Empreendedorismo e afeto: desafios e perspectivas de pesquisa”, no qual sua abordagem utilizada foi por meio da revisão sistemática das produções acadêmicas sobre o tema. Onde, o desenvolvimento contínuo de pesquisas sobre empreendedorismo trata de afeto indica o seu potencial para avançar nessa área do conhecimento. O objetivo da pesquisa de construir um panorama integrado da produção acadêmica sobre empreendedorismo e afeto, identificando e discutindo novas

perspectivas para orientar o desenvolvimento de pesquisas futuras. A abordagem utilizada foi por meio da revisão sistemática das produções acadêmicas sobre o tema. (OLIVEIRA; DAVE, 2022).

A pesquisa apresentou como resultado, conhecimentos atualizados e sintetizados sobre o papel da emoção no empreendedorismo e levantam novos desafios, perspectivas para inspirar e orientar pesquisas futuras por meio de discussões sobre os desafios na produção acadêmica atual, teoria da influência (fenômenos múltiplos e práticas afetiva) e contextos do empreendedorismo (sociais culturais e artísticos).

No estudo de Plotnikov (2022), caracterizando-se como abordagem de métodos de pesquisa empregados, que incluem correlação e análise de variância de um fator, bem como análise de texto. Com título “Impact of the Covid-19 pandemic on the socioeconomic characteristics of freelancers”, que apresentou como objetivo geral de estimar o impacto da pandemia na receita e na demanda dos clientes.

Obteve como resultados, que a principal vantagem do freelancer é o tempo livre (83% dos entrevistados), os freelancers não precisam se deslocar até o escritório (70%) e podem escolher livremente pedidos e cliente (68%). Mas, a desvantagem dos freelancer é a instabilidade de renda (67%). Para os próprios freelancers, a pandemia do Covid-19 não apresentou grande impacto em seu trabalho, 40% relataram que o Covid-19 não afetou seu trabalho de forma alguma. Neste trabalho foi possível identificar que apesar das dificuldades enfrentadas por muitos empreendedores, o serviço de freelancer não foi prejudicado em meio à crise causada pela pandemia da covid-19.

O sexto estudo, no qual teve o título “A intenção empreendedora de estudantes de gestão diante da crise econômica causada pela pandemia de covid-19 no Brasil.”. Segundo Frota, Bezerra e Martins (2022), o objetivo da pesquisa busca “identificar o que afeta a intenção Empreendedora de estudantes de gestão brasileiros em uma situação de insegurança frente à uma possível crise econômica causada pela pandemia global da doença Corona Vírus (Covid-19).”

A pesquisa apresentou como resultado, que em tempos de incerteza econômica, futuros empresários tendem a seguir seus desejos e objetivos pessoais em detrimento de como são percebidos por seus círculos sociais, e que este comportamento pode ser interpretado como um negócio por necessidade ou por identificar evidências de oportunidades de inovação em uma economia pós-pandemia. O estudo tem se mostrado importante, pois contribui nas decisões de futuros empreendedores na

abertura de novos negócios frente a momentos de insegurança vivenciado em nível global.

No sétimo estudo, com o título “Inovação e empreendedorismo no turismo rural: limites e potencialidades de novas tendências no cenário brasileiro.”, no qual sua pesquisa foi desenvolvida por meio da abordagem de caráter quali-quantitativo, descritivo e analítico. O estudo teve como objetivo geral “delimitar a aplicação das novas tendências relacionadas à inovação em turismo rural no Brasil, ressaltando a importância da proteção dos conhecimentos e comunidades tradicionais no desenvolvimento de experiências turísticas”. (VALDUGA et al., 2021).

Como principal resultado, o estudo aponta um alto índice de aplicabilidade e persistência dos empreendedores rurais em ações voltadas para inovação e empreendedorismo, tendo em vista que a maioria das respostas obteve taxa de aplicabilidade de 75%. A tendência dos migrantes rurais em inovar a partir da adaptação dos processos de produção, tecnologias para facilitar e agilizar a produção rural, mecanizando diferentes estágios como o plantio, colheita, beneficiamento, cocção e porcionamento, a utilização de tecnologia e equipamentos da produção rural para o turismo, levando em consideração a proteção do meio ambiente e a tradicionalidade da vida campesina. Tem como foco a agricultura familiar em território nacional.

No estudo de Teixeira (2021), com o título “Inteligência Aplicada ao Negócio: Demandas, Ações, Resultados, Impactos, Tendências Relacionadas com Clientes, e Nível de Maturidade nas Empresas”. Apresentou como objetivo geral, que o estudo possa servir de referência para ações nas empresas no enfrentamento de situações de crise, como a trazida pela COVID-19.

A pesquisa é de abordagem ativa, e obteve como resultado que a partir do diálogo da autora com dez profissionais de cinco empresas de grande e médio porte de diversos setores, indicam a priorização de foco e formato das entregas, mantendo o padrão de qualidade.

O estudo de Caldeira et al. (2020), “Inovação e competitividade no setor têxtil: fatos e tendências”, o qual utilizou de uma abordagem quantitativa para evidenciar tendências que possibilitem o teste de aplicabilidade dos fatores, com o objetivo geral de identificar inovações de diferentes tipos, formas e graus de intensidade realizados por empresas do setor têxtil em busca de competitividade.

Obteve como resultado, que as adversidades enfrentadas nas últimas décadas não impediram que o setor têxtil brasileiro ocupasse posição de destaque na escala

mundial de produção. Mesmo diante de riscos e incertezas a inovação pode ser considerada um meio pelo qual a empresa pode se diferenciar diante de seus concorrentes, de forma que estratégias possibilitam a empresa manter competitividade. Contudo, devido à limitação, recomendam-se estudos complementares.

Pereira et al. (2023) em seu estudo “Perception of entrepreneurship as alternative to facing the post-pandemic crisis.”, teve como objetivo “identificar a percepção de um grupo de projetos incubados sobre a importância do empreendedorismo como alternativa para enfrentar a crise econômica devido à nova pandemia de coronavírus”. A pesquisa foi feita com uma abordagem qualitativa e através do método de estudo de caso, foi utilizado um questionário estruturado, para investigar um grupo de empresas/projetos incubados em uma incubadora de empresas na base tecnológica, no município de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte.

Através dos resultados obtidos, foi possível identificar que os incubados têm uma percepção positiva sobre a importância do empreendedorismo para enfrentar a crise, apontando assim que é uma alternativa para o período pós-pandêmico da crise, pois, em tese, tem amplas condições para colaborar para alavancar a economia através da manutenção, melhorias e criação de empresas inovadoras com potencial de sucesso e geração de riqueza.

Lizote et al. (2022), “Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas.”, possuindo como objetivo geral “verificar a intensidade da orientação empreendedora das pequenas e médias empresas vinculadas à uma Associação Empresarial do Sul do Brasil.” A pesquisa é de abordagem quantitativa, onde os dados foram coletados por meio de um questionário. O estudo aponta, como uma das principais contribuições teóricas, de incentivar novos pesquisadores a estudarem mais sobre a orientação empreendedora, que auxilia no desenvolvimento das organizações e contribui com os gestores em tomada de decisão.

Os dados da pesquisa foram coletados com questionários de autopreenchimento, o questionário foi direcionado aos gestores das micro e pequenas empresas (MPEs). Obteve como resultados que ao analisar as dimensões da orientação empreendedora, a ordem de intensidade empreendedora de alta baixa é iniciativa, inovação e assunção de riscos.

Por fim, segundo Arantes et al. (2022) que aborda o tema “Impulsionamento da inovação e empreendedorismo em universidade brasileira no contexto da pandemia do Covid-19.”, para a construção do estudo foi utilizado a abordagem quantitativa, e

apresentou como objetivo geral o disseminar a cultura empreendedora e de inovação na comunidade acadêmica e externa à UFTM, criando um ambiente promotor destes e propiciando crescimentos.

Como resultado o estudo apresentou a possibilidade de entender as realidades da pesquisa aplicada e integração com setores produtivos e governamentais para sustentar a inovação de grande parte das universidades federais do Brasil, como bases para outros países em desenvolvimento, também apresentam desafios de engajamento e aprimoramento das pesquisas aplicadas dentro de suas instituições de ensino superior. As universidades precisam abordar o setor produtivo de acordo com a teoria da tríplice hélice, a fim de destacar e desempenhar o papel da inovação e do empreendedorismo na sociedade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo por intermédio da revisão sistemática na base de dados da Spell/Anpad referente aos anos de 2020 a 2023, analisar o empreendedorismo e as suas tendências com foco na pandemia da Covid-19. Assim, os resultados obtidos podem auxiliar os empreendedores na tomada de decisões sobre o tema e até mesmo detectar algo que ainda não foi abordado.

Dessa forma, pode-se evidenciar que, em períodos de incertezas pode sim se tornar uma oportunidade para empreender, mas que vai além da criatividade, é necessário ter conhecimento teórico, pois o conhecimento permite implementar estratégias para permanecer competitivo mesmo diante de riscos e incertezas, aumentando a possibilidade de sucesso do negócio.

A partir do problema exposto sobre o empreendedorismo e suas tendências, dessa forma nas pesquisas os resultados apresentaram a importância da educação empreendedora, visto que a aplicação de métodos de educação empreendedora é uma preparação para que futuros profissionais tendem a ser mais dinâmicos e versátil, a mente inovadora como motor da economia, pois é de grande importância adaptar seu negócio com as tendências de mercado buscando sempre inovar. Para aumentar as chances de sucesso empreendedor o ideal é estar conectado ao ecossistema empreendedor e manter um ambiente de trabalho amigável e alinhar as políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo inovador. A implementação do empreendedorismo digital que foi uma oportunidade para empreender na pandemia, e é uma ferramenta que vem crescendo constantemente, considerando que possui muitas

mídias digitais que podem ser utilizadas para fins lucrativos sem grandes gastos, é a porta para muitos negócios e uma forma de ganhar a confiança do cliente.

Este estudo apresentou limitações, como à falta de artigos disponíveis relacionados à palavra-chave tendências e foi utilizada apenas uma base de dados que foi a Spell/Anpad, impossibilitando uma abordagem mais extensiva do assunto. Em futuras pesquisas, sugere-se utilizar outras bases de dados, dados não somente do Brasil, para que os futuros pesquisadores consigam aprofundar sobre o tema do estudo, considerando que outras ferramentas podem apresentar outras formas de melhoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANTES, C. N.; COELHO, B. L.; MIRANDA, D. M.; ROSENTINO JUNIOR, A. J. P. Impulsionamento da inovação e empreendedorismo em universidade brasileira no contexto da pandemia do Covid-19. **Revista Inovação**, Projetos e Tecnologias, v. 10, n. 2, p. 201-218, 2022.
- BARNEY, J. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CALÇA, K. G.; MACIEL, M. D. A.; ADÃO, S. A. R. C. Unemployment and entrepreneurship in the Covid-19 pandemic and its effects on Brazilian society. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. XXIII ENGEMA e 10º Fórum Inter, p. 0-0, 2022.
- CALDEIRA, A.; AVANZI, A. M.; LIN, J. C.; SANTOS, J. S. D.; DOTA, R. B.; ALMEIDA, T. L. Inovação e competitividade no setor têxtil: fatos e tendências. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 2, p. 24-45, 2020.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERVO, L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2006. 164 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/341/pdf/0?code=moDdOu6ds0ieWSDkSiF9DGF0vftEB7kiHDS8rWhhnGM0NUdiALhZNOsGkFObMQ0e5IjQ9T5Ue79MAFMApVDp5Q==> Acesso em: 25 out. 2022.
- CHAFFEY, D. **Gestão de e-business e e-commerce**: estratégia, implementação e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 696 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br//reader/books/9786587052014/pageid/38> Acesso em: 20 out. 2022.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 4. ed. São Paulo, 2020. 161 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br//reader/books/9786587052014/pageid/38> Acesso em: 22 out. 2022.
- FROTA, L. A. A.; BEZERRA, S. Q.; MARTINS, T. A. P. A intenção empreendedora de estudantes de gestão diante da crise econômica causada pela pandemia de covid-19

no Brasil. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 77-95, 2022.

LIZOTE, S. A.; BATISTA, M. A.; LUZ, J.; FELIPE, C. P. S. Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 331-351, 2022.

MACHADO, D. M. M.; MARTENS, C. D. P.; KNISS, C. T. Empreendedorismo invador: proposição de um Framework Conceitual Integrativo. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 41-66, 2023..

OLIVEIRA, X. L. C.; DAVEL, E. P. B. Empreendedorismo e afeto: desafios e perspectivas de pesquisa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 3, p. 475-505, 2022.

PEREIRA, Y. B.; SOUSA, P. F.; ALVES, A. M.; FEITOSA, E. R. M.; MONTE, W. S. Perception of entrepreneurship as alternative to facing the post-pandemic crisis. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 893-902, 2023.

PLOTNIKOV. Impact of the Covid-19 pandemic on the socioeconomic characteristics of freelancers. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 3, p. 7-49, 2022.

ROEVER, L. **Guia Prático de Revisão Sistemática e Metanálise**. 1. ed. Rio de Janeiro: Thieme Revinter Publicações, 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, B. M. del p. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora Ltda, 2013.

SILVA, A. C. A. da. **Ações de marketing digital no Instagram durante a pandemia da Covid-19: um estudo na Hamburgueria LS Burger em Natal/RN**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

SILVA, D. A. de. M.; OLIVEIRA, M. S. B. de. **Análise da utilização do instagram como uma ferramenta viável de empreendedorismo: um estudo de caso com empresas potiguares**. Mossoró: UFFERSA, 2019.

SILVA, J. P. L. et al. **Revisão sistemática sobre encadeamento ou linkage de bases de dados secundários para uso em pesquisa em saúde no Brasil**. Cadernos Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 197-224, 2006.

SOUZA, R. M. de.; MILAN, W. W. **Estratégias competitivas para micro e pequenas empresas**. Unifunec Científica Multidisciplinar, São Paulo, v.1, n.2, 2013. Disponível em: <https://seer.unifunec.edu.br/index.php/rfc/article/view/36>. Acesso em: 20 out. 2022.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. de M.; OLIVEIRA, J. N. D. de. **Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid-19**. Santa Maria: FAPERGS, 2020.

TEIXEIRA, D. R. Inteligência Aplicada ao Negócio: Demandas, Ações, Resultados, Impactos, Tendências Relacionadas com Clientes, e Nível de Maturidade nas Empresas. **International Journal of Business & Marketing**, v. 6, n. 1, p. 114-126, 2021.

VALDUGA, M. C.; OLIVEIRA, R. L.; SILVA, M.S. da. TAVARES, Inovação e empreendedorismo no turismo rural: limites e potencialidades de novas tendências no cenário brasileiro. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 15, n. 3, pág. 25-51, 2021.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZANCANELA, F. F.; SIMÃO, G. L. Empreendedorismo tecnológico e plataformas digitais peer-to-peer de economia compartilhada: abordagens e desafios aos gestores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 6-26, 2022.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

MODELOS CANVAS E ECOCANVAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

CANVAS AND ECOCANVAS MODELS: A COMPARATIVE ANALYSIS

Izabela Maria Alves Cardoso

izaawn1998@gmail.com – Business School Unoeste

Guilherme Valentim Semensati

guihermesemensati@outlook.com – Business School Unoeste

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

Erika Mayumi Kato-Cruz

erikakato@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO: O desenvolvimento de um negócio sustentável torna-se essencial, graças ao seu ganho econômico e sua contribuição que possibilita uma melhoria e proteção ao meio ambiente. A ferramenta que repensa e personaliza a sustentabilidade e a economia circular, é o modelo de negócio Ecocanvas que auxilia no desenvolvimento do paradigma da economia circular com um enfoque sustentável. Diferente da ferramenta Canvas o estudo do modelo de negócio sustentável Ecocanvas ainda é recente e pouco explorado. Nesse sentido, o objetivo geral em exibir uma comparação entre Ecocanvas e Canvas para os empreendedores e empresas. O presente artigo caracteriza-se, essencialmente, como um estudo qualitativo, exploratório, descritivo e comparativo. Para identificar estudos relacionados com o Ecocanvas, foram consultadas as seguintes bases de dados: *Scopus*, *ScienceDirect* e *Web Of Science*. Foi possível concluir que o Ecocanvas de Daou *et al.* (2020) se trata de uma ferramenta inovadora que serve de apoio à criação de uma proposta de valor circular, em um empreendimento econômico social. Nota-se que o modelo de produção linear possui incapacidade de atender igualmente a necessidade do mercado, da população e respeitar os limites da natureza. Porém, a aplicabilidade do modelo de negócios circular, possibilita de forma coerente reconceituar e identificar os potenciais de integração entre o negócio, economia, meio ambiente e a sociedade.

Palavras-chaves: Sustentabilidade. Canvas. Ecocanvas. Modelo de Negócio. Economia Circular.

ABSTRACT: The development of a sustainable business becomes essential, thanks to its economic gain and its contribution that makes it possible to improve and protect the environment. The tool that rethinks and customizes sustainability and the circular economy is the Ecocanvas business model, which helps in the development of the circular economy paradigm with a sustainable approach. Unlike the Canvas tool, the study of the Ecocanvas sustainable business model is still recent and little explored. In this sense, the general aim of showing a comparison between Ecocanvas and Canvas for entrepreneurs and companies. This article is characterized, essentially, as a qualitative, exploratory, descriptive and comparative study. To identify studies related to Ecocanvas, the following databases were consulted: *Scopus*, *ScienceDirect* and *Web Of Science*. It was possible to conclude that the Ecocanvas by Daou *et al.* (2020) it is an innovative tool that supports the creation of a circular value proposition in a social economic enterprise. It is noted that the linear production model is unable to equally meet the needs of the market, the population and respect the limits of nature. However, the applicability of the circular business model makes it possible to coherently reconceptualize and identify the potential for integration between the business, economy, environment and society.

Keywords: Sustainability. Canvas. Ecocanvas. Business model. Circular Economy.

1. INTRODUÇÃO

Para um empreendimento o modelo de negócio pode ser conceituado como a ferramenta principal que irá guiar o empenho e a conquista de valor que o empreendedor pretende alcançar. A proposta do modelo de negócio é direcionar o que sua empresa irá desenvolver, responder, e caracterizar como seu serviço ou produto será elaborado, qual será sua relevância e diferencial, os seus clientes e concorrentes e de que modo irá originar seu o valor e rendimento (ANTUNES; ARAÚJO; ALMEIDA, 2020).

Se observar no mercado atual existem diferentes modelos de negócios com iniciativas de inovação, porém a forma mais resumida e comum de definir um modelo de negócio é utilizando o “*Business Model Canvas*” criado pelos autores Osterwalder e Pigneur, essa ferramenta pode ser ágil e essencial para um negócio, afinal o empreendedor através do Canvas tem sua empresa detalhada por todas as fases, fatores e informações que compõe a seu empreendimento (SEBRAE, 2020).

Seguindo ainda pôr uma proposta de mercado atual, o desenvolvimento de um negócio sustentável torna-se essencial, graças ao seu ganho econômico e sua contribuição que possibilita uma melhoria e proteção ao meio ambiente. Os empreendimentos que prezam pela precaução ecológica vêm ganhando destaque ao longo dos anos, e as empresas que não possui essa mentalidade perde pontos no mercado, sendo que as iniciativas sustentáveis são valorizadas pelos consumidores inseridos no processo (COSTA, 2021).

Apesar de ser a direção correta para percorrer, a transformação e inclusão da sustentabilidade ainda não tem tanta significância dentro de muitas organizações ou entre seus consumidores. No cenário econômico atual o crescimento está fundamentado na compra, consumo e descarte. E segue em um modelo econômico problemático, a economia linear, que se baseia na extração de recursos naturais e são utilizados até serem descartados (GONÇALVES; BARROSO, 2019).

Tendo em vista de oferecer para ações futuras uma melhoria, no controle da extração de recursos, a volatilidade dos preços e uma escassez moderada, a economia circular surgiu, dando valor aos serviços, materiais e produtos que possui origem em fatores da natureza e ao atingirem o fim da sua vida útil retornam outra vez para natureza como resíduos ou por meio de maneiras que acarrete um menor impacto ambiental (ASSUNÇÃO, 2019).

Nesta perspectiva, a ferramenta que repensa e personaliza a sustentabilidade e a economia circular, é o modelo de negócio Ecocanvas que auxilia no desenvolvimento do paradigma da economia circular com um enfoque sustentável. O Ecocanvas explora

oportunidades para o futuro assumindo um papel flexível e modular, com objetivo de fornecer para empreendedores e organizações um modelo de negócio abrangente, que permite identificar ineficiências sob múltiplas perspectivas e colabora na tomada de decisão (DAOU *et al.*, 2020).

Diferente da ferramenta Canvas o estudo do modelo de negócio sustentável Ecocanvas ainda é recente e pouco explorado (ENDO; KATO-CRUZ; RODRIGUES, 2020). Diante disso, a importância e finalidade deste artigo foi possibilitar ampliar a visão referente o potencial da utilização desse modelo de negócio circular para usuários que almejam conceituar seu modelo de negócio atual ou descobrir e transmitir inovações potenciais sustentáveis.

Diante disso, este estudo responde e apresenta, a idealização da metodologia de ambos os modelos de negócio, concretizou-se um objetivo geral em exibir uma comparação entre Ecocanvas e Canvas para os empreendedores e empresas, bem como os objetivos específicos apresentar o modelo de negócio Canvas; apresentar o modelo de negócio Ecocanvas; e identificar os pontos que os modelos se convergem e se divergem.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1) Modelo de negócio

De modo geral, no ambiente empresarial existe constantes mudanças que conseqüentemente provoca a busca por vantagem competitiva, afinal as organizações precisam se manter diferenciadas e competitivas, através do relacionamento com fornecedores e clientes, inovação de processos, tecnologia, serviços ou produtos, e melhor utilização dos recursos com expectativa de manter uma sustentabilidade do negócio (SOARES, 2021).

Neste sentido, o processo de estruturação e desenvolvimento de um modelo de negócio, permite que a empresa compreenda seu funcionamento interno e externo e assim alcance sua criação de valor e vantagem competitiva. Com isso, as organizações podem delinear a maneira que seu negócio irá funcionar, conduzindo o desempenho da estratégia para colocá-la em prática (CHAGUAY, 2019).

Para Antunes (2020) em cada seguimento é preciso identificar o modelo de negócio que melhor se aplica nas características e necessidades da empresa, pois no mercado possui uma variedade de modelo de negócio já consolidados, que se reproduzem e oferecem um reflexo de aprendizados para se espelhar.

Alguns dos modelos de negócio apresentados a seguir se diversificam do mais recente ao mais tradicional, e são apontados como um dos principais modelos mais famosos e utilizados:

O modelo de negócio “*Franching*” ou franquia é considerado um dos mais antigos e exercidos no mundo, que passou por atualizações tecnológicas no decorrer dos anos. Esse modelo possibilita iniciar um empreendimento usando a marca, patente e reputação. Pode ser definido como uma distribuição e comercialização de produtos, ou serviços já explorados comercialmente e desenvolvido pelo franqueador (BITENCOURT, 2020).

Já o modelo “*Freemium*” teve seu surgimento por meio da variação moderna do modelo de assinatura. Trata-se de um serviço que permite uma experiência gratuita para seu público, porém possui alguns recursos de limitações que é apenas liberado e utilizado por usuários assinantes do pacote anual ou mensal, e de certa forma resulta em grande alcance dos consumidores que almeja ter vantagens evidentes em comparação com o plano gratuito (VIALTA, 2022).

Osterwalder e Pigneur (2011), enfatiza que “modelo” pode ser atribuído a uma definição simplificada de um processo que propõe um enorme esforço de conceituação, e a palavra “negócio” se refere as atividades relacionadas com a oferta de produtos, sendo estes bens ou serviços. O mesmo introduziu o modelo de negócio Canvas em seu livro “*Business Model Generation*”, e desde então esse modelo é considerado como um referencial para a gestão de inúmeras empresas.

2.2) Modelo Canvas

O modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011), tem a intenção de tornar mais simples e inovador o modo de compreender um negócio, pois em apenas um quadro dividido por nove blocos, o modelo tem finalidade de descrever as etapas e fases da empresa, de maneira que seja possível idealizar e projetar seu empreendimento como um todo e também analisar os resultados e rumos do negócio.

Os nove componentes do quadro são: (i) segmento de clientes, (ii) proposta de valor, (iii) canais, (iv) relacionamento com clientes, (v) fontes de receita, (vi) recursos principais, (vii) atividade chave, (viii) parcerias principais e (ix) estrutura de custo, que corresponde respectivamente (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011):

I. Segmento de clientes: O consumo dos clientes é a peça fundamental para um empreendimento, sem os clientes não seria possível uma empresa se manter no

mercado, ou seja, o objetivo dessa etapa é definir qual o grupo de pessoa que a organização deseja atender.

II. Proposta de valor: Na etapa proposta de valor é necessário projetar a gama de serviços ou produtos que criam valor para um segmento de clientes específico. Vale ressaltar, que determinadas organizações apresentam uma oferta inovadora, porém outras acabam sendo semelhantes a proposta de valor já existentes no mercado, mas com características ou propriedades adicionais. É importante que o empreendimento procure suprir as necessidades de demanda que irá motivar os clientes procurar pela empresa.

III. Canais: Essa etapa descreve a maneira de comunicação entre a empresa e seus consumidores.

IV. Relacionamento com clientes: Esse bloco depende da projeção do primeiro componente desenvolvido, o de segmentos de clientes, pois esse componente aborda precisamente a relação que a empresa irá construir com cada um dos consumidores e, conseqüentemente, definir o grau de satisfação e fidelização com a marca.

V. Fontes de receita: O bloco fontes de receita engloba o dinheiro que uma empresa gera por meio de cada segmento de clientes, se trata do fluxo de receita. Com isso, o componente fontes de receita representa o mecanismo de retorno pelo o que foi ofertado, sendo imprescindível para a sobrevivência de um negócio.

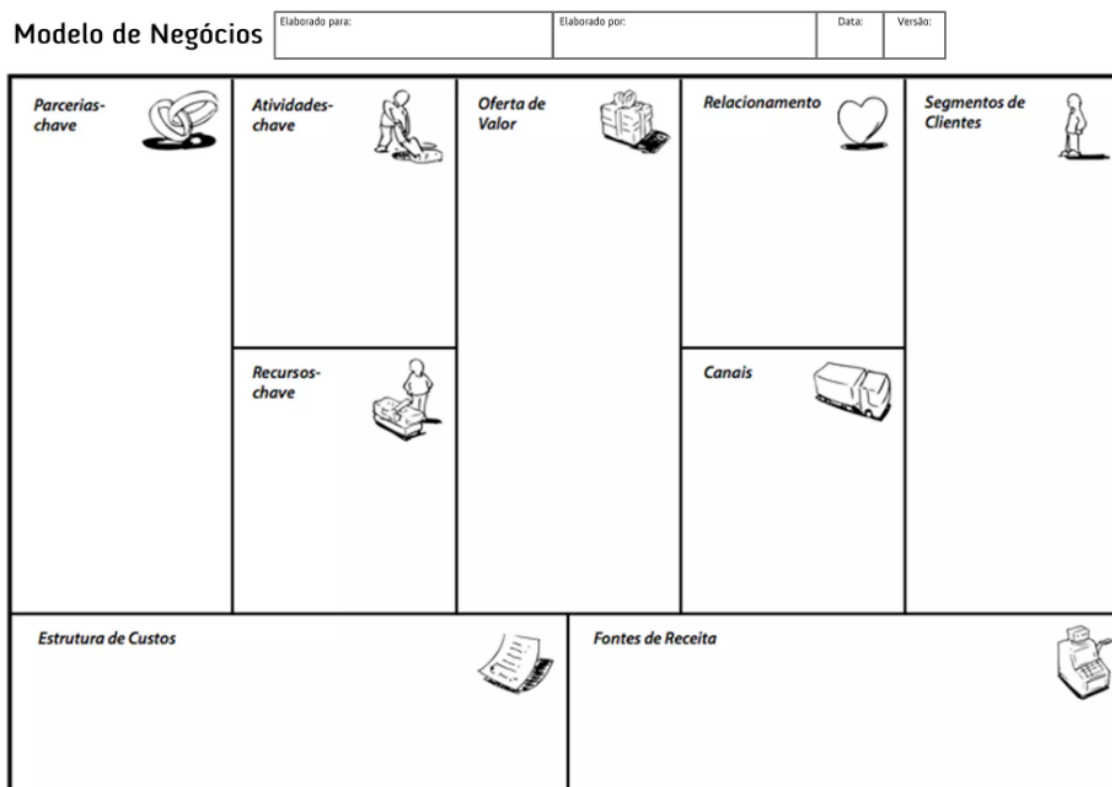
VI. Recursos Principais: Esse componente se refere aos meios utilizados para que o produto ou serviço seja comercializado, por exemplo matérias-primas, equipamentos, imóveis, colaboradores, etc.

VII. Atividade Chave: O componente atividades-Chave descreve todos os passos importantes que as organizações não podem deixar de realizar para que o modelo de negócio funcione.

VIII. Parcerias Principais: Se trata de aliança feita entre os fornecedores e os parceiros com a finalidade otimizar os modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

IX. Estrutura de custo: É a fase final do modelo de negócio, onde todos os componentes anteriores precisam ser definidos para que possa ser estimado os custos envolvidos em toda a operação.

Figura 1 – Modelo de Negócios Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

2.3) Modelo Ecocanvas

O surgimento do modelo de negócio Ecocanvas, foi uma referência ao modelo de negócio original Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Tendo base nesta ferramenta, a criação do Ecocanvas obteve uma visão única e simplificada que possibilita explorar um modelo de negócio mais inclusivo e holístico (DAOU *et al.*, 2020).

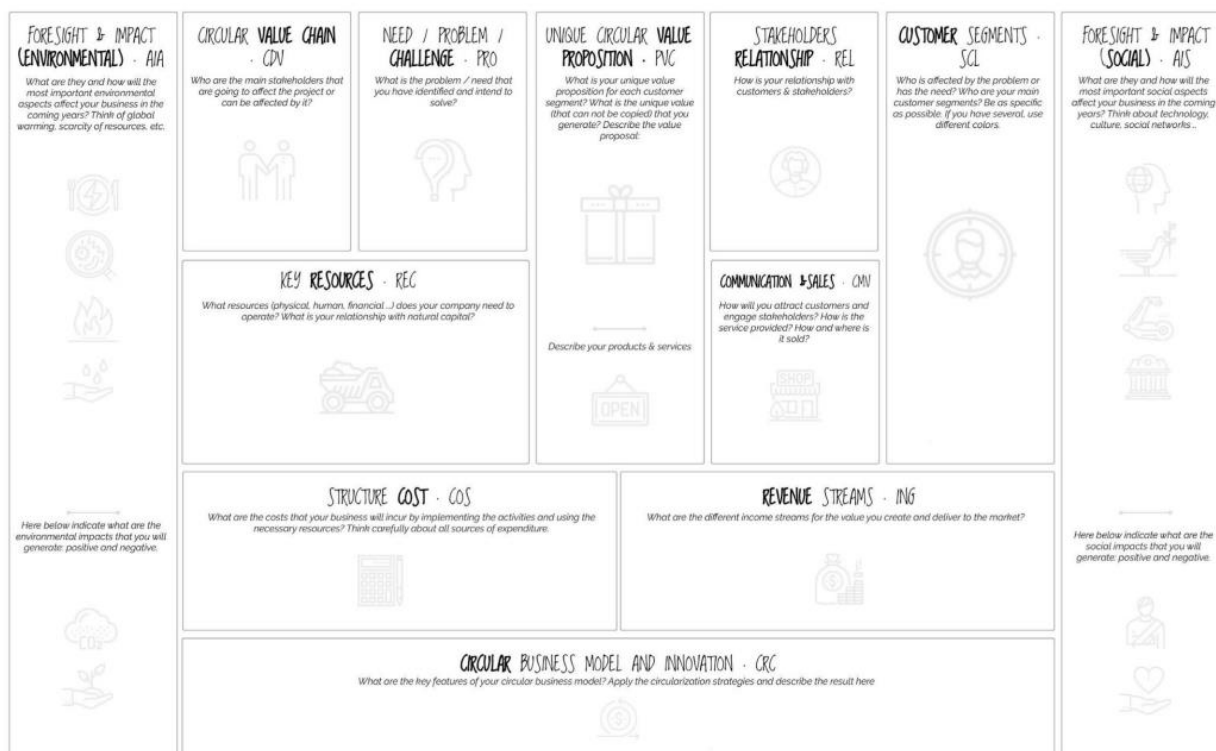
O Ecocanvas é composto por uma atualização circular da ferramenta Canvas, que fornece uma adaptação para empresas e empresários que buscam reconceituar seu modelo de negócios atual ou encontrar, inovações potenciais sustentáveis (DAOU *et al.*, 2020).

Os doze componentes propostos por Daou *et al.* (2020) são: (i) atividade-chave, (ii) segmento de clientes, (iii) recursos-chave, (iv) parcerias-chave, (v) previsão e impacto ambiental, (vi) estrutura de custos, (vii) previsão e impacto social, (viii) relacionamento, (ix) canais, (x) atividade de valor, (xi) fontes de receita e (xii) previsão e impacto econômico, que corresponde respectivamente:

- I. Atividades-chave: As principais atividades que uma empresa precisa realizar para criar e entregar valor aos clientes.

- II. Segmentos de Clientes: O grupo de pessoas ou empresas que a empresa pretende atender e satisfazer com seus produtos ou serviços.
- III. Recursos-chave: Os ativos estratégicos necessários para operar e fornecer valor aos clientes.
- IV. Parcerias-Chave: As alianças e colaborações estratégicas que a empresa estabelece para obter recursos, conhecimentos ou acesso a novos mercados.
- V. Previsão e Impacto Ambiental: A análise dos efeitos ambientais diretos e indiretos da operação da empresa.
- VI. Estrutura de Custos: Os custos associados às principais atividades, recursos e parcerias necessárias para entregar valor aos clientes.
- VII. Previsão e Impacto Social: A avaliação dos impactos sociais positivos ou negativos da operação da empresa.
- VIII. Relacionamento: O tipo de relacionamento que a empresa estabelece com cada segmento de cliente.
- IX. Canais: Os canais pelos quais a empresa se comunica, vende e entrega seus produtos ou serviços aos clientes.
- X. Atividade de valor: As atividades específicas que adicionam valor aos produtos ou serviços da empresa.
- XI. Fontes de Receitas: As diferentes fontes de receita que a empresa gera com seus produtos ou serviços.
- XII. Previsão e Impacto Econômico: A análise dos resultados financeiros e econômicos da operação da empresa.

Figura 2 – Modelo de Negócios Ecocanvas



Fonte: Daou et al. (2020)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se, essencialmente, como um estudo qualitativo, exploratório, descritivo e comparativo. As referências e dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica, e desenvolvida com base nas buscas localizadas via internet e retiradas da rede de bibliotecas virtual fornecida pela universidade, periódicos CAPES, SciELO e Google Acadêmico, fundamentado em material já publicado, situado principalmente em artigos científicos, livros e revistas.

Este estudo científico foi iniciado por pesquisas bibliográficas que possibilitou descobrir achados sobre o assunto que foi abordado, e possui como apoio as referências teóricas. A pesquisa bibliográfica busca explorar e investigar ideologias que propõe o tema e tem o fundamento de levantar referências teóricas, que são publicadas, buscadas e encontradas no ambiente eletrônico, sendo eles livros, artigos científicos, entre outros (FONSECA, 2002).

Para Alonso (2016), a pesquisa qualitativa é recomendada quando se busca analisar métodos, analogias e elementos, com o objetivo de melhor compreendê-los, sem precisar mensurar os resultados. Diante desse contexto se encontrou uma direção para a proposta do estudo, pois por meio da análise e comparação, foi possível

identificar novas possíveis relações entre os conceitos e características de ambas as variáveis do modelo de negócio.

Neste sentido, foi necessário seguir um processo de exploração sobre o tema, para aprimorar as ideias, descobrir percepções e, em seguida, construir hipóteses precisas, que caracteriza, explica e descreve a natureza variável do assunto que foi pesquisado (KOCHE, 2009).

Com intuito de descrever e abordar as concepções de ambos modelos de negócio, essa pesquisa possui propriedade descritiva, buscando expor a característica e os aspectos do Canvas e Ecocanvas (CERVO; BERVIAN; SILVA 2007).

Para identificar estudos relacionados com o Ecocanvas, foram consultadas as seguintes bases de dados: *Scopus*, *ScienceDirect* e *Web Of Science* em março de 2023 e, foi utilizada a palavra-chave “Ecocanvas”. Foram identificados sete artigos relacionados ao tema, desses artigos haviam dois duplicados e, assim, ao final foram considerados cinco artigos sobre a temática.

Por fim, a análise e observação de dados coletados foi utilizado como base pesquisas comparativas de casos, essa metodologia foi aproveitada especialmente para descobrir a relação em caráter científico entre as duas ferramentas e compará-las, pois, o estudo descreve e compara a utilização dos modelos de negócio Canvas e Ecocanvas. (MARCONI e LAKATOS 2010).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Considerando os dados coletados, foi iminente identificar e entender os principais aspectos que um modelo de negócio pode proporcionar para uma empresa. Uma organização que não possui consciência e domina os fundamentais componentes do seu modelo de negócio, pode não estar preparada para o mercado.

Comparando e analisando as duas ferramentas Canvas e Ecocanvas, obteve-se um apontamento e visualização clara de que através de um modelo de negócio, é possível ter um entendimento de como a sua empresa deve agir para entregar valor, implementar ações de melhorias para desempenho, estar preparado para lidar com as estratégias e projeções futuras.

Para melhor compreender os resultados e discussões deste trabalho, foram divididos no Quadro 1, os autores que discutem sobre os modelos de negócio Ecocanvas. Dentre as diferentes visões abaixo, os autores apresentam em suas

pesquisas as vantagens fundamentais no que diz respeito as possibilidades da modelagem de qualquer tipo de negócio.

Quadro 1 – Artigos identificados sobre Ecocanvas

Nº	Título do Artigo	Autor / Ano	Journal	Citações no Google Scholar
1	<i>The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy</i>	Daou <i>et al.</i> (2020)	<i>Journal of Cleaner Production</i>	87
2	<i>A novel dynamic business model to quantify the effects of policy intervention on solid waste recycling industry: A case study on phosphogypsum recycling in Yichang, China</i>	Cui <i>et al.</i> (2022)	<i>Journal of Cleaner Production</i>	8
3	<i>An extended Canvas business model: A tool for sustainable technology transfer and adoption</i>	Amoussouhoui <i>et al.</i> (2022)	<i>Technology in Society</i>	3
4	<i>Business model life cycle assessment: A method for analysing the environmental performance of business</i>	Böckin <i>et al.</i> (2022)	<i>Sustainable Production and Consumption</i>	8
5	<i>Identifying opportunities for sustainable business models in manufacturing: Application of patent analysis and generative topographic mapping</i>	Feng, Liu e Feng (2021)	<i>Sustainable Production and Consumption</i>	29

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Adentrando as análises e discussões dos artigos identificados, determina-se, até certo ponto deste artigo, que um modelo de negócio se refere ao propósito fundamental na qual uma organização necessita alcançar, para que estruture e determine sua proposta de valor, sendo também especialmente importante ponderar os impactos que influenciam o desenvolvimento de uma empresa (CUI *et al.*,2022).

Um modelo de negócio pode ser considerado a chave para estabelecer racionalmente as estratégias empresariais, de maneira que facilita os processos para atingir os objetivos organizacionais, como impacto social, inovação, rentabilidade, etc. Enraizar estratégias inovadoras em um modelo de negócio pode ser considerado um fator-chave para alcançar vantagem competitiva e melhor desempenho (RANTA; AARIKKA-STENROOS; VÄISÄNEN 2021).

Em pesquisas recentes foi possível identificar que inúmeras empresas ao desenvolver novas ideias de serviços e produtos, não prevê o impacto ambiental, por este motivo existe uma ampla necessidade de ferramentas que podem auxiliar os analistas e projetistas ao desenvolver um plano de negócios. E apenas reunir aspectos sociais e ecológicos para uma ferramenta de planejamento existente, pode não ser o suficiente para realizar atividades de negócios socialmente ou ambientalmente corretas na prática (BOCKIN *et al.*,2022).

Existem modelos de negócio como a ferramenta Canvas, que pode ser amplamente aproveitado devido à sua abordagem holística e flexível (AMOUSSOHOUI *et al.*, 2022). No entanto, os indicadores do Canvas, possui algumas limitações para seus usuários, quando necessário alinharem aspectos políticos, ambientais e sociais. Diante desse fato, a maioria dos modelos de negócio recebe críticas por falta de componentes necessários que inova e transforma modelos de negócios na economia circular (DAOU *et al.*, 2020).

Há, portanto, organizações privadas e governamentais que estão compreendendo e investigando as falhas do sistema linear, visto que neste cenário as empresas geram lucros por meio da venda contínua de produtos, se tornando um crescimento sem fim na produção de matérias-primas, que acarreta consequências no ecossistema por seu aumento interminável de resíduos (FRANÇA; BINDERMAN; CAMPOS, 2020).

Com isso, a Economia Circular surgiu, como uma mudança sistêmica fundamental, possuindo ações direcionada para o prolongamento do ciclo de vida das matérias-primas, ou seja, reciclagem, reutilização, remanufatura e logística reversa. A economia circular aprimora a alternativa de alcance para o desenvolvimento sustentável que conecta a valorização de novos modelos de negócios, qualidade ambiental, igualdade social, melhorias na economia, etc. (SILVA *et al.*, 2021).

Por meio do crescimento de interesse em negócios sustentáveis e economia circular, surgiram diversas solicitações de ferramentas que podem analisar o desempenho ambiental em modelos de negócios (BOCKIN *et al.*, 2022). A trajetória para uma economia circular demanda transformações sistemáticas em todos os níveis, provendo crescimento econômico sustentável, englobaecoinovação e tecnologia, impulsiona a competitividade global, potencializa a cadeia produtiva com foco em modelos de negócios alternativos, mudanças logísticas e relacionamento abrangente com clientes e fornecedores (DAOU *et al.*, 2020).

O modelo de negócio Canvas viabiliza com sua estrutura de nove componentes, indicadores simples e específicos de um modelo de negócio, mas não se concentra explicitamente nos impactos sociais e sustentáveis (FENG; LIU E FENG, 2021). Até certo ponto, a ferramenta Ecocanvas, é um dos poucos modelos de negócio, que propõe uma abordagem ampla e compreensível baseada em serviços para a adoção de tecnologias sustentáveis e avaliação da lucratividade do negócio, além de beneficiar na

identificação instantânea dos pontos fracos e fortes, contribui na validação da hipótese e no reenquadramento das ideias propostas pelo negócio (CUNHA, 2021).

Vale destacar, que a principal característica do Ecocanvas, é sua perspectiva concedida pelos três blocos adicionais, ou também compreendida como as três forças: econômica e jurídica, ambiental e social. Essas categorias adicionais tem a pretensão de apoiar de forma mais abrangente a exploração criativa de valor circular dentro de uma empresa. Além disso, em cada um dos blocos ambientais e sociais, fornece avaliações para todos os possíveis impactos que o modelo de negócios provocaria ao agir (DAOU *et al.*, 2020).

Esses três blocos guiam e classificação as previsões é um processo que visa (1) identificar as principais forças motrizes que mudam o ambiente de uma organização, (2) determinar os impactos positivos e negativos de futuros potenciais e (3) tomar medidas e promover a criatividade e aecoinovação que melhorar a competitividade de longo prazo de uma organização (DAOU *et al.*, 2020).

Portanto, uma empresa que se aprofunda em novas tecnologias e segmentos habilita-se em explorar oportunidades, e desenvolvem competências que posicionam a empresa para o crescimento futuro. Sem esse foco pela busca de inovação, será difícil para a empresa garantir sua prosperidade no futuro (KITSUTA; QUADROS, 2019). As dificuldades encontradas na conversão de modelos de negócios linear em um circular, podem ser solucionadas com a aplicação do Ecocanvas, na qual a estrutura foi desenvolvida para proporcionar uma conceituação fundamental no apoio aos empreendimentos (CUNHA, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da elaboração deste artigo, o objetivo foi realizar uma análise comparativa entre os modelos de negócio Canvas e Ecocanvas, em cada etapa possibilitou-se explorar mais as duas ferramentas. Com isso, foi possível concluir que o Ecocanvas de Daou *et al.* (2020) se trata de uma ferramenta inovadora que serve de apoio à criação de uma proposta de valor circular, em um empreendimento econômico social. O estudo permitiu comprovar que o modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011), é considerado como uma ferramenta referência por sua amplitude e simplicidade, porém existem algumas limitações percebidas em aspectos práticos da integração de propósitos ambientais e sociais.

Nota-se que o modelo de produção linear possui incapacidade de atender igualmente a necessidade do mercado, da população e respeitar os limites da natureza. Porém, a aplicabilidade do modelo de negócios circular, possibilita de forma coerente reconceituar e identificar os potenciais de integração entre o negócio, economia, meio ambiente e a sociedade.

Apesar do estudo ter atingido os objetivos propostos e obtido o resultado da problemática proposta, existiu uma limitação pelo fato do presente artigo ter sido realizado apenas com pesquisas bibliográficas, e uma quantia limitante de pesquisas sobre o modelo de negócio Ecocanvas. Sugere-se que em pesquisas futuras apliquem a ferramenta para obtenção de dados, em empresas de médio e grande porte, de diversos setores, com a finalidade de demonstrar explicitamente um contexto mais complexo de trajetória à Economia Circular.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Angela. **Métodos qualitativos de pesquisa: uma introdução**. BLOCO, p. 8, 2016.

AMOUSSOHOU, Rico et al. An extended Canvas business model: A tool for sustainable technology transfer and adoption. **Technology in Society**. 68, p. 101901, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X22000422#!> Acesso em: 19 mar. 2023.

ANTUNES, Luiz Guilherme Rodrigues; ARAÚJO, Gustavo Sifuentes; ALMEIDA, Kássia Cristina. Estabelecendo o Modelo de Negócio de Incubadoras: Delineamento sob a ótica da Literatura Nacional e Internacional. **Revista de Administração**, Sociedade e Inovação, v. 6, n. 1, p. 5-23, 2020. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/318>. Acesso em: 03 mar. 2023.

ASSUNÇÃO, Gardênia Mendes de. A gestão ambiental rumo à economia circular: como o Brasil se apresenta nessa discussão. **Sistemas & Gestão**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 223-231, 30 jun. 2019. Laikos Serviços Ltda. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1543>. Acesso em 10 mar. 2023.

BITENCOURT, Bryan Bertol. **Franquias no Brasil: um estudo dos resultados do setor na última década e abordagem dessa estratégia de expansão das empresas**. 2020. Dissertação (Bacharel em economia) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS.

BOCKIN, Daniel; GOFFETTI, Giulia; BAUMANN, Henrikke; TILLMAN, Anne-Marie; ZOBEL, Thomas. Business model lifecycle assessment: a method for analyzing the environment performance of business. **Sustainable Production And Consumption**,

[S.L.],v.32,p.112-124,jul.2022.Elsevier BV. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922001026>. Acesso em 19 mar. 2023.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CUNHA, Mariana Dias da. **Modelo de negócio para uma economia circular: o caso de start-ups agroalimentares portuguesas**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

CHAGUAY, Luis Lozano et al. El modelo de negócio: metodologia canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. **Journal of Science and Research**, v. 4, n. CIEIS2019, p. 87-99, 2019. Disponível em:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7368617>. Acesso em 10 mar. 2023.

COSTA.; CONCEIÇÃO, M. M.; SILVA, AR da.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Marketing verde - A importância do consumo sustentável para as empresas. **Investigação, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.] , v. 10, n. 7, pág. e26310716812, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i7.16812. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16812>. Acesso em: 03 mar. 2023.

CUI, Yue et al. A novel dynamic business model to quantify the effects of policy intervention on solid waste recycling industry: A case study on phosphogypsum recycling in Yichang, China. **Journal of Cleaner Production**, v. 355, p. 131779, 2022. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652622013919>. Acesso em: 19 mar. 2023.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**, 2002.

DAOU, Alain et al. The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, p. 120938, 2020. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620309859>. Acesso em: 03 mar. 2023.

ENDO, G. Y.; KATO-CRUZ, E. M.; RODRIGUES, V. C. Análise da produção científica nacional e internacional sobre Ecocanvas. In: **Congresso On-line Internacional de Sustentabilidade: um olhar sobre os ODS**, 1., 2020, on-line. Anais eletrônicos [...]. Fortaleza/CE:CONINTERS,2020. Disponível em:
<https://www.eventosime.com.br/eventos/coninters/anais>. Acesso em 03 mar. 2023.

FENG, Jian; LIU, Zhenfeng; FENG, Lijie. Identifying Opportunities for sustainable business models in manufacturing: application of patent analysis and generative topographic mapping. **Sustainable Production And Consumption**, [S.L.], v. 27, p. 509-522, jul. 2021. Elsevier BV. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S235255092100021X>. Acesso em: 19 mar. 2023.

FRANÇA, Guilherme; BINDERMAN, Hans Lucas; CAMPOS, Pedro Arthur. **Modelo de negócio circular para fornecimento de recipientes de vidro para produtores artesanais no Rio de Janeiro**. 2020.

GONÇALVES, T. M.; BARROSO, A. F. F. **A economia circular como alternativa à economia linear**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 11., 2019, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, nov. 2019. p. 265-272.

KITSUTA, C. M.; QUADROS, R. Gestão da inovação em empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação: modelos de inovação planejada, de aplicação rápida e de inovação deliberada a posteriori. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, n. 4, p. 1048–1061, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74440>. Acesso em: 19 mar. 2023.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. In: Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, Samuel Moraes de. **O que é uma startup e o que ela faz?** 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 03 mar. 2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

RANTA, Valtteri; AARIKKA-STENROOS, Leena; VÄISÄNEN, Juha-Matti. Digital technologies catalyzing business model innovation for circular economy—Multiple case study. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 164, p. 105155, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344920304729>. Acesso em: 19 mar. 2023.

SILVA, Thainy Genny Esteves et al. Economia circular: um panorama do estado da arte das políticas públicas no Brasil. **Revista Produção Online**, v. 21, n. 3, p. 951-972, 2021. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4354>. Acesso em: 19 mar. 2023.

SOARES, Aline Paim; SANTOS, Lucas Almeida dos; COSTA, Vânia Medianeira Flores; FERREIRA, Thaís Flores. A gestão participativa para a competitividade: uma abordagem no contexto da indústria gráfica. **Revista de Administração da Ufsm**, [S.L.],

v. 14, p. 1050-1068, 23 dez. 2021. Universidad Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://www.scielo.br/ij/reaufsm/a/MGwghQFwSSxd8GLX3B4G6Nt/abstract/?lang=en> Acesso em: 10 mar. 2023.

VIALTA, Laura Mendes. **FRANQUIA ALIMENTÍCIA**. 2022. 47 f, 2022. Dissertação (bacharel em administração) - Universidade de Taubaté, 2022.

O CONFLITO DE GERAÇÕES E SEU IMPACTO NAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS**THE CONFLICT OF GENERATIONS AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL ROUTINES****Eliana Barros**

lia_jh@hotmail.com

Erika Mayumi Kato-Cruz

erikakato@unoeste.br

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br

RESUMO: O conflito organizacional impacta na comunicação e no conhecimento entre as gerações que atuam no mesmo ambiente organizacional. A evolução da tecnologia e a exigência de conhecimento trazem conflitos entre gerações, como comportamento e comprometimento nas rotinas organizacionais. Nesse sentido, o objetivo geral deste artigo foi discutir o conflito de gerações que influencia na rotina de um escritório de contabilidade localizado na região de Presidente Prudente/SP. O método utilizado foi qualitativo e descritivo, por meio de estudo de caso, com realização de entrevistas com os seis colaboradores. Os resultados evidenciam os principais conflitos existentes na organização, com destaque para comunicação, conhecimento e confiança. Apesar disso, percebe-se que existe comprometimento e esforço para que as tarefas sejam cumpridas e os resultados sejam positivos para organização. Nota-se que o conflito sempre vai existir, entretanto, compreendê-lo e ter discernimento para lidar com ele é imprescindível para evolução e sucesso dos colaboradores e da organização.

Palavras-chaves: Conflito. Gerações. Comunicação.

ABSTRACT: Organizational conflict impacts communication and knowledge between generations that work in the same organizational environment. The evolution of technology and the demand for knowledge bring conflicts between generations, such as behavior and commitment to organizational routines. In this sense, the general objective of this article was to discuss the generational conflict that influences the routine of an accounting office located in the region of Presidente Prudente/SP. The method used was qualitative and descriptive, through case study, with interviews with the six collaborators. The results show the main conflicts existing in the organization, with emphasis on communication, knowledge, and trust. Despite this, there is commitment and effort so that the tasks are fulfilled, and the results are positive for the organization. It is noted that conflict will always exist, however, understanding it and having discernment to deal with it is essential for the evolution and success of employees and the organization.

Keywords: Conflict, Generations, Communication.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do ambiente organizacional na atualidade faz com que existam divergências de gerações de forma que, segundo Ferreira (2016), pela primeira vez se tem quatro gerações distintas (Tradicional, Baby Boomers, X e Y) concorrentemente convivendo em um mesmo local, envolvendo e transformando a realidade. Logo, na visão do autor, torna se importante compreender como ocorre o convívio destas gerações no ambiente empresarial, bem como seus efeitos.

Conforme o entendimento de Monteiro et. al. (2016, p. 16):

Se as empresas resolvessem contratar pessoas de uma mesma geração, talvez evitassem ter conflito entre gerações, porém, não gozariam dos benefícios positivos que qualquer conflito pode nos mostrar, ou seja, identificar uma convicção comum que seja a eficaz, podendo ela trazer bons resultados para organização.

Do mesmo modo, não estariam identificando a capacidade de cultura de pessoas no ambiente empresarial (MONTEIRO et. al., 2016), uma vez que o conhecimento é adquirido ao longo dos anos. Do ponto de vista de Souza et.al.(2018, p. 189):

Em relação as organizações, é comum a visão de um cenário em que o surgimento dos Baby Bombers, X e Y trabalhem juntas, formando assim um local em que colaboradores tenham uma cultura de doutrinas como: crenças, propostas, valores, e estilos são os mais distintos possíveis. Essa diversidade no ambiente organizacional aumenta a probabilidade de desentendimentos entre os coadjuvantes.

A convivência no âmbito empresarial, local que colaboradores passam parte de suas vidas juntos, a comunicação entre os colaboradores é essencial, segundo Bowditch e Buono (2017), o conflito pode ocorrer devido uma série de pensamentos: controvérsia de funções, escassez de recursos, má interpretação, tarefas diferenciadas e pensamentos distintos em relação à estrutura, tempo e relações entre pessoas.

Portanto, para lidar com os conflitos organizacionais a comunicação é um meio importante no que tange ao entendimento com os colaboradores. Segundo Filho (2019), a comunicação é a ferramenta humana mais perfeita para trabalhar com conflitos em um ambiente cultural e organizado de tecnologia concorrente.

No que diz respeito ao conflito organizacional, nota-se que o conhecimento das gerações implica na comunicação entre colaboradores. Conforme Migueles *et.al.* (2021, p. 938-945):

Pode-se notar que o conhecimento divergente adquirido, vinculado à velocidade do tempo, causou uma enorme procura por indivíduos em querer discussões presenciais, que importa num conflito entre os diferentes grupos de conhecimentos tácitos que os membros de cada geração conquistaram ao longo de suas vidas.

Com a evolução da tecnologia, a exigência de conhecimento incita os conflitos entre gerações nas empresas. Outro aspecto é a busca por conhecimento com vista a identificar e explicar os comportamentos das diferentes gerações, o que estimula a comunicação e o seu compartilhamento no contexto organizacional (COLBERT, YEE, GEORGE, 2016 *apud* NUNES, 2022).

Nota-se, portanto, que o conflito traz mudanças de conhecimento em meio aos colaboradores da empresa. As organizações, nos últimos anos, assim, têm o desafio de gerar diferenciais competitivos com o desenvolvimento de instrumentos que atraiam e preservem os melhores profissionais em sua equipe de tarefa. (MALAKOWSKY, KASSICK, 2014 *apud* RADONS et.al. 2020).

A constante mudança em mundo globalizado exige que as organizações constantemente se atualizem e demonstrem capacidade de se desenvolverem (MONTEIRO *et al.*, 2016). De forma complementar, na concepção de Raions *et.al.* (2020), as mudanças são constantes no contexto organizacional e, para se manter neste ambiente dinâmico, é necessário que os empreendimentos se reinventem e promovam modificações.

Do ponto de vista de Raions *et.al.* (2020 *apud* MALAKOWSKY; KASSICK, 2014), para que isso transcorra, é preciso que se tenha um local de trabalho onde os integrantes estejam motivados e empenhados com o resultado da organização.

O conjunto de pessoas da mesma geração, ou seja, grupo de indivíduos que nasceram em momentos históricos diferentes, marca, assim, uma mudança no comportamento humano, causando impacto direto na evolução da sociedade e das organizações; logo compreender as gerações é necessário saber em qual era essa geração se desenvolveu (INACIO FERREIRA *et. al.*, 2013).

Diante do contexto apresentado o objetivo geral do presente artigo foi discutir como o conflito de gerações influencia na rotina de um escritório de contabilidade localizado na região de Presidente Prudente- SP. Dentre os objetivos específicos estão: (i) escrever como se dá as divergências de gerações no ambiente organizacional em discussão; (ii) identificar os fatos e os efeitos da interação para a organização; e (iii) relacionar as consequências do conflito com a rotina corporativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao tratar das gerações é preciso entender cada uma delas, os seus comportamentos e os seus valores. Em uma visão globalizada, a delimitação das gerações envolve fatos e acontecimentos significativos, além de uma ordem cronológica, pois carregam consigo traços únicos, qualidades e celebrações que ajudam a definir particularidades comportamentais comuns a estes grupos (FALASTER, FERREIRA, REIS, 2015 *apud* NUNES, 2022).

Nesse cenário, as gerações foram marcadas em espaços temporais para melhor compreensão de suas particularidades, manifestações e comportamentos, assim como tendências (BECTON, WALKER, JONES–FARMER, 2014 *apud* NUNES, 2022).

A primeira delas, a geração Baby Boomers compreende pessoas nascidas entre os anos 1946 a 1964, conhecido como tempo dos “anos dourados”. De maneira geral, os indivíduos dessa geração viram o surgimento da Guerra Fria e a Batalha Nacionalista no Vietnã (SANTOS, 2011 *apud* MELLO *et al.*, 2019). Esta geração foi batizada assim em decorrência do panorama pós-guerra, período em que ocorreu aumento no índice mundial de nascimentos. Pessoas que surgiram e evoluíram nessa geração estavam sujeitas a regras rígidas no ambiente escolar e no serviço, e, em cumprimento aos costumes estabelecidos, eram gratificadas (OLIVEIRA, 2010 *apud* MELO *et al.*, 2019).

A geração X, por sua vez, compreende os indivíduos nascidos entre 1965 e 1981; elas têm um perfil de desconfiança em razão da reestruturação administrativa das organizações, resultando em instabilidade do emprego (OLIVEIRA, 2010 *apud* MELO *et al.*, 2019). Os indivíduos dessa geração viram a necessidade de desenvolvimento de suas habilidades como garantia de empregabilidade, pois a confiança não fazia mais parte da estabilidade adquirida por meio de suas funções exercidas (VELOSO, DUTRA, NAGATA, 2016 *apud* MELO *et al.*, 2019).

Consiste, assim, em uma geração que se importa em fazer a diferença, constituindo indivíduos autônomos, que realmente estejam trabalhando, fazendo o que gostam. Uns dos motivos para essa geração é o desenvolvimento tecnológico, a falta de paciência, habilidades com as tarefas que ocupam seu tempo (BRANCO, 2013 *apud* MELO *et al.*, 2019).

Entre o perfil dessa geração, destaca-se a ocorrência de indivíduos que, somente com a ajuda do seu esforço, obtêm evolução profissional, motivo pelo qual o cumprimento exagerado, das obrigações. A geração de gestores Baby Boomers está entre os melhores dirigentes no cenário empresarial global, em virtude da habilidade de

administrar os negócios com compromisso e exercer com princípios éticos as tarefas profissionais (OLIVEIRA, 2010; LANCASTER; STILMAN, 2011; VELOSO, DUTRA; NAKATA, 2016 *apud* MELLO *et al.*, 2019).

No que tange a Geração Y, esta é concebida, conforme exposto por Ferreira (2013), por seres nascidos entre 1982 e 1994, enquanto que a Geração Z são os nascidos entre 1997 e 2010. Em tempos de eclosão devoradora da internet, os jovens têm a habilidade de incorporar tecnologia em seu dia-a-dia, com facilidade de realizar múltiplas tarefas, a importância para trajetórias profissionais lineares, a repulsa à rotina, a preocupação com a forma de vida, a busca por uma imediata situação financeira, a defesa de causas e a liberdade de criação.

Para Ferreira e Giuliani (2022), a geração Z traz jovens com grande facilidade a todo tipo de informação virtual, o acesso às informações em tempo real, escolhendo as partes que lhes interessam, ou seja, que lhes chamem mais a atenção a conhecer sem necessidade de ter o conhecimento do todo. Porém, a busca excessiva de viver virtualmente, faz com que esses indivíduos tenham certa dificuldade em se comunicar ou se relacionar fora desse mundo virtual.

Diante dessa visão, a dificuldade em saber ouvir e a falta de expressividade na comunicação faz parte dessa geração; por outro lado, as pessoas defendem severamente quando se trata de diversidade, pensamentos e atitudes contrárias de preconceito, demonstrando empatia e versatilidade. Características essas mostram fontes de conflitos no relacionamento com as gerações passadas (PATELA, 2016 *apud* FERREIRA; GIULIANI, 2022).

Dessa forma, a Geração Y esta atingindo o topo tão rápido que, hoje, começa a liderar profissionais que passaram a integrar o mercado de trabalho antes dela, ou seja, lideram pessoas da Geração X, os Baby Boomers e, em alguns casos, os Tradicionalistas. Com isso, as áreas de Recursos Humanos (RH) começam a enfrentar o embaraço do conflito entre as gerações (MENDONÇA; AGUILAR, 2011, *apud* FERREIRA, 2013) com oposições de objetivos e de interesses de cada um (CHIAVENATO, 2008 *apud* MONTEIRO *et al.*, 2016).

O comportamento pode ser visto como um gerador de vantagens concorrentes, que caracteriza o apanhado de indivíduos e influências nas decisões que podem desencadear motivação e comprometimento entre os membros (WAGNER; OWENBECK, 2020 *apud* LIZOTE *et al.*, 2022).

Os funcionários engajados se sentem mais interessados ao efetuarem tarefas no trabalho, pois há contribuição dos colaboradores na consecução de suas tarefas no trabalho e dos objetivos organizacionais, reduzindo os índices rotatividade (LIMA, ROWE, MOURÃO, 2020 *apud* LIZOTE *et al.*, 2022).

Segundo Gonçalves, Rocha e Lima (2022), ter colaboradores bem-informados é um grande passo para melhorar os resultados dos negócios e, com isso, os funcionários ficam mais engajados e motivados na missão da organização, ou seja, relacionar-se verbalmente é fundamental para organização se manter competitiva, assim como para o bom convívio humano. No meio das diversas estratégias que devem ser escolhidas para alcançar êxito, investir em objetos para comunicação interna pode ser considerada umas das mais importantes, e com isso resultará na melhoria das relações interpessoais e do clima organizacional, gerando maior grau de satisfação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A referida pesquisa é do tipo qualitativa e descritiva, com o uso de estudo de caso. A coleta dos dados ocorreu por meio de observação participante e entrevistas. De acordo com Creswell (2021, p.3),

A pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento de que indivíduos ou grupos atribuem a um caso social ou humano. O processo de pesquisa envolve a emergência de perguntas e procedimentos, a coleta de dados geralmente no ambiente do participante, a análise indutiva desses dados iniciada nas particularidades e levada para temas gerais e as apresentações do pesquisador acerca da definição dos dados. A estrutura flexível no relatório final. Os pesquisadores que aplicam essa forma de verificação apoiam uma maneira de ver a pesquisa que valoriza um modo indutivo, um foco no significado próprio e na importância do relato da complexidade de um acontecimento.

Conforme relatou Walliman (2015), o estudo descritivo visa analisar eventos de modo a estabelecer um índice que pode manifestar-se em outros sob as mesmas condições. A análise destes registros pode adquirir muitas formas emanando do tipo de causa. O ideal é que as observações sejam registradas de maneira que subsequentemente possam ser analisadas. Podem objetivar também a identificação de relações entre variáveis, como as existentes entre a idade, naturalidade, gênero e escolaridade de indivíduos.

No estudo de caso, a pesquisa ocorreu em uma empresa da região de Presidente Prudente, São Paulo. De acordo com Walliman (2015, p.10),

O desenho de estudos de casos traz várias possibilidades para uma pesquisa, seja pela decisão de se trabalhar com um caso único ou casos múltiplos, seja pela escolha dos procedimentos adequados ou da forma como o pesquisador irá analisar os registros. Episódio trazem consigo ponto de vista peculiar de objetos de pesquisa que podem apontar uma possível realidade contextual. São comuns nas ciências sociais e humanas, como em estudos organizacionais ou didáticos. Também são utilizados na área médica e podem ser utilizados em conjunto com outros desenhos, por exemplo, os descritivos e comparativos.

Para Gil (2017, p.116):

Trata-se de processo longo, pois como pré-requisito sua presença constante no campo, em convívio com os informantes durante algum tempo. A observação assume um olhar de forma de participante, que se amolda pelo contato direto do investigador com o episódio estudado, coma habilidade de obter informações acerca da veracidade vivenciada pelos indivíduos em sua própria conjuntura.

A observação participante, por sua vez, supõe a interação pesquisador/pesquisado, logo fez uso da referida pesquisa, uma vez que um dos autores atua na organização estudada.

Em relação aos participantes e entrevistados, estes foram os colaboradores da organização, com foco na análise de seus comportamentos, em relação à comunicação entre colaboradores no relacionamento organizacional.

Conforme descrito por Arnoldia (2014), para conduzir com eficácia um conteúdo organizado de conhecimentos, de maneira mais perfeita possível, com o menor esforço e tempo, a entrevista é uma das ferramentas de obtenção de dados indicada como sendo uma forma inteligente de procedimento do investigador, previamente convencionada.

A pesquisa foi realizada no final do mês de março de dois mil e vinte e três por meio de roteiro de entrevista, contendo quinze perguntas, envolvendo as categorias de análise de comunicação, conflito, geração e confiança.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em um escritório de contabilidade atuante na região de Presidente Prudente, São Paulo. É uma empresa de referência em contabilidade nesta região, conta com uma equipe de trabalho para assessorar e alavancar seus negócios; possui respeito e compromisso para com seus clientes, buscando assim sua missão, visão e valores.

O objetivo da empresa é auxiliar tanto a microempresa como grande empresa em suas contabilidades, dentre elas abertura de empresas e assuntos relacionado ao seu

funcionamento, assuntos rurais, despachante e demais serviços. Se diferencial está no bom atendimento e na qualidade oferecida aos seus clientes.

Trata-se de uma empresa com mais de 20 anos no segmento contábil, visando sempre a confiabilidade, com o intuito de honrar e cumprir com o serviço solicitado no tempo proposto, objetivando a satisfação dos seus clientes.

No que diz respeito a visão e valores, entende que seus clientes não são apenas parte importante do seu negócio, mas tem o objetivo de oferecer o melhor serviço, com qualidade e confiança. Assim, busca disponibilizar com qualidade, respeito e honestidade os serviços contábeis, com vista a satisfação de seus clientes.

A estrutura organizacional conta com seis funcionários e um gestor, encarregados de desenvolver as tarefas dos setores da organização, contando com os departamentos pessoal, fiscal, contábil, rural e despachante.

Para discussão e análise dos dados, os entrevistados foram organizados conforme Quadro 1.

Quadro 1: Entrevistados por perfil de gerações

Entrevistado	Perfil	Geração
01	Atua como auxiliar de escritório desde 2021	De: 1965 a 1981 - X
02	Atua como auxiliar de escritório desde 2012	De: 1965 a 1981 - X
03	Atua como auxiliar de escritório desde 2017 sendo promovida a gerente em 2022	De: 1982 a 1994 - Y
04	Atua como auxiliar de escritório desde 2022	De: 1995 a 2010 - Z
05	Atua como auxiliar de escritório desde 2022	De: 1995 a 2010 - Z
06	Atua como auxiliar de escritório desde 2021	De: 1995 a 2010 - Z

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise possibilitou conhecer situações que geram conflitos, com foco em importância da comunicação, perfil de gerações e confiança no ambiente organizacional.

Na categoria de comunicação nota-se que, de acordo com o apanhado, ficou claro que a comunicação é importante porque é por meio dela que as pessoas se unem e interagem para obter o fim desejado. Para o entrevistado 4: “com certeza, a comunicação é essencial, com a comunicação podemos dividir opiniões e informações para um melhor resultado no atendimento ao cliente e até mesmo para o crescimento da empresa”.

No geral os entrevistados entenderam que a comunicação na empresa é boa, no entanto há apontamentos quanto as falhas de comunicação. A equipe de trabalho

avaliou que a comunicação entre os colaboradores tem sido positiva e os entrevistados entenderam que a comunicação com efetividade é essencial para o crescimento, evolução e competitividade da organização no desenvolvimento de tarefas.

No que tange ao conflito, no entendimento os entrevistados eles têm pareceres diferenciados, visto que uns entende a falta de comunicação, outros visualizaram intrigas, inveja, ciúmes, falta de parceria e comprometimento.

Para o entrevistado 2: “sim, havendo conflito cada colaborador seguirá uma direção enfraquecendo as forças do grupo e em consequência prejudicando o bom andamento”.

Com relação a conviver com os conflitos, os entrevistados entenderam ser fundamental o colaborador ter maturidade para lidar com a situação, não levando para o lado pessoal e nem reagindo em sentido contrário visando abafar o conflito.

Em se tratando de trabalhadores de gerações diferentes, os entrevistados tiveram opiniões divergentes, uns acreditando que gera conflito e outros acreditando que não gera conflito. Porém apenas um entrevistado (1) respondeu que: “com certeza, os mais velhos querem prevalecer seu conhecimento e experiências enquanto os mais novos querem desenvolver novas experiências para adquirirem seu próprio conhecimento”.

No que tange a relação entre conflito e comunicação no ambiente de trabalho, todos responderam que ela existe, todavia, para o entrevistado 1: “a partir da comunicação é que gera o conflito quando são expostos ideais divergentes”.

Quanto à diferença de objetivos e interesses individuais, a maioria dos entrevistados concorda que sim, embora suas justificativas digam prejudicar o trabalho, justificou o entrevistado 5: “sim, quando uma pessoa quer uma coisa e outra quer outra já há um conflito a não ser que uma das partes concorde com a outra, esse tipo de conflito há em qualquer ambiente”.

Com relação ao conflito entre gerações no ambiente de trabalho, embora alguns entrevistados não se atentaram ao teor da pergunta, respondendo que acham interessante tratar sobre o assunto, a maioria direcionou suas respostas sobre assuntos tratados nas perguntas anteriores, como o entrevistado 6: “eu acho interessante geração mais antiga com nós da geração de agora por que cada um ajuda o outro com ideias”.

A confiança para os entrevistados é importante entre os colaboradores, conforme relata o entrevistado 3: “sim, quando um funcionário confia no outro ele tem a certeza de que aquela tarefa irá se cumprir da melhor forma”.

Com relação ao conhecimento, os entrevistados concordam que o conhecimento é de extrema importância no ambiente de trabalho, porque quanto mais conhecimento o colaborador tiver, melhor desempenhará suas funções e poderá orientar os colegas com menos conhecimento, conforme explica o entrevistado 4: “sim, às vezes uma pessoa que sabe praticamente tudo do ambiente de trabalho, que está há mais tempo na empresa, não gosta de passar o ensinamento para quem está começando agora isso depende muito da personalidade da pessoa”.

Quanto ao comportamento do colaborador no desempenho de suas funções os entrevistados concordam que necessita de melhoras quanto ao atendimento ao cliente, conforme relatou o entrevistado 2: “observo que é uma característica pessoal de cada colaborador. Tem aquele que desenvolve sua tarefa de forma exemplar e tem aquele que tem dificuldade chegando inclusive a prejudicar o desenvolvimento da tarefa do companheiro”.

Para os entrevistados, o comprometimento é uma peça fundamental para que os colaboradores desenvolvam suas tarefas com excelência e a contento. Conforme as respostas dos entrevistados, colaboradores bem informados e comprometidos são de absoluta relevância para a organização, quanto mais conhecimento e comprometimento, com melhor qualidade e menos tempo eles desempenharão suas funções, podendo, assim, auxiliar o próximo. Conforme relatou o entrevistado 4: “sim, com certeza, quanto mais bem preparado estiver o colaborador melhor desenvolverá suas tarefas tanto em qualidade quanto em intervalo de tempo”.

A partir dos resultados obtidos nas pesquisas foram identificados alguns problemas na empresa quanto a comunicação e o conflito entre gerações, conforme citado acima. Uma sugestão para melhoria desses problemas seria promover periodicamente reuniões com a equipe de trabalho no decorrer do ano, ou em datas comemorativas, com vista a aproximar a equipe de trabalho, melhorando o clima da organização, conseqüentemente equilibrando a pressão do dia-a-dia. Outra sugestão seria fazer reuniões rápidas semanalmente para trocar ideias e conhecimento entre os membros da equipe de trabalho, dando a eles liberdade de falar sobre as tarefas executadas, as dificuldades encontradas no dia-a-dia e as dificuldades na execução das tarefas, promovendo essa troca de experiência entre pessoas jovens e pessoas de idades mais avançadas, fato este que influenciaria na melhoria da comunicação, reduzindo assim o conflito de gerações no ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo integrado em constante evolução, as organizações carecem de constantemente de atualização, disponibilizando oportunidades para pessoas jovens ou não, mas que tenham potencial para se desenvolver. Com essa mudança a evolução da tecnologia, a velocidade do tempo e a exigência de conhecimento faz com que haja motivos para o conflito de gerações nas organizações, mostrando que nos últimos anos esse desafio tem aumentado. O conflito, assim, é inevitável e evidente, todavia, saber interpretá-lo e lidar com ele é de absoluta importância para o sucesso pessoal e profissional de cada colaborador.

Os dados coletados e analisados mostram que, dentro do mesmo ambiente organizacional, existem gerações diferentes atuando juntas com pensamentos e ideais diferentes, o que gera conflito. Uma das causas desse conflito é a falta de comunicação entre as gerações, que implica no comportamento de cada colaborador para o desempenho de suas tarefas no ambiente de trabalho e nos resultados positivos da organização. Nesse contexto, a comunicação passa a ser uma ferramenta importante no cumprimento e comprometimento com exatidão das obrigações.

Desenvolvendo um comparativo entre este artigo e a literatura, nota-se que o conflito de gerações no ambiente organizacional sempre vai existir e impactar no todo, ao que se refere em comunicação, comportamento, confiança, ideias e pensamento, no entanto, há meios de se administrar tais conflitos, especialmente com ações de integração e socialização.

Espera-se que este artigo contribua para a redução dos conflitos de gerações nas organizações, uma vez que este assunto, além de delicado e amplo, requer dedicação, empenho e disponibilidade de tempo, com vista a um trabalho mais completo e integrado, que atenderá aos anseios organizacionais e pessoais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLDI, M. A. G.; ROSALES C.; ROSA, M. V. F.P.C. A entrevista na pesquisa qualitativa – mecanismos para validação dos resultados. Editora Autentica, 2014.

CRESWELL, J. W., CRESWELL, J. D. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto, Editora Penso, 5ª edição, 2021.

CARMEN, P. M.; ZANINI, M.T. F., CARVALHO, J.; FILARD, F.; O Impacto da Diversidade das Gerações na Confiança dentro das Empresas, Cadernos EBAPE.BR, FGV EBAPE, dez. 2021. BOWDITCH, J.L., BUONO A.F. Elementos de Comportamento Organizacional, 2017.

FERREIRA, M., GIULIANI, T., Os Estilos de Resolução de Conflitos da Geração Z, Revista organizações em Contexto, jan/jun. 2022.

FERREIRA, P.I. Atração e Seleção de Talentos. 1 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

FILHO, R.C., O Líder Ético de Conflitos na busca de Inovação e Competitividade na Educação, Revista Inteligente Competitiva, dez. 2019.

FERREIRA, E.J.S.I., PAIVA, E.M., FERREIRA, G.R., SUZUKI, M.M., Conflito de Gerações nos Projetos, ENIAC Pesquisa, Guarulhos\SP, dez. 2013.

GIL, A. C., Como Elaborar Projetos de Pesquisa, Editora Atlas, 6ª edição 2017.

GONÇALVES, N.R., ROCHA, V.D., LIMA, M.C.F., Comunicação não violenta: Assertividade no Discurso e sua Importância nas Organizações, Revista GeSec, jan/abr. 2022.

LIZOTE, S. A., SILVA, D., MENDES, M., G., C., TRIDAPALLI, L., L., A., Estilos de Liderança e Comportamento Organizacional dos Contadores que Trabalham de Forma Remota, Revista GeSec set/dez. 2022.

MELO, M.C.O.L., FARIA, V. S. P., LOPES, A. L. M., A Construção da Identidade Profissional: Estudo com Gestores das Gerações Baby Boomers, X e Y – Caderno EBAPE.BR, FGV EBAPE, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov. 2019.

MONTEIRO, R.E.; RIBEIRO E.P.; Azar P.A.F.; Marques S. Gestão de Conflitos entre Gerações, Revista Caribena de Ciências Sociales, nov. 2016.

NUNES, L.C.; SOARES, L. A.G.; Resiliência, Percepção Temporal e Auto eficácia: Um Estudo sobre as Diferentes Gerações de Trabalhadores. RBGI - Revista Brasileira de Gestão e Inovação, mar. 2022.

RADONS, D.L.; GOMES T.C.; ESTIVALETE, V.F.B.; LOBLE, M.L.; MOURA, G.L.; Mudanças e Conflito Organizacionais, Revista de Administração Unimep, set. 2020.

SOUZA, R. F. GOMES A. O. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho, Revista Foco ISSN 1981 – 223X, junh. 2018.

STAKE, R.E.; Pesquisa Qualitativa, estudando como as coisas funcionam, Porto Alegre: Penso, 2011.

WALLINAN, N. Métodos de Pesquisa. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2015.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros

Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

O DESENVOLVIMENTO DO ECOSISTEMA DAS STARTUPS NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE

THE DEVELOPMENT OF THE STARTUPS ECOSYSTEM IN THE PRESIDENTE PRUDENTE REGION

João Paulo Santos Nicola

E-mail – joao.santoosn@gmail.com

Vitor Alves de Souza Coelho

E-mail – vitcoelho23@gmail.com

Alexandre Godinho Bertoncello

E-mail – bertoncello@unoeste.br

RESUMO: Na capital regional do Oeste Paulista, Presidente Prudente, o sistema de Startups vem sendo desenvolvido juntamente ao poder público, mas está enfrentando dificuldades que não se apresentam em regiões consideradas mais desenvolvidas nesse aspecto. O presente estudo visa compreender, através de parâmetros embasados em levantamentos bibliográficos e conversas com autoridades no assunto, o ecossistema de startups na região de Presidente Prudente e seu desenvolvimento. O objetivo geral do artigo realizado é propor uma visão analítica do mercado de Startups para quem se interessar em ingressar, de alguma forma, no empreendimento inovador ou somente feito do zero. Nossos métodos, em suma, incluem: I – Levantamento bibliográfico exploratório de natureza qualitativa e quantitativa; II – Conhecimento dos atores envolvidos no ambiente (INTEPP, INOVA e O2, em Presidente Prudente) e seus posicionamentos através de entrevistas; III – Análise dos exemplos para uma boa compreensão. Nossa análise baseia-se em gráficos gerados a partir das respostas no questionário Forms e as respostas das entrevistas realizadas, discutindo o cenário do ecossistema empreendedor na cidade e suas dificuldades. A partir das considerações finais, descrevemos as limitações da pesquisa e oferecemos insights para aprimoramento exponencial dos métodos de busca relacionados ao tema, com intenção de auxiliar futuros trabalhos voltados ao assunto.

Palavras-chaves: Aprimoramento. Empreendimento. Análise. Busca. Inovador.

ABSTRACT: In the regional capital of Oeste Paulista, Presidente Prudente, the Startups system has been developed together with the public power, but it is facing difficulties that are not present in regions considered more developed in this regard. The present study aims to understand, through parameters based on bibliographical surveys and conversations with authorities on the subject, the ecosystem of startups in the region of Presidente Prudente and its development. The general objective of this article is to propose an analytical view of the Startups market for anyone interested in joining, in some way, the innovative venture or just starting from scratch. Our methods, in short, include: I – Exploratory bibliographic survey of a qualitative and quantitative nature; II – Knowledge of the actors involved in the environment (INTEPP, INOVA and O2, in Presidente Prudente) and their plans through interviews; III – Analysis of the examples for a good understanding. Our analysis is based on graphs generated from the answers in the Forms questionnaire and the answers from the interviews carried out, discussing the scenario of the entrepreneurial ecosystem in the city and its difficulties. From the final considerations, we describe the limitations of the research and offer insights for the exponential improvement of search methods related to the theme, with the intention of helping future works focused on the subject.

Keywords: Enhancement. Enterprise. Analysis. Search. Innovative.

1. INTRODUÇÃO

A startups são empresas emergentes, criadas a partir de fatores incertos, que influenciam diversos aspectos socioeconômicos e culturais, elas têm como características a escalabilidade, a inovação e adaptabilidade, desta forma, podemos esperar de startups um modelo de negócio com crescimento exponencial a nível nacional/internacional, produtos ou serviços que resolve uma necessidade ou problema rompendo o status quo, e suas mudanças de negócio ocorre de forma sustentável.

As ideias surgem a partir do desejo de solucionar um problema, independentemente do mercado ou área de atuação. Para isso, busca-se planejar e propor soluções inovadoras ou que utilizem ferramentas úteis na otimização e auxílio da resolução do problema em questão. Segundo Eisenmann et al. (2011), as startups são empreendimentos criados para lançar novos produtos no mercado e atuam de forma distinta das empresas tradicionais.

Em uma análise de 44 empresas apoiadas por capital de risco em um período de até 12 anos, Strehle, Katzy e Davila (2010) confirmam que a parceria (e a rede de contatos entre empresas recém-criadas) está positivamente associada ao crescimento delas. Em relação ao contexto de internacionalização de startups, Cannone & Ughetto (2014) constata que a diversidade de competências da equipe e a flexibilidade organizacional de uma empresa possuem um impacto significativo no grau de globalização alcançado, apesar de não serem condições fundamentais para uma internacionalização precoce.

Por outro lado, as descobertas de Dautzenberg & Reger (2009), com base em uma amostra de 1.834 novas empresas alemãs em setores de alta tecnologia, indicam que a heterogeneidade da equipe em termos de gênero, tamanho e nível educacional tem um impacto limitado no sucesso das empresas. No entanto, é importante ressaltar que o campo do empreendedorismo é fortemente influenciado pelas oportunidades e pelas características dos indivíduos (SHANE; VENKATRAMAN, 2000).

A sobrevivência de uma startup no mercado depende de fatores determinantes, tais como a observação cuidadosa da assimetria de mercado, a análise dos processos utilizados diariamente para satisfazer as necessidades dos consumidores, a padronização dos produtos oferecidos e a acessibilidade para dispositivos amplos.

A fim de se compreender o panorama de startups bem-sucedidas no mundo, é relevante considerar o número de startups "unicórnio". A terminologia "unicórnio" no âmbito das startups é utilizada para se referir a uma empresa avaliada em mais de US\$1 bilhão de dólares pelo mercado.

Durante o período de 2016 a 2018, a economia global impulsionada pelas startups alcançou a cifra de US\$ 2,8 trilhões, o que representa um aumento de 20% em relação aos anos anteriores e equipara-se aos valores gerados pelos países do G7, um grupo dos países mais industrializados do mundo (STARTUP GENOME PROJECT, 2019). No entanto, ainda existem obstáculos que dificultam a atuação das startups, e, de acordo com Cervantes e Nardi (2012) e Edler e Georgiou (2007), uma forma de superar essas barreiras é por meio da inserção em ecossistemas de inovação (EI). O EI é definido como uma rede de pessoas, empreendedores, investidores privados e públicos, universidades e grandes empresas que, em conjunto, concretizam a inovação.

O mercado de startups brasileiras vem apresentando um considerável crescimento, especialmente na região Sudeste, onde se concentra a maioria dessas empresas. Segundo dados da BRASSCOM (apud REFAS, 2020), São Paulo é o estado com maior número de startups, com 686 empresas constituídas, seguido por Minas Gerais com 207 negócios, Rio de Janeiro com 189, Rio Grande do Sul com 142 e Paraná com 107 empresas.

A história das startups teve início na década de 90, quando a bolha da internet nos Estados Unidos, conhecida como bolha "ponto com", emergiu, impulsionando o surgimento de muitas empresas bem-sucedidas, como a Google®, Ebay® e Amazon®. Esse período foi marcado por um intenso processo de inovação tecnológica, impulsionado pela especulação financeira e pelo capital de risco.

No entanto, somente nos anos de 1999 a 2001, o empreendedorismo startup começou a ser difundido no Brasil (GITAHY, 2011). Desde então, tem havido um expressivo crescimento das startups no país, com mais de 2.600 empresas formalmente registradas no banco de dados da Associação Brasileira de Startups, fundada em junho de 2011 (STARTUPBASE, 2014). Tal fenômeno reflete o dinamismo do mercado brasileiro e seu potencial para a inovação e o empreendedorismo.

Em contraponto, de acordo com Barba-Sanchés e Atienza-Sahuquillo (2012), a falta de diferentes características empreendedoras, como espírito empreendedor, fatores psicológicos e sociológicos e motivação econômica, é uma das principais razões para os baixos índices de startups, especialmente em regiões com pouca tradição empreendedora. Além disso, existem barreiras de entrada, como burocracia, regulamentações e a falta de políticas de apoio.

O objetivo da Inova Prudente é estimular a articulação entre empresas, instituições de ensino e pesquisa e a sociedade, promovendo o desenvolvimento de

empreendedores e pequenas empresas, além de incentivar a pesquisa aplicada para a melhoria ou criação de novos produtos ou processos. A incubadora conta com mais de 20 empresas residentes em diferentes áreas do mercado, tais como agropecuária, engenharia, informática, entre outras (INOVA PRUDENTE, 2020).

Na região de Presidente Prudente, há várias iniciativas para incentivar a inovação e o empreendedorismo, entre elas a INTEPP, uma Incubadora Tecnológica que busca acelerar o processo de realização de projetos, criação de novas empresas e apoio às necessidades iniciais, como mentoria, infraestrutura e networking. Através dessa incubadora, é possível estimular a criação de novas startups, fornecer suporte na elaboração de projetos inovadores e conectar empreendedores com outras empresas e investidores da região (INTEPP, 2021).

Dentro do universo analisado, é possível observar que no exterior há um maior número de startups, impulsionado pelo forte incentivo à inovação e aos negócios emergentes. Em contrapartida, no Brasil, apesar dos programas de incentivo existentes, as startups nacionais ainda enfrentam incertezas em relação ao sucesso, em virtude das diversas barreiras de entrada, que vão desde questões tributárias até a complexidade dos diferentes modelos de negócio.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo realizado é propor uma visão analítica do mercado de Startups para quem se interessar em ingressar, de alguma forma, no empreendimento inovador ou somente feito do zero. A localidade central para a coleta de dados é a cidade de Presidente Prudente.

1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Objetivo específico 01: Delinear e mapear o ecossistema de Startups na cidade de Presidente Prudente;
- ✓ Objetivo específico 02: Compreender o movimento atual e a tendência deste setor na região;
- ✓ Objetivo específico 03: Propor caminhos para os empreendedores e para políticas públicas na cidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante a pesquisa, constatou-se que a inovação exerce um impacto significativo no contexto social como um todo, sendo fruto da colaboração de diversos atores institucionais. O conceito de "tripla hélice" representa um modelo de inovação no qual as esferas universitária, industrial e governamental estabelecem um fluxo de comunicação e esforços conjuntos para desenvolver novos métodos organizacionais, fomentando a inovação e contribuindo para o desenvolvimento econômico através do conhecimento (Etzkowitz, 2008).

A Quádrupla Hélice e a Quíntupla Hélice são conceitos posteriores que ampliam a ideia da Tripla Hélice e surgiram a partir de estudos posteriores. A Quádrupla Hélice inclui a perspectiva da Sociedade, que interage diretamente com o conhecimento gerado e sua divulgação, contribuindo também para sua construção. Já a Quíntupla Hélice coloca em perspectiva os temas ecologicamente sensíveis do meio ambiente, adicionando uma dimensão de sustentabilidade à equação. Autio e Holienka destacam a importância dessas ampliações na compreensão e promoção da inovação.

A correção das deficiências de um ecossistema empreendedor envolve a estruturação de um ambiente propício à inovação, com o auxílio de instrumentos como incubadoras, aceleradoras, fundos de investimento de risco e outras entidades. Essas iniciativas visam fomentar o surgimento de novas empresas e contribuir para os pilares da sociedade e do meio ambiente (LIRA, 2019).

Uma das ideias principais do modelo, pode-se apontar as colaborações interinstitucionais, que acontecem por meio de seus papéis tradicionais, cada alicerce "assume o papel do outro" (CAI; ETZKOWITZ, 2020, p. 18). Por exemplo, as indústrias produzem bens e serviços continuamente, mas, ao mesmo tempo, dedicam-se ao desenvolvimento de pesquisas e à instrução de seus colaboradores, como uma universidade. (FLECHAS; TAKAHASHI; FIGUEIREDO; 2022).

Ao realizar uma análise comparativa com o contexto brasileiro, é possível identificar várias semelhanças com diversos modelos de negócios estabelecidos em colaboração com uma ou mais esferas institucionais. Nesse sentido, tais modelos frequentemente desempenham um papel multifacetado ao oferecer trabalho, capacitação e/ou outras formas de criar valor coletivo.

Na região de Presidente Prudente, algumas organizações que seguem o modelo Tripla Hélice, uma delas é o INOVA Prudente, que além de servir como incubadora tecnológica, presta serviços de educação por meio de cursos preparatórios, constitui um

modelo mundial de exercício múltiplo de funções presente em algumas startups em território nacional.

A contextualização tributária, também imprescindível ao considerar a criação de uma Startup no Brasil, vemos que esse é um fator impeditivo de diversos brasileiros. Segundo Jensen (2020) como consequência, grande parte da população que decide empreender, tem migrado para o empreendedorismo por necessidade como alternativa para sair do desemprego e conquistar a subsistência. No Brasil existem diversas barreiras fiscais fora da realidade da renda média da população, que considera investir em um negócio novo e consistente.

Para projetar um crescimento significativo para as startups, estas não podem deixar de estar presentes em um ecossistema empreendedor, que é composto por diversos atores que, quando em conjunto, tecem o desenvolvimento da empresa. Esta interação acontece por meio do compartilhamento de conhecimento e aprendizagem entre universidades, empreendedores, incubadoras, investidores que de uma maneira interligada afeta o comportamento da empresa. O relacionamento entre estes agentes deve ocorrer de forma harmônica, onde as decisões são tomadas em conjunto, com abertura a possíveis adaptações necessárias (ARRUDA et al., 2013; MINEIRO et al., 2016; PIMENTA; LANA, 2020).

De acordo com Cunha Filho et al (2018), as startups enfrentam o risco inerente ao processo de desenvolvimento de seus produtos, desde a fase de concepção até a aceitação no mercado. Somente após superar esse estágio inicial, a empresa pode alcançar um período de estabilidade. No entanto, é fundamental que a empresa tenha conhecimento sobre o mercado em que atua, já que esse é um dos principais desafios a serem enfrentados.

Para possibilitar o sucesso das startups, é imprescindível que haja incentivos e aceleradoras presentes no ecossistema empreendedor. Conforme destacado por Paiva e Almeida (2018), muitos empreendedores não possuem capital próprio para investir e, portanto, buscam recursos externos. Nesse sentido, a presença de aceleradoras, incubadoras ou programas do governo é fundamental para estimular a inovação e aumentar a taxa de sobrevivência das empresas no mercado, como evidenciado por Dullius e Schaeffer (2016).

No que tange ao modelo de negócio baseado em ideias, é comum que a maioria dos empreendedores não possua conhecimento sobre como iniciar ou estruturar sua iniciativa. Dessa forma, torna-se fundamental que tanto o setor privado quanto o poder

público disponibilizem programas e iniciativas que apoiem a evolução dessas ideias, bem como sua validação e transformação em um negócio lucrativo.

Pondera-se que tal estímulo é de alta importância no fomento ao desenvolvimento da inovação e da economia local. Nesse âmbito, se enquadram as aceleradoras e incubadoras. Segundo Cohen e Hochberg (2014): "Filosoficamente, incubadoras foram desenhadas para nutrir negócios nascentes, amortecendo-os de seu ambiente, provendo aos mesmos locais para crescer em um espaço protegido das forças de mercado. Aceleradoras, em contraste, são desenhadas para aumentar a velocidade das interações com o mercado, visando ajudar negócios nascentes a se adaptar rapidamente e apreender." (COHEN; HOCHBERG, 2014, p.9). (LAMOUNIER; BASTOS; ABRÃO. 2023)

Para compreender melhor o conceito de ecossistema local e entendermos de que forma essas entidades estão inseridas, dizemos que é definido como um conjunto de comunidades que vivem em determinado local interagindo entre si e no mesmo ambiente para atingir um objetivo em comum. O termo ecossistema é originário da biologia e fazem parte dele seres vivos e o meio ambiente onde habitam. Adequando a definição ao Ecossistema de Startups, é possível defini-lo como um ambiente favorável a interação entre distintos atores, com objetivo ao desenvolvimento de novas startups. Cada ator integrante do Ecossistema possui relevante papel no desenvolvimento de ações que aumentem o desempenho nesse ambiente (TEIXEIRA; TRZECIAK; VARVAKIS, 2017). (VIANA; OLIVEIRA. 2020)

De acordo com Jáki, Erika, (2019), 83% das startups nos ecossistemas do território Húngaro possuem curso superior e 53% possuem um mestrado, evidenciando que há uma forte influência das universidades interligadas com o mercado de trabalho e assim que o indivíduo ou grupo de recém formados estão dispostos a desenvolver um negócio o processo de desenvolvimento da startup é facilitado, sendo que as principais características de motivação para a formação do negócio são a juventude e ousadia, senso de missão e autonomia e independência, além de que o local em que se encontra esse ecossistema é essencial para incentivar as startups a escalonar, a região onde localiza-se o negócio pode favorecer ou prejudicar o mesmo. (JÁKI; MOLNÁR; KÁDÁR; 2019)

No que tange a regulamentação de início das operações de uma empresa, que podemos considerar como um grande pilar da viabilização das startups, analisaremos alguns processos, divididos em três grupos:

- I. Tempo de processos gasto para que as atividades comerciais da empresa sejam regularizadas, avaliado de acordo com o tempo gasto para abrir a empresa e regularizar o imóvel e com a taxa de congestionamento em tribunais estaduais.
- II. Custo dos impostos, que avalia o peso tributário das alíquotas de ICMS, IPTU e ISS, além do número de incentivos fiscais, que varia diante da chamada guerra fiscal entre os estados.
- III. A complexidade tributária avalia as dificuldades para pagar os impostos nas cidades e nos respectivos estados, considerando aspectos como as obrigações acessórias, emissão de CNDs e o número de novas normas tributárias.

Os fatores acima oferecem ao empreendedor um quadro comparativo que esclarece o quanto a burocracia local pode interferir ou contribuir com os negócios. Em um país como o Brasil, onde o ambiente regulatório é altamente complexo e os impostos não são baixos, essa informação pode ser valiosa no momento de tomada de decisão. Tanto os processos burocráticos quanto a carga tributária aplicada sobre a empresa correspondem a uma parte considerável de seus custos de operação. O cumprimento dessas obrigações regulatórias demanda, do empreendedor, recursos como: tempo, custeio de taxas e contratação de profissionais especializados. Assim, quanto maior o grau de complexidade burocrática e os valores de taxas e tributos locais, menores são os incentivos para abertura de novos negócios. (LIRA, 2019)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi feita uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e quantitativa, exploratória. A pesquisa bibliográfica ajuda na delimitação do que deve ser tratado sobre o tema. Segundo Souza et al. (2018), a pesquisa bibliográfica é a sondagem e revisão teóricas de obras publicadas sobre o trabalho científico, tem como objetivo a análise e reunião de textos publicados, dando apoio a pesquisa.

Para ter uma fundação sólida de dados fez-se um levantamento das informações métricas a partir de uma pesquisa quantitativa, utilizando-se de um questionário Google FORMS e tendo como alvo a INTEPP e a INOVA, estas instituições são grandes hubs de startups de Presidente Prudente, para quantificar e entender o tema que está sendo abordado, de acordo com Rodrigues (2019, p. 165) esse método tem como objetivo

quantificar referenciando-se a intensidade, analisando e avaliando a coleta de dados para um registro quantitativo.

Em seguida realizou-se uma pesquisa qualitativa com um levantamento bibliográfico buscando ter o conhecimento da realidade das empresas, como as startups atuam no mercado e como estão se desenvolvendo. De acordo com Soares (2019, p. 169) esse tipo de pesquisa é aferida, onde os conceitos são imensuráveis, expressando-se pelo desenvolvimento de ideias, planos e fatos do entendimento interpretativo e indutivo dos pesquisadores.

Para atingir os objetivos ainda se aplicará a pesquisa exploratória em uma entrevista com o propósito de trazer à luz informações do Ecossistema de Presidente Prudente, sendo os pesquisadores já participantes do ambiente. Esta proximidade colabora para se descobrir ideias e pensamentos que possam validar ou invalidar as hipóteses levantadas. Para Gil (2007) estes três passos são as ferramentas para uma pesquisa exploratória com resultados; I – Levantamento bibliográfico; II – Conhecimento dos atores envolvidos e seus planos; III – Análise de resultados para uma boa compreensão.

O roteiro da entrevista se encontra a seguir:

Como a instituição se comunica e colabora com outras organizações do ecossistema local de startups, como aceleradoras, incubadoras, universidades e investidores, para apoiar o crescimento da comunidade de startups?

Como a instituição identifica e seleciona as startups com as quais trabalha, e como ela garante a diversidade e inclusão na seleção dessas empresas?

Quais são as métricas de sucesso que a instituição usa para avaliar o impacto de suas atividades no ecossistema local de startups e como ela comunica esses resultados para seus stakeholders?

A instituição oferece mentoria ou conexões com investidores e outros parceiros de negócios para ajudar as startups a crescer? Ela fornece suporte em áreas críticas como marketing, finanças e recursos humanos? Se sim, estas informações são disseminadas dentro do ecossistema que a instituição influencia?

Como a instituição aborda os desafios específicos enfrentados por empreendedores de minorias, como mulheres, negros e LGBTQIA+ no ecossistema local de startups, e o que ela faz para garantir que esses grupos sejam incluídos e apoiados em igualdade de condições?

Qual é a visão de futuro da instituição para o ecossistema local de startups no curto, médio e longo prazo, e como a instituição planeja enfrentar os principais desafios que podem impedir o alcance dessa visão? Além disso, como a instituição pretende alavancar a tecnologia e a inovação para ajudar a moldar o futuro do ecossistema de startups e garantir que ele continue a crescer e evoluir nos próximos anos?

Questionário da pesquisa quantitativa:

Em uma escala de 0 a 5, quanto você considera que as aceleradoras, incubadoras ou programas do governo incentivam e auxiliam a inovação e aumentam o percentual de sobrevivência no mercado, principalmente na região de Presidente Prudente?

Na sua experiência, as organizações e associações da região prestam suporte adequado para novos empreendedores se capacitarem para a inserção de uma nova empresa no mercado?

Em sua visão e experiência, quão importante você julga a participação do ecossistema empreendedor para o desenvolvimento econômico e para o meio ambiente da região de Presidente Prudente?

O termo ecossistema é originário da biologia e fazem parte dele seres vivos e o meio ambiente onde habitam. Adequando a definição ao Ecossistema de Startups, é possível defini-lo como um ambiente favorável a interação entre distintos atores, com objetivo ao desenvolvimento de novas startups. Com base na região de Presidente Prudente e em sua experiência, você considera nossa região harmônica, diversa e comunicativa no quesito ecossistema de startups?

O ecossistema local de startups está suficientemente desenvolvido para apoiar a criação e crescimento de novas empresas?

De acordo com Jáki (2019), 83% das startups nos ecossistemas do território Húngaro possuem curso superior e 53% possuem um mestrado, evidenciando que há uma forte influência das universidades interligadas com o mercado de trabalho. Em uma escala de 0 a 5 e considerando nossa região, quão importante você considera o nível educacional do empreendedor para o sucesso de sua startup?

É crucial que o setor privado, juntamente com o poder público, forneça programas que auxiliem na maturação das ideias que precedem startups, e após constatar a viabilidade, transformar em um negócio rentável. Em sua visão, as startups na região de Presidente Prudente têm apoio eficiente e prático dessas ferramentas? (se enquadram aceleradoras e incubadoras)

Um conceito chamado “tripla hélice” consiste em um modelo de inovação onde as três esferas institucionais – universidades, indústria e governo – tornam viáveis um fluxo comunicativo e esforços coletivos, gerando um meio de criação de novos métodos organizacionais para a criação da inovação, e dessa forma contribuir com o desenvolvimento econômico através do conhecimento. Como colaborador ativo de um ecossistema de startups, você se sente inserido em um cenário onde essas três esferas contribuem para seus métodos organizacionais e que, também, auxiliam na inovação através de conhecimento? (com base na nossa região, Presidente Prudente)

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Inicialmente, os dados encontrados no levantamento bibliográfico que constitui a fundamentação teórica desta pesquisa, serviram de alicerce para a criação de um documento em formato de questionário Google Forms que foi nossa pesquisa quantitativa, teve como público-alvo colaboradores ativos no ecossistema de Startups da região de Presidente Prudente e apresentou dez perguntas, sendo nove com respostas objetivas em escala Likert (linear) de 1 a 5 e uma com resposta aberta para dissertação livre dos participantes. O motivo da escolha do método de respostas na escala Likert foi o fato do modelo ser um dos mais conhecidos e utilizados em estudos desde que foi criado até os dias atuais, e isso se deve à sua facilidade de entendimento e aplicação, e sua capacidade de adaptação a diferentes demandas na maior pluralidade dos projetos de pesquisa (EDMONSON, 2005; HODGE; GILLESPIE, 2003). Para ser mais específico, a Escala Likert é uma escala regular (ordinal), e fornece dados qualitativos.

Ao mesmo tempo, foi formulado um roteiro de entrevistas com foco exclusivo em questionamentos acerca da situação local (Presidente Prudente) e foi respondido por três pessoas, que correspondem à uma diretora da INTEPP, o diretor do INOVA Prudente e o diretor da empresa O2, todas localizadas na região foco da pesquisa. Analisando as respostas da entrevista, concluiu-se que o desafio para ecossistemas de cidades de pequeno porte são muitos. “Culturalmente, nossa região ainda está muito atrás dos grandes centros, onde os ecossistemas são considerados mais maduros, como São José dos Campos, Campinas, São Paulo etc. Por parte da nossa instituição, nossas ações buscam abranger outros públicos, que não somente startups, pois nas tentativas realizadas para tal, não obtivemos demanda que preenchesse os programas oferecidos”, diz o representante do INOVA. O comentário faz-se entender que o público

empreendedor da cidade ainda é bem pequeno, e a oferta de suporte para a gestão de startups é maior do que a procura pelo serviço. Comentamos sobre a questão da inclusão, tema de extrema importância no âmbito social em que estamos inseridos e expostos atualmente. “Atuamos com todo formato de inclusão”, diz o representante da empresa O2. Mas, na visão da INOVA, “consideramos que por sermos um município de pequeno porte, não há demanda que justifique ações exclusivas nesse sentido. No passado já foram realizadas tentativas de ações para públicos específicos, mas não houve quórum mínimo. Nesse sentido, optamos sempre em divulgar as ações para todos os públicos”, apontando novamente a baixa procura do público, agora minoritário, para as ações empreendedoras da empresa. Quando perguntados sobre a comunicação e colaboração com outras organizações inseridas no ecossistema de startups local com o objetivo de crescimento geral da comunidade, o posicionamento da O2 foi: “Juntamente com outras organizações, estão sendo organizadas reuniões voltadas a debater soluções voltadas à inovação e empreendedorismo”, que é uma ação parecida com o que a INOVA vem desempenhando: “Atualmente temos uma comunidade que se organiza através de um grupo no Whatsapp, onde são organizados reuniões e eventos de fomento no município. Procuramos estar sempre presentes em eventos e ações de fomento a esse mercado, participando de palestras, mesa redonda e demais projetos que envolvam essa área”. As respostas indicam que o trabalho colaborativo está sim sendo feito em prol do desenvolvimento da comunidade de startups locais, atitude que julgamos projetar um bom futuro para o segmento. Outra atitude que colabora com o fomento ao empreendedorismo na região foi a unanimidade das empresas em respostas afirmativas sobre o fornecimento de mentorias, ação realizada por todas as instituições entrevistadas através de workshops e programas relacionados ao assunto.

Quando pensamos em incubadoras, é comum pensar que a hospedagem de empresas em fase de maturação passa por uma filtração, pois os recursos não são ilimitados. Dentro do processo da INOVA Prudente, foi informado que a seleção das empresas acontece por meio de um edital público que impõe alguns requisitos a serem analisados pela diretoria da incubadora, alguns deles são: Segmento de atuação, modelo de negócio, potencial de mercado etc. Já a O2 possui um site com todas as informações para a inscrição de um modelo de negócio. A empresa descreve suas atividades como um projeto embrionário, e destaca a importância disso pro contexto da região e seu futuro. A INTEPP, por sua vez, mensura métricas citadas como eixo

empreendedor, eixo gestão, eixo mercado, eixo tecnologia e eixo capital, que juntos compõem a totalidade operacional das startups interessadas. A partir disso surgem informações relativas às métricas de sucesso que as instituições usam para avaliar o impacto de suas atividades no ecossistema local de startups e como ela comunica esses resultados para seus stakeholders, e identificamos que a quantidade de empresas residentes, o total de aportes, prêmios e contratações que elas recebem/fazem, o número de abertura de CNPJs que acontece por meio de editais, o número de participantes em cursos e eventos; o número de menções na mídia que as incubadoras recebem por meio de assessoria de imprensa e outros diversos fatores são métricas que indicam o sucesso de suas empresas hospedadas e isso é comunicado aos stakeholders através de mídias sociais, sites próprios, e-mail marketing e assessoria de imprensa em jornais e TV. Todas as ações extraídas dos entrevistados apontam um esforço mútuo dos agentes que compõem o ecossistema de startups da cidade, e permite que sejam criadas projeções positivas para o segmento no futuro, embora estruturalmente ainda estejam atrasados.

A coleta dos resultados do questionário Forms indicou que as ferramentas oferecidas à viabilização das startups têm boa contribuição para o fomento ao empreendedorismo, mas não é um fator incisivo no desempenho do cenário. Em relação ao suporte fornecido pelas organizações e associações regionais para novos empreendedores e seu nível de capacitação, os participantes avaliaram uma média baixa, sendo majoritário a escolha 2 na escala Likert de 1 a 5. Porém, obtivemos uma unanimidade em relação à importância da participação do ecossistema empreendedor no desenvolvimento econômico e para o bem do meio ambiente em Presidente Prudente, indicando impacto positivo para os fluxos econômicos gerais consequentes do ambiente empreendedor. Constata-se, também, que a situação tributária imposta às atividades em questão é parcialmente convidativas e não são um fator impeditivo para a abertura de novas empresas na cidade, obtendo média 4 e 5 da maioria dos participantes. A avaliação quanto a participação das demais esferas constitucionais em compartilhamento de conhecimento que auxilie no projeto inovador, a avaliação média indica uma média-baixa atuação no que forma o conceito da “Tripla Hélice” na região. Quando questionados sobre a importância do nível educacional para o sucesso dos empreendimentos, a maioria dos participantes aponta um grande impacto da escolaridade na vida e nos negócios do empreendedor, mas que não é algo indispensável, mantendo-se com média 4 na escala.

Por fim, conclui-se que embora alguns atrasos em seu desenvolvimento quando comparados em regiões mais maduras, o ecossistema de Presidente Prudente de startups encontra-se cada vez mais empenhado e convidativo para os novos ingressantes do mercado, provando que seu futuro é deveras promissor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou as seguintes limitações: (I) Pouca amostra de atores inseridos no contexto para fornecimento de informações, sendo apenas três diretores de empresas incubadoras e X colaboradores incubados nelas (INTEPP, INOVA e O2). (II) Escassez de material bibliográfico relacionado com o assunto, especialmente na região estudada, Presidente Prudente. (III) Dificuldade de agendamento para coleta de informações das amostras, com ênfase na entrevista pertencente à pesquisa qualitativa com os três diretores de incubadoras.

Após a coleta dos resultados apresentados, foram identificadas as seguintes barreiras de estudo: (I) Foram utilizadas poucas bases de dados no levantamento bibliográfico, sendo apenas Google Acadêmico e outros relacionados. (II) Poucas palavras-chave inseridas nos veículos de pesquisa. (III) As sínteses dos artigos identificados sobre a temática foram realizadas de forma rasa. Porém, apesar das dificuldades apresentadas, surgiram alguns insights para pesquisas posteriores relacionados ao tema, sendo eles: (I) É recomendado ampliar a base bibliográfica das pesquisas, preferencialmente com o uso de palavras-chave diversificadas em bases de dados nacionais. (II) Além disso, deve-se buscar em portais de busca de confiabilidade comprovada para obter uma maior quantidade de resultados relevantes. (III) É importante aumentar o número de amostras de estudo, especialmente para coleta de informações verbais por meio de entrevistas.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado ao apresentar informações relevantes, analisar diversos parâmetros e discutir o ecossistema de startups em outras localidades, bem como criar um escopo informativo específico para a região de Presidente Prudente. Através dos resultados obtidos, foi possível compreender as tendências e movimentos atuais do setor na região e criar uma base sólida de projeções da realidade do objeto de estudo. Além disso, foi possível identificar as semelhanças e diferenças filosóficas e institucionais da região estudada em relação a diferentes cenários, inclusive em outros países, como o ecossistema húngaro.

Os resultados da pesquisa permitiram compreender o grau de dificuldade envolvido na regularização de uma Startup, bem como a complexidade tributária considerada razoavelmente convidativa. Além disso, foram explorados conceitos já estudados por pesquisadores anteriores, como a Tripla Hélice, e diversos aspectos que envolvem o processo de abertura de uma nova empresa, incluindo ferramentas de viabilização como incubadoras e aceleradoras. Os resultados obtidos também forneceram múltiplas referências que corroboram com as ideias apresentadas no estudo e que complementam estudos anteriores referenciados.

Por fim, acredita-se ter atingido a proposta, de fornecer uma visão analítica do mercado de startups com todo o material reunido, desta forma, esclareceu-se boa parte das dúvidas acerca do ecossistema de startups na região de Presidente Prudente, assim, criou-se parâmetros para determinar limites e barreiras de entrada para futuros trabalhos que possam aprofundar no ecossistema de startups da cidade de Presidente Prudente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Miguel de Paiva. **Traços sócio-organizacionais nas startups: o perfil do empreendedor carioca e suas respectivas empresas**. 2018. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

ARCENTALES, Jonh; SENA, Priscila; ARAUJO, Nelma. **O papel das Aceleradoras para o Desenvolvimento das Startups e do Empreendedorismo no Brasil**. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, v. 10, n. 1, p. 63-75, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/atoz/article/view/62763>. Acesso em: 18 abr. 2023.

ARRUDA, C. et al. **O ecossistema empreendedor brasileiro de Startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE**. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Nova Lima, 2013. 51 p.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K & S Ranch, 2012.

CARRARO, Wendy; MENESES, Raquel; BRITO, Carlos. **Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, n. 2, p. 313-332, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/4sfMGC5SS76vHnxwn5bdrMs/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CERVANTES, R.; NARDI, B. **Building a Mexican startup culture over the weekend**. In: ICIC 2012 - Proceedings of the 4th International Conference on Intercultural Collaboration, p. 11-20, 2012.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. **Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon**. Journal of Financial Economics, v. 100, n. 1, p. 128-152, 2011. DOI: 10.1016/j.jfineco.2010.12.008.

CUNHA FILHO, M. A. L.; DOS REIS, A. P.; ZILBER, M. A. **Startups: do nascimento ao crescimento: proposta de integração para ciclos de inovação e desafios do desenvolvimento**. Desafios: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins, Palmas, v. 5, n. 3, p. 98-113, 2018. DOI: 10.20873/uft.2359-3652.2018v5n3p98.

DIONELLO, Roberta; LANGHI, Celi; OKANO, Marcelo. **Educação Profissional para Startups: Uma reflexão sobre o impacto do desenvolvimento de competências empreendedoras para o amadurecimento do ecossistema de startups no Brasil**. South American Development Society Journal, v. 6, n. 12, p. 38-47, 2020. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/282/255>. Acesso em: 18 abr. 2023.

DULLIUS, A. C.; SCHAEFFER, P. R. **As Capacidades de Inovação em Startups: Contribuições para uma Trajetória de Crescimento**. Revista Alcance, v. 23, n. 1, p. 34-50, 2016.

EDMONSON, D. R. **Likert scale: A history**. Retrieved from CHARM database, 2005.

Etzkowitz, H. (2008). **The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action** (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>

FIGUEIRA, Kristina; HORBE, Tatiane; VARGAS, Katuscia; MACHADO, Emanuely; MOURA, Gilnei. **Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento**. ReA UFSM Revista de Administração da UFSM, v. 12, n. 2, p. 226-242, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273452299005/html/>. Acesso em: 18 abr. 2023.

FLECHAS, Alejandra; TAKAHASHI, Carlos; FIGUEIREDO, Júlio. **The triple helix and the quality of the startup ecosystem: a global view**. Revista de Gestão, [s.l.], v. 29, n. 1, p. 55-68, 10 fev. 2022. DOI: 10.1108/REGE-04-2021-0077. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-04-2021-0077/full/html>. Acesso em: 18 abr. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-%C3%A9-uma-startup%3F>. Acesso em: nov. 2014.

GIUSEPPONI, Katia; TAVOLETTI, Ernesto; TOSI, Virginia. **TOP STARTUPS WORLDWIDE: An investigation on entrepreneurial and organizational profiles**. TORROSSA Online Digital Bookstore, 2019. 1 recurso online (20 p.). Disponível em: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4925462>. Acesso em: 18 abr. 2023.

GONZAGA, Barbara; FIGUEIREDO, Paulo; SOUZA, Elisabeth; PASSOS, Francisco. **Capacidade de Aprendizagem Organizacional de startups no Nordeste do Brasil**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Emerald Insight, v. 9, n. 1, p. 1-19, 2020. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-11-2019-0116/full/html>.

Acesso em: 18 abr. 2023.

HODGE, David R.; GILLESPIE, David. **Phrase completions: An alternative to Likert scales**. Social Work Research, v. 27, n. 1, p. 45-55, 2003.

JÁKI, Erika; MOLNÁR, Endre; KÁDÁR, Béla. **Characteristics and challenges of the Hungarian startup ecosystem**. Vezeztudomány - Budapest Management Review, v. 50, p. 1-16, 2019. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.05.01.

JANSEN, N. **A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e suas barreiras no Brasil**. 2020. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

LAMOUNIER, Gabriela; BASTOS, Luciana; ABRÃO, Renata. **Desafios do Direito na Contemporaneidade**. Vol. 4. Belo Horizonte: Editora Expert, 2023.

LIRA, V. M. **Uma análise sobre o surgimento de startups a partir de instituições que suportam ecossistemas de empreendedorismo e inovação**. 2019. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência da Computação) - Faculdade de Ciências da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2019.

LUNDVALL, B.A. (2007). **National innovation systems—analytical concept and development tool**. Industry and Innovation, 14(1), 95-119.

LUNDVALL, B.A. (2016). **The Learning Economy and the Economics of Hope**. Londres Anthem Press, New York, NY.

MINEIRO, A. C. et al. **Investigação do potencial de um polo de inovação para a criação de uma rede de investidores anjos a partir de seu ecossistema empreendedor**. RACEF - Revista de Administração Contabilidade e Economia da Fundace, Ribeirão Preto. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistema de Inovação e Empreendedorismo, p. 71-83, 2016.

NOBEL, C. **Why companies fail—and how their founders can bounce back**. Harvard Business School, 2011. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>. Acesso em: 18 abr. 2023.

PIMENTA, E. G.; LANA, H. A. **Startups, aceleração, incubação e ecossistema empreendedor**. Revista Vox, [S.l.], n. 11, p. 162-195, jan./jun. 2020.

RIES, ERIC. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. 1. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RISCHIONI, Giuseppina; NUNES, Josefa; BATISTA, Laryssa; LUCINDO, Vanessa. **Startups: Tendência de Negócios no Brasil**. Revista Fatec Zona Sul, v. 7, n. 1, 2020. Disponível em: <https://fateczs.edu.br/ojs/index.php/revista/article/view/252/142>. Acesso em: 18 abr. 2023.

RODRIGUES, Matheus Fernando. **Coleta de dados quantitativos: uma análise do todo survey**. Revista Eletrônica de Ciências Sociais, v. 5, n. 2, p. 164-182, 2019.

SANTOS, E. S. (2012). **Análise dos impactos dos CPCs da primeira fase de transição para o IFRS no Brasil: Um exame dos ajustes aos resultados nas DFPs de 2008.** Revista de Contabilidade e Organizações, 6(15), 23-43. <https://doi.org/10.11606/rco.v6i15.52655>

SILVA, Giovanna Macedo. **A importância do ecossistema empreendedor no desenvolvimento das startups.** 2021. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

SOARES, Antônio Carlos. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Educ. rev., Belo Horizonte, v. 35, e210130, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/SpfTnTJZx58WbhfnrzvZGsk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2023.

SOUZA, Celina Aparecida de et al. **A importância da pesquisa bibliográfica para a produção científica.** Revista Virtual de Química, v. 10, n. 5, p. 1885-1893, 2018. Disponível em: <http://www.revisvirtual.ufc.br/revista/index.php/revista/article/view/770>. Acesso em: 18 abr. 2023.

STARTUPBASE. 2014. Site institucional. Disponível em: <<http://startupbase.net/startup>> Acesso em: maio de 2014.

TEIXEIRA, C. S.; TRZECIAK, D. S.; VARVAKIS, G. (Orgs.). **Ecossistema de inovação: alinhamento conceitual.** Florianópolis: Perse, 2017. Disponível em: <http://www.perse.com.br/ecossistema-de-inovacao-alinhamento-conceitual/>. Acesso em: 15 jul. 2020.

VIANA, Ianna; OLIVEIRA, Zaila. **Perfil do empreendedor de startup: um estudo do ecossistema de Fortaleza (CE).** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Administração, Centro Universitário Christus, Fortaleza.

O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA DO EMPREENDEDORISMO

THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE STRUCTURE OF ENTREPRENEURSHIP.

Daniel Elias dos Santos

danieleliasdossantos14@hotmail.com

Andrey de Oliveira

oandrey456@gmail.com

Josélia Galiciano Pedro

joselia@unoeste.br

RESUMO: No mercado atual estão surgindo novos empreendedores com diferentes características em busca do crescimento e sucesso de seus empreendimentos. Mas são poucos os que fazem negócios bem estruturados e planejados, com isso encontram dificuldades nos processos de suas atividades. Diante disto o planejamento estratégico pode contribuir para um negócio organizado e de sucesso aos empreendedores, sendo este base para as estratégias, processos e grande diferencial para tomada de decisões em períodos de dificuldades na organização. A presente pesquisa se justificativa na composição de um empreendedorismo bem planejado, beneficiando aqueles que tenham ou queiram ter um empreendimento e vivenciam alguns problemas em sua gestão. O objetivo da pesquisa foi analisar a importância do planejamento estratégico no empreendedorismo e identificar como isto pode ajudar na gestão da organização. Desta forma utilizou como metodologia a abordagem qualitativa, a pesquisa exploratória e tendo como forma de coleta de dados a pesquisa bibliográfica em livros ou outros materiais científicos. E para a análise destes dados foram utilizados à análise de conteúdo. Ao decorrer deste artigo foram destacados alguns aspectos que compõe o planejamento estratégico na estrutura do empreendedorismo, como uma ação que contribua para um desenvolvimento estratégico que seja adequado para uma boa gestão de uma empresa. neste estudo foram apresentadas as principais características de um empreendedor no Brasil e as dificuldades de se estabelecer. O estudo demonstrou que o Brasil vem crescendo os números de empreendedores no país, isso ressalta que o país está em crescimento de inovação está fazendo a economia nacional girar. É evidente que os empreendedores que estão iniciando nos últimos quatro anos optam no mercado interno dentro do país do que no mercado externo seja ela a mas em conta na atualidade. Os empreendedores visam buscar os resultados desejados melhorando a sua performance, estruturando o seu planejamento estratégico, mas para isso aconteça recomenda-se a buscar uma ajuda de um especialista uma organização que possa estar orientando de forma adequada.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Empreendedorismo. Organização.

ABSTRACT: In the current market, new entrepreneurs with different characteristics are emerging in search of the growth and success of their enterprises. But there are few who do well-structured and planned businesses, with this they encounter difficulties in the processes of their activities. In view of this, strategic planning can contribute to an organized and successful business for entrepreneurs, which is the basis for strategies, processes and a great differential for decision-making in periods of difficulties in the organization. This research is

justified in the composition of a well-planned entrepreneurship, benefiting those who have or want to have an enterprise and experience some problems in its management. The objective of the research was to analyze the importance of strategic planning in entrepreneurship and to identify how this can help in the management of the organization. In this way, the methodology used was the qualitative approach, the exploratory research and having as a form of data collection the bibliographical research in books or other scientific materials. And for the analysis of these data, content analysis was used. Throughout this article, some aspects that make up strategic planning in the structure of entrepreneurship were highlighted, as an action that contributes to a strategic development that is suitable for the good management of a company. In this study, the main characteristics of an entrepreneur in Brazil and the difficulties of establishing themselves were presented. The study showed that Brazil has been growing the number of entrepreneurs in the country, this highlights that the country is growing in innovation and making the national economy spin. It is evident that entrepreneurs who are starting over the last four years opt for the domestic market within the country rather than the foreign market, which is currently the most affordable. Entrepreneurs aim to seek the desired results by improving their performance, structuring their strategic planning, but for that to happen, it is recommended to seek help from a specialist, an organization that can guide them properly.

Keywords: Strategic planning. Entrepreneurship. Organization.

INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico as empresas encontram um mercado cada vez mais competitivo, onde um bom planejamento estratégico pode ser a base para o sucesso de uma empresa. Que segundo Fischmann; Almeida (2018, p. 14):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio de análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação [...]

Deste modo é importante o entendimento do planejamento estratégico, pois as empresas buscam detalhar ao máximo o melhor caminho a seguir, visando sempre o crescimento de forma planejada e estruturada. O panorama ao qual o planejamento estratégico pode trazer a uma organização, faz com que ela possa criar diferentes mecanismos para solução de problemas e maneiras de se atualizar e crescer diante do mercado.

O planejamento empresarial fornece certas segmentações que para manter vivo seu negócio em um mercado competitivo, onde inovar e crescer é um deles. O perfil de um empreendedor não é só em ter uma ideia, mas sim que venha ser um negócio no futuro, assim fazer com que as pessoas possam usufruir com sua ideia, e que venha gerar emprego segundo (VALENTIM, 2021)

Referente ao entendimento do mercado competitivo, o empreendedor procura buscar ênfase em formas de investir e inovar, tendo maior desempenho sobre seus concorrentes, assim criando um alinhamento de inovações com espírito de empreendedor para certo investimento.

Conforme o empreendedorismo cresce, são notáveis algumas dificuldades encontradas pelas pessoas que os administram, assim como em todas as outras organizações de maneira geral, pois são momentos de incertezas, recessão ou queda econômica que esses empreendimentos encontram suas maiores crises, principalmente na sua gestão, conforme Bernardi (2015, p. 14) “atualmente, nenhum empreendedor sabe de onde, como e quando virão às pressões e os novos desafios a enfrentar, num cenário de incertezas, complexidades e riscos [...]”.

De acordo com Fabrete (2019), para ser um empreendedor deve sempre estar disposto a assumir risco, seja ele como novas inovação ou até mesmo novas tecnologias que estão surgindo, para implementar na sua ideia de negócio ou até mesmo na empresa que esteja trabalhando assim ele poderá se destacar no ambiente empreendedora.

É notório que as novas inovações estão surgindo no mercado, segundo Dornelas (2021) influenciando na economia, tendo um crescimento econômico, e criando uma absorção de necessidades no mercado interno, sendo uma influência na economia local.

O empreendedorismo em si vem ganhando cada vez mais espaço na sociedade e no mercado, por meios de pessoas que tentam ter um pensamento diferente com relação ao mercado que estão inseridos, e para este projeto entender o papel do empreendedorismo é fundamental, onde segundo Biagio (2012, p. 3):

[...] empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia com a sua capacidade de agregar valor no que já existe (produto e processo).

O empreendedorismo é um projeto empreendedor na prática de análise, sendo árdua e trabalhosa, bem como para seguir empreendendo e ter energia para seguir inovado e que impulsiona a economia e novos talentos sendo uma referência no mercado competitivos.

Além de fornecerem empregos, introduz inovações e incentivam o crescimento econômico da região ou país [...] (Chiavenato, 2012, p. 4). Sua importância é cada vez mais nítida na sociedade e no mundo econômico, pois através de um empreendedor, muitas outras pessoas podem se beneficiar e melhorar sua condição de vida pessoal e familiar.

De certo modo percebemos que muitos negócios não evoluem por conta de não ter uma boa administração ou mal investimentos tendo saldos financeiros negativos, e por conta disso acaba abrindo falência do seu próprio negócio. Pois se seus planejamentos não estarem alinhados ou algum acabar tendo uma diferença significativa sobre os outros, acaba prejudicando no desenvolvimento da empresa

Neste Contexto a presente artigo tem por problemática: qual a importância do planejamento estratégico no empreendedorismo, e como isto pode ajudar na gestão da organização?

A pesquisa tem como perspectiva que o planejamento estratégico bem estruturado traz aos empreendedores melhores alternativas e conhecimento na tomada de decisões das organizações.

Segundo Monteiro e Machado (2020) um crescimento de produção de bens e serviços de uma forma mais simples de sobre o desenvolvimento econômico, pois nosso posicionamento sobre o artigo é mostrar como o empreendedorismo é importante no mercado, junto com suas ferramentas de desenvolvimento, ajudando no desenvolvimento e empenho e dificuldades no mercado competitivo.

Tornando mais diversificado e novo, com tudo trazendo mais conhecimento facilidades de válvula de escape, tendo várias formas de investir e sobre sair de forma positiva ou menos dolorosa possível, onde a tecnologia pode fornecer de forma simples e essencial, trazendo facilidade para o empreendedor onde dá suporte de inovar e organizar, tendo sempre seu planejamento alinhado sobre seus objetivos.

Sendo que o planejamento estratégico para o empreendedorismo foi estrutura para que o empreendedor possa ser favorecer no seu sucesso de administrar a sua empresa e que tenha dificuldade de ser planejar estrategicamente. Assim sendo, ter uma boa ferramenta que possa ajudar os empreendedores a melhora os desempenhos empresariais de forma que ajuda a ter o crescimento para as empresas.

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa foi: analisar o papel do planejamento estratégico no empreendedorismo identificar como isto pode ajudar na gestão da empresa. E os objetivos específicos foram: conceituar planejamento estratégico e o empreendedorismo; identificar as características do empreendedor e as dificuldades encontradas por eles e analisar alternativas que possam ser usadas na gestão da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é extremamente importante para o desenvolvimento de pequena e média empresa, sendo que o planejamento é essencial para o crescimento de qualquer empresa. Segundo Ferreira (2020). O planejamento estratégico é umas das ferramentas que vem para auxiliar as empresas a estabelecer os objetivos de dentro da empresa e a fim de aplicar a melhorestratégica para chegar ao bom resultado esperado.

As estratégias disposta pela empresa geralmente são muito mais complexas pelo desafio desenvolvido pelo tal, isso mostra a dificuldade de um bom planejamento estratégico dentro da empresa, para isso deve ter um bom fundamento lógico de dentro da organização que possa ajudar a desenvolver o planejamento adequado, isso leva entender ao ato de que estar preparando para se planejar.

De acordo com Almeida e Oliveira (2020). O planejamento ocorre em um nível hierárquico mais elevado nos níveis institucionais, isso são definidas estratégica que cada empresa possa desenvolver na instituição, isso mostra que cada empresa tenha o seu nível de hierarquia para desenvolver o planejamento estratégico adequado.

Sendo assim o planejamento estratégico vem para desenvolver um papel que muitas da vez não é desenvolvido pela empresa, que é traçar novos caminhos ou estratégias que um gestor possa tomar uma decisão que seja benéfica para empresa, assim pode desempenhar um processo de adequação dentro de novas estratégias e inovações para a empresa.

Além disso muitos gestores têm a dificuldade de implementar o planejamento estratégico, por muitas da vez por falta de comunicação ou até falta de informação

que possa dar um impulso para empresa, Botechia e Higashi (2021) descreve que a um alinhamento de comunicação estratégico na organização como um balizador.

Um bom planejamento estratégico é precisa ter em seu plano de missão, visão e o valores da empresa para que ela possa existir, isso é favorável em um ambiente interno e externo que possa auxiliar na buscar de um bom resultado e o gestor tem que as oportunidades as ameaça os pontos fortes e os pontos francos da empresa isso levava o gestor saber onde deve se planejar.

O fator que leva uma organização a ser competitiva é o seu planejamento estratégico, no entanto a empresa deve sempre preservar sua identidade, e sabendo aproveitar as oportunidades, e saber qual são as ameaça que pode acontecer, identificar os pontos forte das empresas e os pontos fraco, o gestor deve sempre se estar atento ao mercado pois sempre está mudando e a empresa devem andar lado a lado com a evolução do mercado.

A situações que o planejamento estratégico é necessário dentro da empresa são os focos que possa obter um bom resultado futuramente, sendo assim o planejamento estratégico traz para a empresa um impacto que venha trazer consigo soluções diferente em certas situações em que está inserida.

Segundo Rezende e Abreu (2022). O planejamento estratégico é um do processo de aprimoramento e muitos completo como a dinâmica dentro da empresa com política estratégica, isso é muito relevante para empresa que busca bons resultados. Para pequeno e médio empresa devem estar sempre preocupando com o seu o planejamento estratégico, para isso os gestores ou até o próprio empresário deve estar atento ao planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Santos e Chiaretto. (2019). O planejamento é uma função administrativa que traz a possibilidade de determinar a hierarquia e é uma busca de definições para os objetivos, isso é incentivar a geração a desenvolver o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico resulta no entendimento do gestor em saber se planejar e utilizar as estratégias como elemento de oportunidade eminente, isso é utilizar de forma adequada e sabendo da ameaça, o gestor deve se atentar no que o mercado estar fazer isso é se planejar com antecedência. Segundo Coser et al (2021),

fala que desde o surgimento o planejamento estratégico vem auxiliando as empresas nas tomadas de decisão isso é, decidir estrategicamente.

Tudo isso, o gestor deve sempre estar atendo ao planejamento e se lembra de cada detalhe da estruturação do planejamento estratégico, isso é de maneira com que a empresa possa a ter uma estrutura base para se planejar as ameaça.

Empreendedorismo

Para identificar o conhecimento sobre o empreendedorismo do ponto de vista social dos gestores é importante reforçar que as definições do empreendedorismo. segundo Silva e Silva (2019) o empreendedorismo na atualidade é importante para as atividades do desenvolvimento na economia mundial, assim sendo um motivo para qual certas pesquisas venham buscar o entendimento dos processos.

Segundo Dornelas (2021) falar que no momento atual é chamado de a era do empreendedorismo isso é, os empreendedores que estão eliminado as barreiras comerciais e culturas. Neste sentido, os empreendedores estão se globalizando nos conceitos da economia mundial e pode ser disser que eles estão renovando o mercado atual para assim ter um bom resultado.

O empreendedorismo está entrando no mercado atual com a evolução muito rápida de forma que os gestores devem se adequar rapidamente para não ficar para traz da concorrência, isso porque as novas tecnologias que estão surgindo no mercado podem facilmente deixar uma empresa a frente das outras e facilitar o trabalho da empresa.

O mercado está sempre atrelado no processo do empreendedorismo de reconstrução que nos permite a compreender melhor o desenvolvimento econômico assim podemos entender os processos do empreendedorismo.

De forma como visão do empreendedorismo são algo que os padrões do comportamento com a compreensão, assim sendo que o empreendedorismo está uma análise mais ampla. Segundo Borges e Enoque (2020) que os empreendedores que contribuem para uma prática dinâmica. Assim tendo um ressaltado amplo de crenças e pressuposto na delimitação, sendo que os empreendedores estão se compreendendo o mercado em si.

O empreendedor deve sempre estar em busca de novas inovações e tecnologia para empresa sendo que para empresa é bem claro que deve ser estabelecido pela busca de aprimorar recursos de investimento.

Os principais conceito do empreendedorismo que um gestor deve sempre se atentar são capacidade que uma pessoa tem para identificar problema e soluciona – lá, e isso é a criação de oportunidade de investimento e recurso para empresa que venha impacto significativos.

O empreendedorismo são campos de conhecimento do desenvolvimento empresarial e comercial, submetendo a sumir riscos calculados, mas envolve também recompensa, assim criado método inovador, explorando novas ideias e Oportunidade para desenvolver novos produto e serviço. Segundo Cruz e Silva (2021). O empreendedorismo e inovação estão se correlacionando com a dimensão do desempenho econômico.

Usufruindo de suas criatividade para soluções de problemas, tendo ciência sobre condução e forma de administrar, tendo organização e gestão para administrar, fazendo com que sejam negócios que possa ser lucrativo. De acordo com Rosa *et al* (2022) os resultado confirmam que houve um disparo de renda entre os empreendedores. com tudo por ser um campo de grande expansão, podendo ser aplicado em quaisquer atividades seja ela social ou até profissional, diversa pesquisa desde que o mercado quantitativo, onde recorre sobre observação de dados reais, tendo uma visão sistemática, que de certa forma que envolve maiores e menores resultado.

Faz com que a economia aumente pois há circulação econômica e estar gerando riqueza e empregos, isso faz com que o mercado aqueça e aumente ao decorrer do tempo. Segundo Santos (2019) o Brasil de a tendência mais livre de empreender e inovar e também uma abertura de mercado de inovação, muitas empresas estão em constante evolução, já outras estão distintas a não ter tanta progressão, mas ambas buscam a melhorias, pois isso acaba se tornando uma necessidade, de uma forma de buscar evolução e resultados.

O empreendedorismo estar usando na prática podemos falar que ele mande suas pesquisas e seus dados estabelecidos estáveis “estruturas” por diferentes maneiras de praticar o empreendedorismo no mercado e na organização, buscando

meios de alcançar novas formas e sentidos. De acordo Ota, Romano e Oliveira (2019). O empreendedorismo é importante para as empresas as inovações e a tecnológicas e reforça que o empreendedor deve sempre contribuir para melhoria.

O crescimento econômico de qualquer país está relacionado ao empreendedorismo, esse visto como uma força motriz, onde gera uma movimentação gerando grande relevância. na busca de dimensões de enigmas e propagando de formas de linhas de pensamentos em pró de inovação e se qualificar. Por ter grande parte do sistema econômico, trazendo desenvolvimento sobre tais negócios, sobre os melhores desenvolvimento de qualidades e sobre os serviços produto, com intuito de alcançar os objetivos traçados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem que foi utilizada no artigo foi uma análise qualitativa, que segundo Cooper e Schindler (2016, p. 146):

A pesquisa qualitativa inclui um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade” [...].

Esta abordagem foi importante no projeto para identificar melhor as características do assunto, bem como suas interpretações.

A pesquisa foi exploratória, que conforme escreveu Gil (2019, p. 26) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores [...], sendo assim a pesquisa proporcionará mais conhecimento sobre o tema abordado.

Instrumentos para a Coleta de Dados e Procedimentos de Pesquisa

E seguindo esta abordagem foi utilizada como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica. Para Köche (2015, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as

teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação [...].

Desta maneira a pesquisa conseguiu obter uma base de informações e opiniões de diferentes autores sobre o assunto abordado, a fim de compreendê-lo de maneira mais ampla.

E para compreender melhor esses dados, a pesquisa teve uma análise de conteúdo. De acordo com Sordi (2013, p. 105):

Conjunto de técnicas para análise de comunicação visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos para descrição do conteúdo de mensagens. A partir da codificação das mensagens, indicadores são gerados a fim de inferir conhecimentos relativos às mensagens.

Isso permitiu que as informações coletadas fossem analisadas em seus diferentes aspectos, dando ao projeto mais detalhes sobre a pesquisa. Com isso, esses são os métodos a serem aplicados no projeto, onde irão incorporar e ajudar no objetivo da pesquisa, e favorecer pessoas interessadas no entendimento do planejamento estratégico e do empreendedorismo.

Com o objetivo de transformar vários conjuntos de dados e poder verificá-los melhor, em relação ao instrumento de análise de dados, trabalhou-se por meio da análise de conteúdo que, segundo Berelson (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2018, p. 128), é “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação”.

Posto isto, esta análise permitiu aos investigadores estudar todo o conteúdo exposto em livros, artigos, jornais, textos, revistas, teses, entre outros, a fim de refletir sobre o seu conteúdo e buscar o que há por trás das palavras que estão sendo estudadas, com a maior utilização de livros de diversos autores que possuam a mesma linha de pensamento relacionada ao planejamento estratégico aplicado no empreendedorismo.

Formas de Análise dos Resultados

A organização e análise dos dados desta investigação foram realizadas por meio de três etapas:

1ª etapa. Leitura preliminar e revisão bibliográfica junto aos principais autores, permitindo ao pesquisador conhecer o material, apreender informações importantes da pesquisa;

2ª etapa. Fase de interpretação dos resultados, após a revisão bibliográfica serão analisados segundo a pesquisa qualitativa de forma a importância do planejamento estratégico na estrutura do empreendedorismo.

3ª etapa. Sugestões de melhorias do empreendedorismo e considerações finais.

ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O Brasil teve um crescimento recorde alcançado uma marca histórica em 2021. Segundo o Sebrae foi feito um levantamento de dado obtido pela receita federal, que foram mais de 3,9 milhões de empreendedores que se adequaram e buscaram a formalizar uma fonte de renda, e representa um desenvolvimento um ano para outro de 19,8% em relação de 2020.

Nos últimos quatro anos o Brasil deve um crescimento constate de novos Microempreendedores em todo o país, devido a taxa de desemprego ou a falta de mão de obra qualificada, isso levar em conta a vontade de empreender de um indivíduo de acordo com o Sebrae (2021a). Mais de 40% das pessoas estavam desempregados até três meses ante de abrir uma empresa, ainda reforça que só em 2016 foram, mas de 77% que responderam que sim e só 23% responderam que não.

Isso demonstra que o Brasil está cada vez mais querendo empreender ser o dono do seu próprio negócio. Segundo o Sebrae (2021b) houve um crescimento de mais em abertura de novo negócio principalmente o MEI ao Microempreendedor individual. Mas de 121,9 mil abertura de empresa representado 29% superior do que 2020 quando foram criadas 94,3 mil. Diante disso podemos dizer que no Brasil vem crescendo a influência da pessoa em relação ao empreendedorismo e de certa forma estão utilizando ferramenta que antes não era muito utilizada com por exemplo as redes Sociais.

Uma das principais iniciativas que faz uma pessoa a desenvolver um negócio empreendedor são primeiro a falta de emprego e segundo as motivações, isso demonstra que cada dia está crescendo empreendedores em cada canto do Brasil. Seguindo pelo pensamento de Hashimoto e Junior (2019), que a decisão de empreende muita da vez não é tão fácil assim diante muita perspectiva da carreira.

Os empreendedores estão cada vez, mas necessitando de crédito isso significa que os bancos estão financiando as pequenas e médias empresa que estão precisando de ajuda financeira para seu capital de giro. Sendo assim, mostra que o Brasil é um dos cinco países que demonstra com o maior nível de crescimento com 30,4%.

Um levantamento feito pelo Sebrae demonstra que 75% de novos empregos são gerados pela pequena empresa, há um crescimento econômico no cenário brasileiro. Segundo a Agência Sebrae (2023) mostra que houve um aumento de oferta de emprego sendo a construção civil foi a que mais gerou empregos com 37,9 mil de vagas em seguida a indústria com 34 mil vaga de emprego.

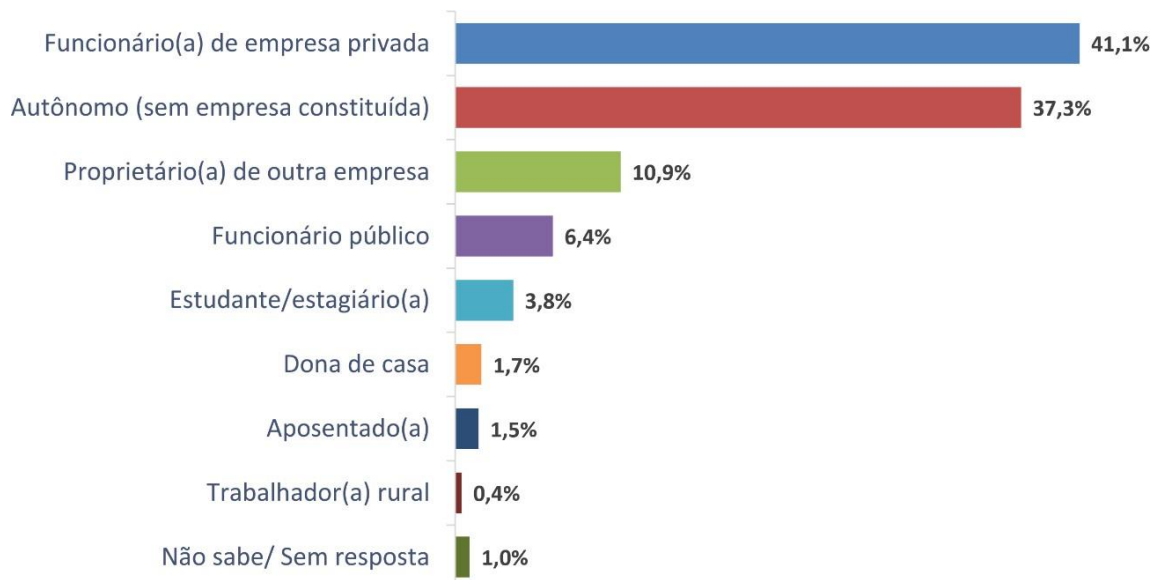
Houve um crescimento em 2022 de novos empregos de cada 10 posto de emprego 8 são de pequenas e medias empresa, isso mostra a importância da valorização dos pequenos e médios empresários.

A pequenas e média empresa aceleram o Produto Interno Bruto PIB nacional, o estudo demonstrou que 51% das empresas estão situada na região sudeste do país. O estudo do Sebrae mostrou que 30% do PIB do Brasil revela que é gerado pela micro e pequenas empresa, segundo o levantamento do Sebrae(2023). Destaca que 72% do emprego gerado ficou concentrado no micro e pequenas empresa com a maior concentração na empresa de serviços.

Isso reflete na economia nacional e a um investimento maior para pessoa que pensa em abrir seu negócio ou até para aquela que já tenha um negócio. De acordo com Lima(2022) Os empreendedores desempenha um dos papel mais importante no socioeconômico. Isso mostra que os empreendedores fazem a diferencia dentro da sociedade moderna e contemporânea.

A pesquisa do Sebrae apresenta que em 2016 o cenário em empresário autônomo, era de 40% antes de abri uma empresa era funcionário de empresa privada e 37% era autônomo sem empresa constituída, conforme pode ser observado na figura a seguir.

Figura 1: Perfil dos empreendedores antes de abri uma empresa



Fonte: Sebrae (2021a, p. 14)

De acordo com o Sebrae (2023) O empreendedores brasileiros mostrou que a economia brasileira que fizeram em 2022 mais de R\$ 35 bilhões por mês segundo o levantamento a renda da familiar das pequenas empresa chegava mais de R\$ 420 Bilhões por anos.

Com tudo o que foi relatado referente as dificuldades encontradas pelos empreendedores no cenário brasileiro, os pequenos e médios empreendedores demonstram um otimismo que diferente do percentual negativos de crise em que o país vive, com tudo isso mostra que nas maiorias dos empreendedores são negros com o MEI e MPE com a maioria homem.

Os dados também expressam que as taxas entre homens e mulheres negros que tem o MEI o MPE, isso mostra que o Brasil está em um crescimento econômico independente da classe os empreendedores está inserido a figura abaixo mostrara esse percentual de empreendedores. Segundo o Sebrae (2023) apresenta que entre homens e mulheres que tenham o MEI é de 6%, enquanto o homem tem 53% as da mulheres chega ao 47% de abertura do CNPJ.

No entanto MPE o percentual é bem diferente disso os homens tenha uma taxa de abertura de microempresa de 71% enquanto as taxas das mulheres são de

29% de abertura, é uma diferença é muito grande em comparando com a abertura do MEI.

As pesquisas ainda reforçam que mais de 72,2% das pessoas que abrem um negócio já possuem experiência no mercado, assim incentivando e aumentando a economia local em 2016 foram 69% da pessoa a abrirem uma empresa.

Segundo Sebrae (2022), os comparativos do Programa Nacional de Apoio às Micro e pequenas porte (PRONAMPE) revela em julho de 2022 ouve uma nova fase que viabilizou mais de 27,8 bilhões em uma operação para pequena empresa. isso mostra que a PRONAMPE auxiliou as pequenas empresas.

O planejamento estratégico vem em buscar e alcançar os objetivos a qual o negócio está em busca de resultado, isso proporciona as novas alternativas de análise do empreendimento durante o suporte em que a organização necessita para enfrentar às diversidades.

Nota-se que, as pessoas antes de abrir um negócio existe experiência no mercado, enfrentando todas a dificuldade encontrada, mesmo que tenham ou não experiência no mercado em que atua, em muitas situações mostra que o empreendedor recorre a um planejamento estratégico, mas adequado para cada situação enfrentada no negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa contida neste artigo foi fundamentada em analisar sobre o papel do planejamento estratégico na estrutura do empreendedorismo, contudo o artigo terá por perspectiva que o planejamento estratégico bem estruturado e traz aos empreendedores melhores alternativas e conhecimento na tomada de decisões.

Ao decorrer deste artigo foram destacados alguns aspectos que compõe o planejamento estratégico na estrutura do empreendedorismo, como uma ação que contribua para um desenvolvimento estratégico que seja adequado para uma boa gestão de uma empresa. neste estudo foram apresentadas as principais característica de um empreendedor no Brasil e as dificuldades de se estabelecer.

O estudo demonstrou que o Brasil vem crescendo os números de empreendedores no país, isso ressalta que o país está em crescimento de inovação está fazendo a economia nacional gira.

É evidente que os empreendedores que estão iniciando nos últimos quatro anos optam no mercado interno dentro do país do que no mercado externo seja ela a mas em conta na atualidade.

Os empreendedores visam buscar os resultados desejados melhorando a sua performance, estruturando o seu planejamento estratégico, mas para isso aconteça recomenda-se a buscar uma ajuda de um especialista uma organização que possa estar orientando de forma adequada.

Contudo o que foi falado, conclui-se que a pesquisa feita atingiu com satisfação os seus objetivos demonstrado os resultados propostos, e que este estudo feito possa ser contribuir para futura pesquisa. E a melhora o processo do empreendedorismo e inovação no mercado Brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38–56, 9 jun. 2020.

BERNARDI, L. A. **Empreendedorismo e armadilhas comportamentais: causalidades, emoções e complexidade**. São Paulo: Atlas, 2015.

BIAGIO, L. A. **Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida**. Barueri, SP: Manole, 2012.

BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G. Pesquisa em empreendedorismo: a produção científica francófona em perspectiva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 4, p. 906–923, out. 2020.

BOTECHIA, J. S.; HIGASHI, R. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v. 7, n. 4, p. 25–35, 30 abr. 2021.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4º ed. Barueri, SP. Manole, 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12º ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSER, D. G. et al. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, v. 6, p. e27564–e27564, 10 maio 2021.

DA CRUZ, C. M.; SILVA, C. Empreendedorismo e inovação nas cidades inteligentes: uma revisão sistemática da literatura. **Cadernos UniFOA**, v. 16, 6 set. 2021.

DORNELAS, J. Empreendedorismo transformando ideias em negócios. 8º ed. São Paulo, SP, Empreende. 2021.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios - 8a. edição.** [s.l.] Empreende Editora, 2021.

FERREIRA, PATRICIA, A.-A. I. DE. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <<https://www.bibliotecavirtual.com.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

FABRETE, T. C. L. **Empreendedorismo.** 2º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7º ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HASHIMOTO, M.; JR, C. V. B. **Empreendedorismo - plano de negócios em 40 lições - 2ed.** [s.l.] Saraiva Educação S.A., 2019.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria ciência e iniciação à pesquisa.** 34º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LIMA, E. DE O. Empreender com modos não Schumpeterianos (ou alternativos): Efetuação e Bricolagem para superar crises. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 11, n. 3, p. e2344–e2344, 27 nov. 2022.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa.** 8. ed. – [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2018.

MONTEIRO, JOBSON SILVA, A.-A. I. DE; MACHADO, LUIZ HENRIQUE MOURÃO. **Economia Brasileira.** Disponível em: <<https://www.bibliotecavirtual.com.br/>>. Acesso em: 5 abr. 2023.

MONTEIRO, JOBSON SILVA, A.-A. I. DE; MACHADO, LUIZ HENRIQUE MOURÃO. **Economia Brasileira.** Disponível em: <<https://www.bibliotecavirtual.com.br/>>. Acesso em: 5 abr. 2023.

OTA, C. M.; ROMANO, C. A.; OLIVEIRA, P. A. C. Empreendedorismo e Inovação: um Estudo de Caso da Rede Empreendedora da UTFPR – Câmpus Curitiba / Entrepreneurship and Innovation: a Case Study of Federal Technology University - Paraná's Entrepreneurial Network - Câmpus Curitiba. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 29328–29348, 6 dez. 2019.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação Alinhado ao Planejamento Estratégico de Empresa. p. 13, 2022.

ROSA, C. M. DA; VASCONCELLOS, S. L. DE; FALASTER, C. D. As cores do empreendedorismo no Brasil: Efeitos da etnia sobre a renda, sob uma perspectiva comportamental. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 11, n. 1, p. e1933–e1933, 2022.

SANTOS, G. D. DOS; CHIARETTO. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador | Revista Eletrônica Acervo Científico. 15 jan.2019.

SANTOS, F. H. R. DOS. A BUROCRACIA PARA EMPREENDER NO BRASIL: OBSTÁCULOS AO CRESCIMENTO ECONÔMICO. **ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498**, v. 15, n. 15, 7 out. 2019.

SILVA, J. A. B. DA; SILVA, M. S. V. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL NO PERÍODO DE 2002 A 2016. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 3, n. 2, p. 115–137, 29 ago. 2019.

SEBRAE. Pesquisa Sobrevivência de empresa. p. 102, 2021a.

SEBRAE. **Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE -Sebrae**. www.sebrae.com.br. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 12 mar. 2023b.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. **ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias**, 2022. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/>>. Acesso em: 25 mar.2023

SEBRAE. **Pequenos negócios são responsáveis por 75% das vagas geradas em janeiro**. **ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias**, 2023a. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-sao-responsaveis-por-75-das-vagas-geradas-em-janeiro/>>. Acesso em: 24 mar. 2023

SEBRAE. **Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país**. **ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias**, 2023b. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>>. Acesso em: 24 mar. 2023

SEBRAE. **Perfil dos empreendedores brasileiros**. **ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias**, 2023c. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/perfil-dos-empresarios-brasileiros/>>. Acesso em: 25 mar. 2023

SORDI, J. O. **Elaboração de pesquisa científica**: seleção, leitura e redação. São Paulo: Saraiva, 2013.

VALENTIM, I. C. D. Comportamento empreendedor. Curitiba, PR, Intersaberes, 2021.

Curso: (X) Administração – () Ciências Contábeis – () Outros
Nível: (X) Graduação – () Pós-graduação

RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL SOCIAL: O COMPROMISSO DAS ORGANIZAÇÕES FRENTE A AGENDA 2030

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE COMMITMENT OF ORGANIZATIONS TO THE 2030 AGENDA

AMANDA APARECIDA CARNELÓS

amandaacarnelos@gmail.com – *Business School* Unoeste

JHEFFERSON CARES MARION

jheffersoncares@hotmail.com – *Business School* Unoeste

WAGNER APARECIDO CAETANO

wagner@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: O desenvolvimento sustentável é um conceito cada vez mais relevante para as organizações e a sociedade em geral. Apesar disso, a conscientização e a adesão sobre a importância de práticas sustentáveis ainda são vagarosas, especialmente dentro das empresas nacionais. No entanto, é essencial adotar políticas que visam garantir um ambiente, uma sociedade, uma empresa, e sobretudo, sujeitos ecologicamente equilibrados, munidos de uma nova consciência que proporcione um redirecionamento de pensamentos e atitudes nas próximas gerações. A pesquisa avalia a proximidade das empresas nacionais com o desenvolvimento sustentável por meio de indicadores de sustentabilidade e destaca os benefícios dessas práticas para as instituições. Nesse sentido, as ações destacadas e a implantação de uma cultura sustentável pode ser vista, através deste estudo, como algo que seja possível. A metodologia inclui diversas abordagens, como pesquisa qualitativa, quantitativa, exploratória, documental e bibliográfica. A análise de três empresas nacionais mostra a aproximação e o comprometimento em produzir de forma sustentável. Os relatórios dessas empresas demonstram investimentos crescentes na área e uma tentativa de adequação às normas estabelecidas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODSs). Há uma relação positiva entre a gestão dos recursos socioambientais e a lucratividade das empresas, como evidenciado pelos resultados superiores alcançados por elas. Essa filosofia do "triângulo da sustentabilidade" está influenciando a cultura dessas empresas, que estão cada vez mais conscientes da importância de produzir de forma sustentável para garantir um futuro próspero para as próximas gerações.

Palavras-chaves: Ecosistema. Meio ambiente. Ecologia. Indicadores. Empresas.

ABSTRACT Sustainable development is an increasingly relevant concept for organizations and society in general. Despite this, awareness and adherence to the importance of sustainable practices are still slow, especially within national companies. However, it is essential to adopt policies that aim to guarantee an environment, a society, a company, and above all, ecologically balanced subjects, equipped with a new awareness that provides a redirection of thoughts and attitudes in the next generations. The survey assesses the proximity of national companies to sustainable development through sustainability indicators and highlights the benefits of these practices for institutions. In this sense, the highlighted actions and the implantation of a sustainable culture can be seen, through this study, as something that is possible. The methodology includes several approaches, such as qualitative, quantitative, exploratory, documentary and bibliographical research. The analysis of three national companies shows the approximation and commitment to produce sustainably. The reports of these companies demonstrate increasing investments in the area and an attempt to adapt to the norms established by the Sustainable Development Goals (SDGs). There is a positive relationship between the management of socio-environmental resources and the profitability of companies, as evidenced by the superior results achieved by them. This "sustainability triangle" philosophy is influencing the culture

of these companies, which are increasingly aware of the importance of producing sustainably to ensure a prosperous future for the next generations.

Keywords: Ecosystem. Environment. Ecology. Indicators. Companies.

1. INTRODUÇÃO

Ainda na primeira metade do século XXI, tanto as organizações como toda a sociedade de maneira geral, têm a sua frente muitos desafios a serem encarados, pensados e resolvidos quando o assunto é meio ambiente e sustentabilidade. (DAMASCENO; MEIRELES e DALABRIDA, p.2, 2022). Embora o assunto venha sendo fortemente abordado nos últimos anos, no Brasil, o despertar para as questões que envolvem o conceito de desenvolvimento sustentável acontece de maneira vagarosa, principalmente dentro das empresas nacionais, pois ainda há quem considere que o lucro é antagônico à preservação do meio ambiente (TEIXEIRA; BESSA, 2009).

Quando pensamos a ideia “meio ambiente” é importante entender que estamos nos referindo a fatores físicos, químicos, biológicos e sociais que causam efeitos diretos ou indiretos na vida dos seres humanos. Conforme descreve a lei de nº 6.938 de 31 de agosto de 1981, o meio ambiente é composto por toda a vegetação, animais, micro-organismos, solo, rochas, atmosfera, os recursos naturais, como a água e o ar e os fenômenos físicos do clima, como energia, radiação, descarga elétrica e magnetismo, envolvendo assim, todo o espaço habitado ou não, preservado ou não pela intervenção da cultura humana. É neste quesito que cabe, também, conceituar o termo sustentabilidade.

Segundo Boff (2016), sustentabilidade é o conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a integridade e vitalidade da Terra, visando a preservação do ecossistema presente, sem desprezar o atendimento das necessidades das gerações vindouras. Esta definição vai de encontro com o conceito atribuído pela Organização das Nações Unidas (ONU), que definiu que “Sustentabilidade é suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”. (WCED, 1987).

Como esclarecem Cavalheiro; Oliveira Junior; Lyra (2021), adotar políticas de sustentabilidade se faz de grande importância, para que possamos assegurar o direito de um ambiente ecologicamente equilibrado para as próximas gerações. Uma vez que as empresas são as grandes responsáveis por emitir a maior parte de poluentes,

entende-se que o segredo para garantir que às próximas gerações possam viver de maneira longínqua e equilibrada, também virá delas. “É preciso entender o caminho que as empresas buscam seguir e estabelecer normas para generalizar as questões sustentáveis. Esta Responsabilidade Social contribui para o progresso sustentável, proporcionando segurança para gerações futuras.” (PEREIRA, 2022, p.6).

Atualmente muitas empresas estão adotando medidas de controle ecológico por meio de Eco indicadores ou medidores de eco eficiência, que são ferramentas importantes na gestão das empresas, pois auxiliam na identificação de desperdícios e impactos desnecessários, tanto ao meio ambiente quanto à economia do negócio, tornando possível dar visibilidade a melhorias dentro do ambiente, e promover ações com tomada de decisões baseadas em ferramentas de melhoria contínua e assim, melhorando seus resultados. Segundo a *World Business Council for Sustainable Development*, a eco eficiência é alcançada pela entrega de bens e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, melhorando a qualidade de vida, enquanto minimizam os impactos ambientais e a intensidade do uso de recursos naturais, considerando o ciclo integral de produção” (apud, GUIMARAES; DUNCAN; LIMA, 2022, p.59).

Indicadores ligados ao Meio Ambiente estão cada vez mais presentes dentro das Organizações, e é percebido que a boa gestão deles podem causar impactos positivos dentro das instituições trazendo benefícios ao meio ecológico em que a empresa está inserida, reduzindo descarte de insumos em locais indevidos, ou seja, demonstrando interesse em políticas de reciclagem e ao mesmo tempo aumentando o controle sob recursos que podem ser altamente danosos ao meio ambiente.

O objetivo desta pesquisa é evidenciar e demonstrar através dos indicadores de sustentabilidade aplicados às empresas nacionais, o quão perto ou distantes estas referidas empresas estão do desenvolvimento sustentável mencionados na Agenda 2030 e quais benefícios estas instituições adquirem e colhem com essas práticas, a intenção é investigar pontos de melhoria e comportamentos a serem aprimorados nas empresas nacionais, no tocante a gestão ambiental, e os possíveis retornos que eles podem trazer a organização. Quando analisado os impactos da gestão de indicadores de ecoeficiência dentro das empresas, com viés administrativo e focando em

resultados, evidenciar os ganhos financeiros, mercadológicos e sociais advindos da boa gestão de indicadores ecológicos ou eco indicadores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para abordar e desenvolver a escrita deste artigo, se fez necessário evidenciar a responsabilidade das empresas em relação aos danos causados à natureza. A extração deficiente de nossos recursos naturais, outrora mascarados pela falsa sensação de progresso, prendendo-se ao chamado *desenvolvimento standard*, exige uma resposta emergencial, uma ressignificação, optando por práticas que preservem patrimônios físicos e socioculturais das nações (FREITAS, M.; FREITAS, 2016).

Segundo Boff (2016) “a sustentabilidade deve ser pensada numa perspectiva global, envolvendo todo o planeta, com equidade, fazendo que o bem de uma parte não se faça à custa do prejuízo da outra”. Reforçando este pensamento, a agenda 2030 contendo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODSs), representam um plano de ação global para alcançar tal desenvolvimento. Esse movimento comprometendo empresas, associações, cooperativas, instituições de ensino, governos e afins, ganhou força, uma vez que tanto as entidades públicas como as privadas, já perceberam a relevância e os benefícios de práticas sustentáveis e reconhecem que, para alcançar tais benefícios, carecem de uma resposta mais contundente à temática (BARBIERI, 2020)

Proposta pelo sociólogo e ecologista britânico John Elkington (2001) a sustentabilidade será alcançada mediante ao pensamento e a execução de três vertentes: a prosperidade econômica (Profit), a qualidade ambiental (Planet) e a justiça social (People). Para o autor, esta abordagem é refletida em um equilíbrio, onde a humanidade depende da sustentabilidade para a sua existência, assim como de outro lado, a empresa necessita da sustentabilidade para preservar a saúde de seus negócios (ELKINGTON, 2001). Ainda atrelado a isso, mais a frente, MENDONÇA; DIAS (2019), também defendem que há sim uma ligação entre eles, onde os três conceitos citados acima, estão diretamente vinculados, afinal “sem justiça social, não há justiça ambiental”.

Segundo Vicente (2020), seria impossível desassociar a contribuição das organizações na geração da riqueza humana. Além de progresso econômico, geração

de empregos, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, as empresas também deveriam produzir o bem-estar social e por isso, através de uma parceria global por intermédio da agenda 2030, é possível mapear elementos essenciais para um Desenvolvimento Sustentável, o que pode também acarretar lucro para a organização, uma vez que através de campanhas de conscientização, o chamado consumidor esclarecido (MOURA, 2023. p. 90) tem aderido cada vez mais as empresas que já possuem identificação com “práticas verdes” e que levam em consideração o apoio a “química ambiental” (PRESBITERIS, 2021), ou seja, que apresentem realmente práticas produtivas mais limpas, guiadas pela preocupação com o meio ambiente. Essa atitude inclusive é considerada um fator de competitividade para as empresas. (MOURA, 2023. p. 91). A busca pela responsabilidade social empresarial pode ser definida como um estímulo comportamental das organizações, empregando aspectos sociais e ambientais que, não estão em legislações necessariamente, mas, procuram satisfazer as vontades da sociedade. (ALVES, 2019). Atender as necessidades de seus consumidores ajuda a manter não só a existência da organização, como também preserva e garante a satisfação de seus consumidores a longo prazo (MOURA, 2023).

Embora ainda exista um longo caminho a ser percorrido, a Agenda 2030 retrata uma corrida bem coordenada rumo a responsabilidade social de todas as partes. Para ressaltar o que fora descrito até aqui, apresentaremos abaixo os “5 Ps” (pessoas, planeta, prosperidade, parcerias e paz) do desenvolvimento sustentável que, junto a tese de Elkington (2001) trazendo os três pilares da sustentabilidade, reafirmam os propósitos ecológicos com o planeta em âmbitos sociais, econômicos e ambientais.

Segundo Moura (2023), a execução desses passos, trarão à organização diversos benefícios nas respectivas esferas citadas acima. Evidenciaremos abaixo a relação entre o tripé da sustentabilidade de Elkington e os Objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, classificando-os junto aos “5 Ps” do desenvolvimento sustentável e tendo a percepção da responsabilidade social empregada às empresas.

Figura 1 - 5 PS do desenvolvimento sustentável. Elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável



Fonte: Desenvolvimento Sustentável: Das origens a agenda 2030 (2023) - adaptado pelos autores.

A figura de número um, citada acima, reafirma o que John Elkington expusera há mais de 20 anos: os ganhos mercadológicos que as organizações podem adquirir, praticando os cinco elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável sendo “pessoas, planeta e prosperidade” em âmbitos sociais, ambientais e econômicos e “parcerias e paz” nos âmbitos políticos e institucionais. (BARBIERI, 2020). Através desses 5 elementos, conseguimos classificar a figura de número dois, observando os dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável e suas dimensões.

Figura 2 – Os dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil.



Fonte: Nações unidas no Brasil (2015). [Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>]

O princípio de “Pessoas” está representado na dimensão *social*. Ela se refere aos pontos apresentados pelas ODSs onde sustenta: 1. Acabar com a pobreza; 2. Acabar com a fome e alcançar a segurança alimentar; 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar; 4. Assegurar educação inclusiva; 5. Promover igualdade de gênero e empoderar mulheres e meninas; 6. Assegurar a disponibilidade de saneamento sustentável e promover a gestão de água; 7. Assegurar o acesso confiável e preço acessível à energia para todos; 11. Tornar as cidades seguras, sustentáveis e inclusivas. Outrossim, não podemos esquecer também o fato de que os colaboradores são o ativo mais importante de uma empresa, o que mais uma vez comprova a importância de cuidar da cultura organizacional. O tratamento e as condições de trabalho que sua equipe recebe são os principais aspectos que uma organização sustentável deve priorizar, desde o respeito e adesão às normas trabalhistas vigentes até a qualidade do clima organizacional. (VASCONCELLOS, 2021)

O princípio "Planeta" na esfera *ambiental*, refere-se ao impacto das atividades de uma empresa no meio ambiente e o que é feito para evitar ou mitigar o risco de tal interferência. Cumprindo assim os objetivos de número 12, 13, 14 e 15 que promove a proteção em geral, de todo ecossistema. Existem muitas formas de ajustar a cadeia produtiva, incluindo a introdução de novas práticas de fabricação como: redução de despesas com energia e com resíduos, reeducação do consumo de materiais poluentes e água, enfim, a tecnologia contribui muito por meio de soluções inovadoras, tornando a indústria menos nociva ao ecossistema. (WILLARD, 2014).

Adotar medidas em prol dos colaboradores e do planeta, resultam em números positivos no final do mês. Quando a marca investe na equipe e incorpora ações sustentáveis, conseqüentemente melhora a produtividade, competitividade e resultados. Tudo isso reflete a percepção de Elkington de “Lucro” e a dimensão de “Prosperidade” dos 5Ps na esfera *econômica*, citados nos objetivos de número 8, 9 e 10 das ODDs. “ser eficiente é sobretudo atingir a eficácia na gestão e governança das corporações e de seus fluxos de caixa” (KASSAI *et al.*, 2019, p. 29)

Para finalizar a análise, cumprindo os objetivos de número 16 e 17, as esferas políticas e institucionais, possibilitam o alcance da “Paz” e da “Parceria”. Classificadas como grandes agentes capazes de promover justiça, sociedades pacíficas e

organizações mais fortes e eficazes (BARBIERI, 2020), as políticas públicas quando bem-organizadas, planejadas e executadas, fazem com que organizações que utilizam recursos naturais e agentes de proteção ambiental possam andar juntos, poupando recursos, evitando agravamento de problemas ecológicos, promovendo situações de saúde e implementando qualidade de vida através do desenvolvimento sustentável (SILVA; LIMA, 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a intenção de trazer a luz a extrema relevância que o tema propõe para esta e futuras gerações, adotamos a união de abordagens metodológicas para a realização deste projeto. Esta aproximação da temática será realizada através de: a) a pesquisa quali-quantitativa; b) a pesquisa exploratória; c) a pesquisa documental; e por fim, d) a pesquisa bibliográfica.

O conceito de pesquisa qualitativa refere-se a “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, *apud* GIL, ANTONIO CARLOS, 2021). Ainda trazendo outra definição, segundo Richardson (2017), a pesquisa qualitativa se dá em buscar “[...] descrever a complexidade do problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e contribuir no processo de mudança de determinado grupo [...]”. E por fim, acompanhando esta mesma definição, Triviños (1987) determina que a abordagem de cunho qualitativo busca trabalhar, sobremaneira com dados em favor de interpretar e atribuir significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do contexto. Ou seja, a descrição qualitativa procura compreender a essência do fenômeno e não apenas sua aparência. Ela procura explicar sua origem, suas relações e mudanças a fim de pressagiar as consequências e impactos.

Este projeto também se configura como pesquisa quantitativa, uma vez que recorreremos tanto a técnicas estatísticas como também para quantificação de dados e pelo tratamento destes mesmos, para a extração de informações (RICHARDSON, 2017). Segundo RENDER *et al* (2010, p. 23) a análise quantitativa é uma abordagem científica para a tomada de decisão gerencial. Sendo assim, capricho, emoções e

adivinhação não fazem parte dessa abordagem, uma vez que para o início dela, necessitam-se de dados. “Seu objetivo consiste em definir um problema, desenvolver um modelo, obter dados, determinar a solução, testar a solução, analisar os resultados e implementá-los”.

Também optamos por descrever essa pesquisa como exploratória seguindo a definição de Theodorson e Theodorson (1970), que classifica a pesquisa exploratória como um estudo preliminar que visa a familiarização com o fenômeno investigado, o que proporciona para o pesquisador um maior conhecimento de causa e precisão. Mais do que isso, seguindo o conceito de SAMPIERI *et al.*, (2013, p.9) ainda se defende que a pesquisa exploratória indaga através de uma perspectiva inovadora, problemas pouco estudados e ajudam a identificar conceitos promissores preparando o terreno para novos estudos.

Por fim, somando-se as tais práticas acima mencionadas, a metodologia de pesquisa documental e bibliográfica será primordial para a construção desta pesquisa científica.

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizaram pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p. 25).

A fim de discorrer melhor sobre a pesquisa documental, buscamos compreender a definição de (Marconi; Lakano, 2021) que apresentam a pesquisa documental como a fonte de coleta de dados que se restringe a documentos, escritos ou não, sendo assim denominados de fontes primárias de dados, podendo ser recolhidas tanto durante ou depois dos fatos e fenômenos. Ainda segundo (Severino, 2018) a pesquisa documental é realizada mediante documentos publicados pela empresa, que contenham dados quantitativos. Para este trabalho, escolhemos apresentar indicadores de ecoeficiência no meio das indústrias de açúcar e álcool, ligando esta performance à indicadores de sustentabilidade e consequentemente ao

resultado da empresa. A pesquisa documental tem função de formar e esclarecer um conteúdo, elucidando uma questão de acordo com o propósito do pesquisador.

A coleta de dados fora realizada através de documentos publicados por empresas, e documentos publicados por mídias em geral, para análise da eficiência dos ecos indicadores por meio de dados quantitativos a respeito da redução dos impactos ao meio ambiente e elucidar os ganhos na gestão estratégica da empresa.

Depois de todos os dados coletados, buscaremos analisar e evidenciar os ganhos financeiros, mercadológicos e sociais advindos da boa gestão de indicadores ecológicos em 3 empresas de capital aberto, levando em consideração os objetivos e o tema proposto neste projeto.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentadas e discutidas as informações das análises quanti-quali levantadas até aqui, correlacionando ainda essas informações com o conteúdo apresentado nos tópicos acima citados. Por meio de pesquisa em documentos publicados pelas próprias empresas, evidenciaremos a eficiência das atividades socioambientais, contrapostos aos ganhos mercadológicos das organizações com a execução de tais elementos. Para isso, usaremos dados de três empresas sendo elas: empresa do ramo siderúrgico (1), empresa do segmento alimentício (2) e empresa do segmento petrolífero (3). É válido salientar que o recorte fora feito nos anos 2019, 2020 e 2021 que englobam um cenário de risco sistemático (Covid-19), cenário este que impactou diretamente a diversas empresas (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2013.p. 136).

Tabela 1 – Relatório de Indicadores de Sustentabilidade / Empresa 1

DIMENSÃO	INDICADORES	2019	2020	2021	Temas correlatos	Metas da ODS relacionadas
AMBIENTAL	Gases de Efeito Estufa por volume de aço (tCO ₂ / t aço)	0,96	0,93	0,9	Mitigação e adaptação às mudanças do clima e gestão de energia	7 e 13

AMBIENTAL	Consumo de água (m3/t aço)	4,09	3,91	3,68	Gestão de água e efluente e Relacionamento com partes interessadas	6 e 14
AMBIENTAL	% de reaproveitamento de coprodutos	78	78	89,6	Economia circular, gestão de energia e inovação e transformação digital	12
AMBIENTAL	Resíduos perigosos (Classe I): cloreto ferroso, resíduos de cal, óleos e graxas, pó de aciaria, borra e cinza de chumbo e pó da câmara de combustão	-	352.674,23	288.896,37	Economia circular, gestão de energia e inovação e transformação digital	12
SOCIAL	% voluntários atuantes	23	5,7	6,3	Relacionamento com partes interessadas	1,4 e 11
SOCIAL	Número de pessoas beneficiadas	58.730,00	665.866,00	4.221.811,00	Relacionamento com partes interessadas	1,4 e 11
SOCIAL	% de investimento social realizado em relação ao lucro bruto	0,31	0,56	0,61	Relacionamento com partes interessadas	1,4 e 11
FINANCEIRO DE GOVENÇA	Lucro líquido (Bilhões)	-	R\$ 43.815,00	R\$ 78.345,00		
FINANCEIRO DE GOVENÇA	Ebitda ajustado (Milhões)	-	R\$ 7.690,00	R\$ 23.222,00		

Fonte: Relatório anual Gerdau 2021 [https://www2.gerdau.com.br/wp-content/uploads/2022/08/relatorio_anual_gerdau_2021.pdf] - Adaptado pelos autores (2023)

A empresa (1) representa atualmente uma das maiores organizações nacionais na área de produção de aço. Seus produtos abrangem diversas áreas como: construção civil, indústria automobilística, máquinas, marinha, energia e afins, sendo essas áreas uma das maiores propulsoras da poluição por resíduos. (SANTOS, 2017).

O pacto da empresa analisada com as ODSs se deu no ano de 2019 e desde então, ao analisarmos os relatórios dos últimos três anos da empresa, é possível

perceber e identificar o engajamento direto com 11 (onze) dos 17 (dezesete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da ONU (GERDAU, 2019). Para este trabalho, seguiremos com a disposição e o compromisso da empresa na dimensão AMBIENTAL.

Conforme apurado, os resultados apresentam uma diminuição significativa na geração de resíduos perigosos como pó de aciaria, óleo, graxa, lodo da estação de tratamento de efluentes e incluídos também resíduos não industriais como resíduos da área de saúde e lâmpadas. A organização conta ainda com programas de: gestão de energia, reciclagem de sucata, gestão de água e efluentes e a mitigação à mudança do clima. Percebendo o ano de 2020 para o ano de 2021, estima-se uma diferença de cerca de 63.777,86 toneladas de redução de resíduo e mesmo em um cenário sistemático, com paralisação de diversos segmentos, a empresa ainda apresentou um lucro líquido crescente, partindo de R\$ 43 bilhões no ano de 2020 e alcançando a marca de 78 bilhões em 2021, contrariando o que se pensa, de que o lucro é antagônico à preservação do meio ambiente. (TEIXEIRA; BESSA, 2009).

A segunda empresa a ser analisada (2) é uma empresa brasileira da indústria alimentícia fundada em Goiás em 1953. Além de processar couro, a empresa também processa carnes bovinas, suínas, ovinas, de frango, peixes e vegetais. As informações presentes no relatório da empresa (2), são referentes aos anos de 2019 até 2021. Embora a empresa não tenha aderido formalmente aos ODSs, ela tem se baseado nas métricas para tomar decisões e utiliza da plataforma como uma referência para seus programas de sustentabilidade, conforme apresentado em seu site. Gestão ambiental, integridade do produto, responsabilidade social e bem-estar animal, são apenas alguns dos pontos estratégicos da empresa para se alinhar aos objetivos de desenvolvimentos sustentáveis, pontos estes que já trouxeram em poucos anos resultados positivos para a organização. O EBTIDA ajustado da empresa no ano de 2020 soma um total de 29,6 bilhões e em 2021 soma um valor de 45,7 bilhões sendo o maior dentro do período analisado e o lucro líquido teve um aumento de 15,9 bilhões no período de 2020 a 2021 (vide tabela).

Tabela 2 – Relatório de Indicadores de Sustentabilidade / Empresa 2

DIMENSÃO	INDICADORES	2019	2020	2021	Temas correlatos	Metas da ODS relacionadas
AMBIENTAL	Total de emissões de GEE (tCO ₂ e) – Escopo 1	38.715.574	46.258.324	4.675.368	Mitigação e adaptação às mudanças do clima e gestão de energia	3,12,13,14,15
AMBIENTAL	Total de emissões de GEE (tCO ₂ e) – Escopo 2	1.615.690	1.554.087	1.399.521	Mitigação e adaptação às mudanças do clima e gestão de energia	3,12,13,14,15
AMBIENTAL	Total de emissões de GEE (tCO ₂ e) – Escopo 3	8.363.194	611.213.374	65.032.995	Mitigação e adaptação às mudanças do clima e gestão de energia	3,12,13,14,15
AMBIENTAL	GERAÇÃO DE RESÍDUOS PERIGOSOS	2.144.269	1.924.909	2.004.798	Economia circular, gestão de energia e inovação e transformação digital	12
AMBIENTAL	Volume de água captado (mil m ³)	171.961.209	171.142.648	177.251.718	Gestão de água e efluente e Relacionamento com partes interessadas	6 e 14
AMBIENTAL	Porcentagem de energia renovável em relação a energia total	44	45	43	Mitigação e adaptação às mudanças do clima e gestão de energia	3,12,13,14,15
SOCIAL	Investimentos em gestão e melhorias ambientais (R\$ milhões)	699	494	568	Relacionamento com partes interessadas	1,4 e 11
FINANCEIRO DE GOVERNANÇA	Lucro líquido (BILHOES)	-	5	21		

FINANCEIRO DE GOVERNANÇA	EBITDA AJUSTADO (bilhoes)	-	30	46		
--------------------------	---------------------------	---	----	----	--	--

Fonte: Relatório de Sustentabilidade JBS [<https://jbs.com.br/sustentabilidade>] - Adaptado pelos autores (2023)

Conquanto exista o comprometimento da empresa em relação ao meio ambiente e suas certificações, de acordo com os dados publicados nos anos de 2019 a 2021, é possível observar um aumento significativo nos indicadores de emissão de carbono. O indicador de geração de resíduos perigosos e de emissores de GEE também apresentou oscilações no período apurado, tendo seu menor registro no ano de 2020 e seu maior em 2019. A justificativa da empresa é a eficiência do programa “NET ZERO” que é o balanço líquido entre emissões e remoções de GEE (Gases do efeito estufa). Este programa de eficiência (Net zero) acarreta um reporte maior e em um aprimoramento da gestão indicadores o que pode ter trazido números mais precisos de tais fatos. Para estas correções de significativo aumento, como mencionado, a empresa (2) também assumiu o compromisso global de zerar o balanço de suas emissões de carbono até 2040 e foi reconhecida pelo CDP como a melhor empresa brasileira do setor de alimentos e bebidas, por sua atuação frente aos critérios de mudanças climáticas, pontuando uma evolução em sua nota de 2019 para 2020 de B para A-, sendo listada para compor a carteira do índice de carbono eficiente. Dentro de suas prioridades estão a gestão de água e efluentes, mudanças climáticas, energia e resíduos de embalagens, garantia na origem de seus produtos, relacionamento com seus fornecedores, saúde e segurança do trabalho e na criação, transporte e produção de seus animais.

A empresa (3) é uma empresa estatal brasileira cuja atividade principal é a exploração e produção de petróleo e seus derivados e gás natural. Fundada em 1953, durante o segundo governo de Getúlio Vargas, a organização iniciou suas atividades em 1954. Um dos marcos da história do petróleo no Brasil foi a descoberta das formações do pré-sal entre as costas de Santa Catarina e Espírito Santo, que rapidamente expandiram a produção da organização, colocando-a em destaque no cenário internacional. A política de sustentabilidade citada no relatório da empresa baseia-se no firme compromisso de acelerar a descarbonização da companhia e de atuar sempre de forma ética e transparente, com segurança nas operações e muito

respeito as pessoas e ao meio ambiente. Além disso, a empresa também relata a ambição de atingir a neutralidade das emissões de gases de efeito estufa (escopo 1 e 2), e, também, a intenção de influenciar para atingir o mesmo em ativos não-operados, em prazo compatível com o estabelecido pelo Acordo de Paris¹.

Tabela 3 – Relatório de Indicadores de Sustentabilidade / Empresa 3

DIMENSÃO	INDICADORES	2019	2020	2021	Temas correlatos	Metas da ODS relacionadas
FINANCEIRO DE GOVERNANÇA	Lucro Líquido (Milhões)	R\$ 40.137,00	R\$ 7.108,00	R\$ 106.668,00		
FINANCEIRO DE GOVERNANÇA	Ebitda ajustado (Milhões)	R\$ 129.249,00	R\$ 142.973,00	R\$ 234.576,00		
AMBIENTAL	Captação de água doce (Mega litros)	156.864,00	146.251,00	150.749,00	Gestão de água e efluente e Relacionamento com partes interessadas	6 e 14
AMBIENTAL	Intensidade de GEE no Refino (kgCO ₂ e/CWT)	41,70	40,20	39,70	Mitigação e adaptação às mudanças do clima e gestão de energia	3,12,13,14,15
AMBIENTAL	GERAÇÃO DE RESÍDUOS PERIGOSOS	120,00	123,00	109,00	Economia circular, gestão de energia e inovação e transformação digital	12
SOCIAL	Investimentos em projetos socioambientais	116,00	89,00	88,00	Relacionamento com partes interessadas	1,4 e 11

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Petrobrás [<https://sustentabilidade.petrobras.com.br>] - Adaptado pelos autores (2023)

Ao analisar os dados dos últimos 3 anos da empresa, é possível perceber um

¹ O Acordo de Paris é um tratado global, adotado em dezembro de 2015 que dita as medidas de redução de emissão de dióxido de carbono a partir de 2020 ele tem por objetivo fortalecer a resposta à ameaça da mudança do clima e reforçar a capacidade dos países para lidar com os impactos gerados por essa mudança.

aumento expressivo no lucro líquido da companhia no ano de 2021 atingindo o valor de R\$ 106.668 Milhões maior nos últimos 3 anos, o EBITDA ajustado da empresa também possui o seu maior número no ano de 2021, chegando a R\$ 234.576. No que tange a captação de água doce, embora o relatório apresente oscilação, comparando ao ano de 2019 e o ano de 2021, a organização alcançou o patamar de 1504749 mega litros, mostrando plena evolução. De acordo com seu plano de metas na diminuição de CO₂, a empresa apresentou também uma diminuição constante nos últimos três anos, também diminuíram constantemente sua geração de resíduos, conforme sinalizado na tabela acima.

É observável que todas as empresas possuem como meta principal a produção de forma sustentável para garantia da prosperidade das futuras gerações, isso se encontra presente nas missões/visão e valores das três empresas selecionadas, assim como em suas regras de ouro. É possível observar claramente em seus relatórios a tentativa de adequação as normas estabelecidas pela ODS, investimentos na área são feitos pelas organizações e os números ao longo dos anos, se mostram em ascendência. Como percebemos, existe relação positiva entre a gestão dos recursos socioambientais com os mercadológicos, onde as três empresas possuem resultados acima dos anteriores no tocante a lucratividade de seus negócios, endossando a filosofia do triângulo da sustentabilidade que vem claramente influenciando a cultura dessas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao resgatarmos o tema proposto neste estudo, podemos observar analiticamente que os objetivos para o desenvolvimento sustentável têm ainda grandes obstáculos para serem superados. No entanto, é evidente que suas práticas não tornam a empresa improfícua, uma vez que, mesmo as organizações analisadas, que passaram recentemente a se adequar a tais objetivos, continuaram a ser destaques em seus seguimentos, trazendo retorno financeiro, social e ambiental. Este tripé da sustentabilidade, relatado há mais de vinte anos, incorporado as práticas verdes e limpas podem se tornar também um fator de competitividade no mercado.

Após as análises, foram constatadas algumas limitações neste estudo: (i) a observação compreendeu empresas nacionais e de seguimentos distintos, por isso,

não se pode tratar como uma posição unânime a preocupação e a responsabilidade empresarial nas organizações; (ii) o recorte da pesquisa fora realizado durante o período pandêmico (Covid-19), sendo assim, não fora possível detalhar se as medidas ambientais se sustentaram durante o ciclo; (iii) houve também limitações estatísticas no que tange a coleta de dados, a ausência de divulgação de relatórios de sustentabilidade, dificultaram a exploração de resultados.

A partir das limitações desta pesquisa, emergiram sugestões para trabalhos futuros tais como: (i) promover a análise pós-pandemia, fundamentando os resultados já apresentados por estas ou demais empresas, contrapondo os resultados de antes e depois deste cenário; (ii) afunilar a pesquisa para um seguimento em específico, desta forma, se pode confrontar resultados e estabelecer melhorias para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed São Paulo, SP: **Atlas**, 2010.

ALVES, Ricardo Ribeiro. **Sustentabilidade empresarial e mercado verde: a transformação do mundo em que vivemos**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2019.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável: das origens à agenda 2030**. 1. ed. Petrópolis – RJ: 2020

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 6938 de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a política nacional do meio ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e das outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2 de setembro de 1981. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em 25 set de 2022.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: O que é - O que não é**. 5. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2016.

CAVALHEIRO, Larissa Nunes; OLIVEIRA JUNIOR, José Alcebíades de; LYRA, José Francisco Dias da Costa. Jurisdição constitucional e sustentabilidade: a garantia do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado ao encontro da sociobiodiversidade brasileira. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, Curitiba, v. 67, n. 1, p. 9-28, 2022.

Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/69938>. Acesso em: 20 Set. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rfdufpr.v67i1.69938>.

DAMASCENO, T. N. F.; MEIRELES, A. J. de A.; DELABRIDA, Z. N. C. Discussões acerca da relação humano-natureza no contexto das mudanças socioambientais e da sustentabilidade / Discussions about the human-nature relationship in the context of socio-environmental changes and sustainability. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 5, p. 35375–35399, 2022. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/47738>. Acesso em: 26 set. 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n5-178.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: Canibais com garfo e Faca**. 1. ed. São Paulo – SP: Makron Books, 2001

FREITAS, Marcílio; FREITAS, Marilene Correia da Silva. **A sustentabilidade como paradigma**. 1. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2016

GERDAU. **Relatório Anual**. 2021. Disponível em: https://www2.gerdau.com.br/wp-content/uploads/2022/08/relatorio_anual_gerdau_2021.pdf. Acesso em: 02 abr. 2023.

GERDAU. **Relatório Anual**. 2019. Disponível em: https://www2.gerdau.com.br/sites/default/files/PDF/Relato%20Integrado%202019_1.pdf. Acesso em: 02 abr. 2023

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri – SP: Atlas, 2021

GUIMARÃES, Giulia Alfradique Aita ; DUNCAN, Maria Eduarda de Carvalho ; LIMA, Matheus Antonio Gorges Leandro de Almeida. **Avaliação da ecoeficiência da produção de biometano via biogás**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química) - Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, Niterói, 2022.

JBS. **Relatórios anuais e de sustentabilidade**. 2021. Disponível em: <https://jbs.com.br/sustentabilidade/ras/relatorios/>. Acesso em: 02 abr. 2023.

JBS. **O que é Net zero 2040**. 2021. Disponível em: <https://jbs.com.br/netzero/net-zero-2040/>. Acesso em 02 abr. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 9. ed. São Paulo – SP: Atlas, 2021.

MENDONÇA, Francisco de Assis; DIAS, Mariana Andreotti. **Meio Ambiente e Sustentabilidade**. Curitiba - PR: InterSaberes, 2019.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla. **Qualidade e Gestão Ambiental: sustentabilidade e ISO 14001**. 7. ed. Rio de Janeiro – RJ: Freitas Bastos, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Development and International Economic Co-operation. 1987. Disponível em: <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**: enterprise risk management (ERM). 2. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2013.

PEREIRA, Gabriella Nunes. **O desenvolvimento sustentável nas empresas brasileiras e seus critérios de reconhecimento**. 2022. Trabalho de conclusão de curso. Graduação em Direito - Universidade Católica de Goiás (PUC GOIÁS). Goiânia. 2022.

PETROBRÁS. **Relatório de sustentabilidade**. 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/7b6ca46f-9e3f-74c6-f67b-7c8975243532?origin=1>. Acesso em 02 abr. 2023.

PRESBITERIS, Rafael Jorg Bieberbach. **Princípios de química ambiental**. 1. ed. Curitiba – PR: InterSaberes, 2021.

RENDER, Barry; STAIR, Ralph; HANNA, Michael E. **Análise Quantitativa para Administração**. 10. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2010.
RICHARDSON, R. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SAMPIERI, Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre - RS: Penso, 2013,

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo - SP: Cortez Editora, 2018.

SILVA, Christian Luiz da; LIMA, José Edmilson de Souza. Políticas Públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável. 1. ed. São Paulo – SP: Editora Saraiva, 2010.

TEIXEIRA, M. G. C ; BESSA, E. da S. Estratégias para compatibilizar desenvolvimento econômico e gestão ambiental numa atividade produtiva local. Technology as Strategy to Bring Compatibility between Economic Development and Environmental Management in a Local Productive Activity. **RAC**, Curitiba, v. 13, edição Especial. art. 1, p. 1-18, jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/QyfqsBj96D57LtfKGMpcknS/?format=pdf&lang=pt>
Acesso em: 25 sep.2022.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A Modern Dictionary of Sociology**. London: Methuen, 1970.

WÜNSCH, F.V. Perfil epidemiológico dos trabalhadores. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**. Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p-103-117, Abr./Jun. 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em 05 out. 2022.

VASCONCELLOS, Marcos. **Inovação pelas pessoas: o caminho para o sucesso das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro – RJ: Alta Books, 2021.

VICENTE, Tulio Vagner dos Santos. **Estrutura da sustentabilidade empresarial**. 1. ed. Rio de Janeiro - RJ: Interciência, 2020.

WILLARD, Bob. **Como fazer a empresa lucrar com sustentabilidade: aumente a receita e a produtividade & reduza riscos e despesas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.