



ISSN 2674-8304

Anais do **ECCAD**

ENCONTRO CIENTÍFICO DE
CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BUSINESS
SCHOOL | U



GPEOS

Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais

Organização

Eliane Silva dos Santos

Érika Mayumi Kato-Cruz

Gustavo Yuho Endo

Josélia Galiciano Pedro

Lechan Colares-Santos

Nancy Okada

Sandra Cristina Pelegrini Giacomelli

Thais Rubia Ferreira Lepre

Valdecir Cahoni Rodrigues

Presidente Prudente/São Paulo

2º Semestre de 2023

658 Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD)
E56c [recurso eletrônico].
Anais do 12º Encontro Científico de Ciências
Administrativas da Business School Unoeste – ECCAD /
organização Eliana Silva dos Santos ... [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. Santos, Eliane Silva dos. II.
Cruz, Érika Mayumi Kato. III. Endo, Gustavo Yuhu. IV. Pedro,
Josélia Galiciano. V. Santos, Lechan Colares. VI. Okada,
Nancy. VII. Giacomelli, Sandra Cristina Pelegrini. VIII. Lepre,
Thais Rubia Ferreira. IX. Rodrigues, Valdecir Cahoni. I. Título.

CDD/23ª ed.

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

12º 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 12º ECCAD

Dra. **Eliane Silva dos Santos** – *Business School* Unoeste

Dra. **Érika Mayumi Kato-Cruz** – *Business School* Unoeste

Me. **Gustavo Yuho Endo** – *Business School* Unoeste

Me. **Josélia Galiciano Pedro** – *Business School* Unoeste

Dr. **Lechan Colares-Santos** – Instituto Federal do Paraná

Me. **Nancy Okada** – *Business School* Unoeste

Me. **Sandra Cristina Pelegrini Giacomelli** – *Business School* Unoeste

Dra. **Thais Rubia Ferreira Lepre** – *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 12º ECCAD

Alana Roberta Assugeni Colares	Jacqueline Pereira dos Santos	Ronaldo de Lucio
Albino Alves Simione	Jeferson Brás de Lima	Ronaldo Jose Seramim
Alessandro Carlos Nardi	Jeferson Freitas	Ruan Carlos dos Santos
Alexandre Borges Santos	Jéssica Karine de Oliveira Gomes	Samara Cristina Vieceli
Amanda dos Santos Negreti Campos	Jéssica Siqueira Luiz	Sandra Aparecida Brasil
Ana Carolina Mecabô Müller	João Guilherme de Camargo Ferraz Machado	Silas Dias Mendes Costa
Ana Rita Canelas Luz	João Henriques de Sousa Júnior	Silvana Saionara Gollo
Ana Rosa Gonçalves de Paula Guimarães	Joelma Kremer	Silvia Cristina Vieira Gomes
Anderson Giovane Sontag	Jorge Alfredo Cerqueira Streit	Simone Beatriz Nunes
Andriele Pinto de Amorim	José Henrique de Oliveira	Simone Kunde
Anita Luisa Fregonesi de Moraes	Jucilaine Neves Sousa Wivaldo	Stéphanie Cetimia Mariotti Ruiz
Bárbara de Oliveira Vieira	Leonardo de Carvalho	Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes
Bárbara Oliveira de Moraes	Linnik Israel Lima Teixeira	Terezinha Bernadete Pinto Oliari
Barla Leosi Testoni Pioli	Luana Santos Mateo	Teucle Mannarelli Filho
Camilla Fernandes	Lucas Seolin Dias	Thadeu José Haring
Carlos Eduardo Poerschke Voltz	Magalia Gloger dos Santos Almeida	Bonanato
Christiane Rocha e Silva	Marco Antonio Catussi Paschoalotto	Thiago Cunha de Oliveira
Claudemir Ramos	Marcos Antonio de Araujo Ventura	Victor Vieira Silva
Cristian Luis Schaeffer	Mariana de Oliveira Lucio	
Devanildo Braz da Silva	Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol	
Diego Pontes	Mauricio Dias Marques	
Edimilson Silva Barreto	Mônica Aparecida Bortolotti	
Edivan de Azevedo Silva da Costa	Natália Talita Araújo Nascimento	
Ertz Clarck Melindre Dos Santos	Nicoli Carolini de Lázari Hatano	
Fabio Vinicius De Araujo Passos	Omar Ouro-Salim	
Fernanda Frankenberger Silva	Péricles de Souza Macedo	
Fernando Freire Vasconcelos	Raphaela Reis Conceição Castro Silva	
Gabriela Nobre Dias	Renée Bejamini	
Gilson Rodrigo Silvério Polidorio	Roberto Rodney Ferreira Junior	
Graziela Perretto Rodrigues	Rodolfo Vieira Nunes	
Guilherme Cuchierato	Rogério da Silva Nunes	
Hernani Vidigal de PAdua		
Indaia Dias Lopes		

SUMÁRIO

A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO.....	5
JONATAS SCHEIDEGGER FRANÇA.....	5
JOSELENE LOPES ALVIM.....	5
A CONTABILIDADE FRENTE AOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS E IMPACTOS EM PEQUENOS ESCRITÓRIOS	20
KATHLEEN NAGOLI PONTES.....	20
IRENE CAIRES DA SILVA.....	20
SANDRA CRISTINA PELEGRINI GIACOMELLI	20
LUIZ ROBERTO DARBEN	20
LUCAS DA SILVA PEREIRA.....	20
A ESCASSEZ DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO	30
LEONARDO ALVES DE MELO	30
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO	30
A INFLUENCIA DA REMUNERAÇÃO NÃO FINANCEIRA NA AUTOESTIMA DO TRABALHADOR.....	31
MICHELLE DA SILVA FERREIRA DOS SANTOS.....	31
MILENA DA SILVA FABRI RIBEIRO	31
JOSELENE LOPES ALVIM.....	31
A TRANSFORMAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO PELA GERAÇÃO Z: ANÁLISE E PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD	33
JOÃO VICTOR BARBOZA DO AMARAL.....	33
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	33
ÉRIKA MAYUMI KATO CRUZ	33
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE NUTRIÇÃO ANIMAL.....	47
ISABELLA FACHIANO TRINDADE.....	47
MARCELA LARA RODRIGUES SCHOTT.....	47
ÉRIKA MAYUMI KATO-CRUZ.....	47
ANÁLISE DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	66
AIMÉE JULIA ROSA PETROFF DO NASCIMENTO.....	66
LUMA MIRELLY RODRIGUES DOS SANTOS.....	66
ERIKA MAYUMI KATO-CRUZ.....	66

ANÁLISE DO DESEMPENHO E QUALIDADE DO TRANSPORTE PÚBLICO DE PRESIDENTE PRUDENTE: UTILIZANDO A METODOLOGIA IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO.....	82
BARBARA SOARDI DA FONSECA	82
LECHAN COLARES SANTOS	82
GUSTAVO YUHO ENDO.....	82
CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ NO BRASIL: IMPORTÂNCIA E OPORTUNIDADES	101
DAYANI DE SOUZA VENANCIO.....	101
LUANA PEREIRA DE CARVALHO	101
LECHAN COLARES SANTOS	101
GUSTAVO YUHO ENDO.....	101
CONTABILIDADE APLICADA AO FUTEBOL: ANÁLISE FINANCEIRA DOS CLUBES E FATORES DETERMINANTES PARA O DESEMPENHO ESPORTIVO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19.....	114
MATHEUS NAVARRO DA ROCHA.....	114
CAIO CESAR BARBOSA COLNAGO	114
IAN MOYA MUNHOZ PORTELA	114
SANDRA CRISTINA PELEGRINI GIACOMELLI	114
IRENE CAIRES DA SILVA.....	114
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS - ESTRATÉGIAS E IMPACTO DA FORMAÇÃO DE GESTORES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS DA CAPES	116
FRANCIELE ELISIANE DE AZEVEDO	116
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	116
STELA MARIS SANTOS RODRIGUES SILVA.....	116
ESTRATÉGIAS DO MARKETING: COMPREENDENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	131
LARA GABRIELLY GOMES DA SILVA CRAMOLISK	131
YASMIN MENDES MIRANDA	131
LEONARDO RIBELATTO LEPRE	131
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE	131
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA PARA MICROEMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO.....	147
AMANDA SOARES RODRIGUES	147
ANDRESSA SOARES RODRIGUES	147
GUSTAVO YUHO ENDO.....	147
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO	147

GESTÃO EM PERÍODOS DE CRISE ECONÔMICA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	163
JAIANE AGUSTINHO PEREIRA LEITE	163
NAYANE BRANDÃO DE SOUZA	163
ERIKA MAYUMI KATO-CRUZ	163
GESTÃO ESTRATÉGIA EM SAÚDE: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO LOCALIZADA NO INTERIOR DE SÃO PAULO.....	178
LARISSA DOS SANTOS GIRARDI.....	178
NATHALIA DE ARAUJO PESSOA	178
ERIKA MAYUMI KATO-CRUZ.....	178
TCHIAGO INAGUE RODRIGUES	178
INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD	195
JOÃO VITOR GARCIA ALVES.....	195
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	195
INVENTÁRIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E INTEGRATIVA SOBRE A PRODUÇÃO CIENTIFICA BRASILEIRA	197
MAÍNE FERNANDA DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA	197
LARISSA VERISSIMO GERVÁRIO	197
LECHAN COLARES SANTOS	197
GUSTAVO YUHO ENDO.....	197
MARKETING E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: EM BUSCA DA SUPER EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR.....	198
DÁRIO HENRIQUE LIRA PREMOLI	198
JOÃO VITOR TEIXEIRA.....	198
LEONARDO RIBELATTO LEPRE	198
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE	198
MARKETING ESPORTIVO: ESTRATÉGIAS PARA IMPULSIONAR O ENGAJAMENTO E VISIBILIDADE ATRAVÉS DO INVESTIMENTO ESPORTIVO.....	213
GUSTAVO GARDIN CAVALCANTI	213
MARIA VITORIA ARAÚJO BETINARDI.....	213
LEONARDO RIBELATTO LEPRE	213
O PAPEL DOS CUSTOS NA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA: UMA REVISÃO DA LITERATURA CIENTÍFICA BRASILEIRA	228
TAMIRIS VIDAL GOULART GOMES.....	228
LEONARDO AUGUSTO DE OLIVEIRA SANT'ANA	228
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO	228

JOHNNY HIDEKI HAYASHI.....	228
O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD	248
JOSÉ LEONARDO DE MORAES MADEIRA.....	248
MATEUS DOS SANTOS CRISTÓFANO	248
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	248
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO.....	248
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD	268
KHUÃ ZAIA BRESCHI	268
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	268
THAIS RUBIA FERREIRA.....	268
REVISÃO INTEGRATIVA E SISTEMÁTICA SOBRE PARCERIAS PÚBLICA-PRIVADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	270
DAVID FERREIRA DE OLIVEIRA NOGI	270
GIOVANNA FERREIRA DA SILVA	270
ÉRIKA MAYUMI KATO-CRUZ.....	270
WAGNER LUIZ PENSE.....	270
TERMINAIS INTERMODAIS NO BRASIL: UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA.....	271
JHONATAN RENATO OLIVEIRA GOMES	271
LECHAN COLARES SANTOS	271
GUSTAVO YUHO ENDO.....	271
VOU ESCOLHER A UNIVERSIDADE E AGORA? FATORES QUE OS INDIVÍDUOS CONSIDERAM PARA A ESCOLHA DA UNIVERSIDADE.....	289
GABRIEL PIRES DOS SANTOS.....	289
VICTOR HUGO DE OLIVEIRA COSTA.....	289
GUSTAVO YUHO ENDO.....	289

A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO

THE PERFORMANCE OF LEADERSHIP IN THE BRAZILIAN ORGANIZATIONAL SCENARIO.

Jonatas Scheidegger França

jojoFranca2011@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Joselene Lopes Alvim

joalvim@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: Com o passar do tempo a liderança se tornou uma das competências mais buscadas dentro das organizações e a concepção de liderança sofreu várias mudanças positivas durante os últimos anos, onde a presença de uma boa liderança se tornou um fator de diferenciação em um ambiente extremamente competitivo. Objetivou-se com a presente pesquisa analisar o perfil ideal do líder dentro das organizações no cenário atual brasileiro, foi utilizada a metodologia da pesquisa bibliográfica, que possibilita o conhecimento de um material relevante, tendo como base o que já foi publicado em relação ao tema, procedendo também a uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Pode-se concluir com este trabalho que as empresas tem sim um perfil ideal de líder que elas buscam para os seus colaboradores, que a relação entre o líder e a sua equipe afeta diretamente na produtividade da organização e que a força dessa liderança pode trazer tanto aspectos positivos, quanto negativos para a equipe.

Palavras-chaves: Liderança. Organizações. Produtividade. Brasil.

ABSTRACT: Over time, leadership has become one of the most sought after skills within organizations and the concept of leadership has undergone several positive changes during recent years, where the presence of good leadership has become a differentiating factor in an extremely competitive environment. The objective of this research was to analyze the ideal profile of the leader within organizations in the current Brazilian scenario. The methodology of bibliographical research was used, which allows knowledge of relevant material, based on what has already been published in relation to the topic. , also carrying out qualitative research of an exploratory nature. It can be concluded from this work that companies do have an ideal leader profile that they seek for their employees, that the relationship between the leader and his team directly affects the organization's productivity and that the strength of this leadership can bring so much positive and negative aspects for the team.

Keywords: Leadership. Organizations. Productivity. Brazil.

1. INTRODUÇÃO

No decorrer dos últimos anos a liderança se estabeleceu como um dos temas mais comuns nos estudos das organizações em geral, e essas organizações estão incluídas em um cenário cercado por incertezas e dúvidas, sendo de extrema importância compreender como cada peça da equipe funciona, o que sentem e como pensam. Pois é primordial para o líder ou gestor de um grupo ser a principal fonte de energia e ação da equipe, para fazer com que ela alcance resultados em sua capacidade máxima (JUNIOR; MARCON, 2021).

Além das diversas definições já estabelecidas de liderança, encontradas na literatura, Soares (2015) a define como a capacidade de um líder ou um diretor de grupo fazer com que a sua equipe fique alinhada aos interesses da organização, levando a sua equipe a compreender os objetivos traçados pela empresa e a se comprometer em alcançar todos esses objetivos, sendo a motivação um dos meios mais estudados e usados pelos líderes de grupos atualmente. Tejada (2013) enfatiza a verdadeira liderança como o dom de provocar a motivação nos funcionários de uma empresa e fazer com que a equipe liderada tenha satisfação em atingir seus objetivos.

O principal desafio da liderança é motivar os colaboradores para realizar os grandes feitos de uma organização e atingir os seus objetivos e metas. Um bom líder é aquele que cria um ambiente favorável para que liderados convertam desafios em sucessos notáveis (KOUZES; POSNER, 1997).

A figura ou o perfil do líder existe desde os primórdios da humanidade e desde as primeiras civilizações, entretanto, no período atual essa competência vem sendo cada vez mais desejada dentro das organizações, para que os profissionais a desenvolvam. E no cenário atual, o que está decidindo o nível de lucratividade e a competitividade de uma empresa não é somente máquinas, equipamentos e tecnologia, mas sim as pessoas que trabalham na empresa e, principalmente, a qualificação dos seus líderes (HUNTER, 2004).

Quando fala-se em liderança alguns temas interligados a ela entram em cena, como gestão de pessoas, trabalho em equipe, comunicação, inovação, entre outros. Tratando-se de trabalho em equipe pode-se notar vários pontos

positivos, como aplicação eficiente dos recursos e habilidades, bom aproveitamento do tempo, aumento da qualidade e precisão, facilidade para alcançar metas e aumento da produtividade. Porém, existem alguns pontos negativos do trabalho em equipe que um gestor deve-se atentar dentro de uma organização, como o poder da equipe em pressionar um indivíduo e a sobrecarga de tarefas ou trabalhos repartidos de forma errada entre os colaboradores, tais desvantagens devem ser sanadas para não comprometer o bem comum. As principais fontes de ineficiência de uma equipe são os atritos causados pela estrutura, pela falta de integração dos esforços dos membros da equipe e principalmente pela falta de comunicação (ALVES, 2023).

A comunicação tem certa conexão e ligação com a liderança dentro das organizações, pois é através da boa execução dela que os objetivos e metas da empresa são alcançados. As vantagens do líder que se comunica bem é que ele gera menos conflitos, mobiliza as pessoas, facilita os processos da empresa e obtém os melhores resultados (KYRILLOS; SARDENBERG, 2019).

Já aquele líder que não procura desenvolver ou aprimorar a comunicação dentro da sua equipe, atrai para a empresa algumas desvantagens, pois quando não há uma comunicação bem executada o poder de atuação é limitado, criando-se um risco de falha em alguns projetos, objetivos e processos da organização (DA LUZ, 2020).

Com isso pode-se afirmar que a prática da liderança tem um impacto direto com a produção e a efetividade da equipe liderada, tendo uma extrema importância dentro do atual cenário organizacional.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar o perfil ideal do líder dentro das organizações no cenário atual brasileiro, e tem alguns objetivos específicos integrados, como: Discutir a importância da liderança dentro das organizações no cenário atual, averiguar como se dá a relação entre o líder e a produtividade da sua equipe de trabalho e descrever os pontos positivos e negativos da influência do líder sobre sua equipe.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de ser definido o planejamento estratégico da pesquisa, é de extrema importância saber a origem do termo “planejamento estratégico” e as

suas definições dentro da administração. Antes de tudo, planejamento é a busca ou estudo de um futuro desejado e dos caminhos mais eficazes para alcançar esse futuro, o planejamento é um instrumento que quando é usado com sabedoria se torna algo crucial, porém quando o seu uso é feito por pessoas sem conhecimento, este instrumento se transforma num ritual irrelevante que só é útil em curto prazo (ACKOFF, 1982).

A palavra estratégia tem origem militar e surgiu nos primeiros confrontos e batalhas travadas no mundo, onde a eficiência de um exército dependia do seu general e de qual tipo de estratégia ele adotaria para os confrontos. E apesar de ter um histórico militar o campo da estratégia também ganhou força na área dos negócios, onde uma empresa consegue se destacar de seus concorrentes no mercado de trabalho com algum tipo de estratégia adotada, referente a alocação de recursos, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produtos, gestão de equipes entre outros (DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022).

O campo conhecido como estratégia adquire importância por meio de um elemento que hoje desempenha um papel decisivo: O planejamento estratégico. Efetivamente, na maioria dos métodos de elaboração de planejamento estratégico, a estratégia é destacada como uma fase fundamental do processo de planejamento, de toda forma, pode-se afirmar que o conceito de estratégia passou por um processo de desenvolvimento e ampliação devido a introdução do planejamento estratégico (NETO; GONÇALVES; FILHO, 2006).

Por fim planejamento estratégico é um processo que é essencial para garantir o foco na realização dos objetivos e metas de um determinado estudo, é uma ferramenta muito importante pois racionaliza as ações e desempenha um papel fundamental na definição da direção, do foco e da eficiência das atividades de uma pesquisa, ele ajuda a orientar o desenvolvimento da pesquisa de uma forma que seja coerente e paralelo aos objetivos e metas estabelecidos, possibilitando para as pessoas que usarem essa ferramenta, uma otimização dos seus recursos, tempo ou financiamento de maneira mais eficaz (FERREIRA, 2020).

Em resumo, o planejamento estratégico ajuda a elaborar toda uma estrutura adequada para nortear as etapas do processo de pesquisa, desde a concepção até a implementação, análise e discussão dos resultados.

Resultando assim em um uso mais eficiente dos recursos, maior clareza dos objetivos e metas estabelecidos e um foco maior para alcançar os resultados esperados com o estudo (MCKEOWN, 2020).

A pesquisa tem como planejamento estratégico enfatizar e abranger o perfil ideal do líder nas organizações atuais do Brasil, incluindo a exploração da relevância da liderança no contexto atual das organizações e a dinâmica entre os líderes e suas equipes.

Após o estudo e investigação das principais organizações brasileiras por um período de 2 anos, Gomes (2022) concluiu que as principais corporações que ocupam posições de destaque na atualidade, são dirigidas por uma nova geração de líderes, que se desapegaram, de certo modo, do tradicional método de supervisão de equipes. Gomes (2022) também afirmou que as grandes organizações atualmente buscam trazer para dentro da realidade de suas empresas, um líder que tem como perfil a valorização da colaboração conjunta, um líder que se coloca ao lado dos colaboradores, ouve suas ideias e problemas e sabe como extrair o melhor de cada um de seu time. Seus objetivos ainda são a expansão e a lucratividade da empresa, mas compreende que isso pode ser alcançado sem esgotar os recursos humanos, oferecendo assim uma voz ativa ao colaborador, com autonomia e um pouco mais de participações nas decisões.

No Brasil, como nos outros países, não há um estilo ou perfil de liderança único e definitivamente certo, que funcione para todas as situações e contextos, portanto, nas organizações brasileiras pode-se perceber a necessidade e busca das empresas por um perfil de líder mais participativo e transformacional, esses estilos promovem uma maior participação e inclusão dos colaboradores e faz com que os líderes inspirem e motivem suas equipes a alcançar metas excepcionais (SCHEIN, 2009).

A figura do líder exerce um papel crucial na formação estratégica de um ambiente saudável para a equipe, a liderança tem o potencial de afetar e influenciar o comportamento dos funcionários dentro da empresa, abrangendo suas atitudes, níveis de motivação e de desempenho. Estes fatores, por sua vez, tem o poder de impactar diretamente o comprometimento dos indivíduos com a organização e o desempenho e a produtividade deles na empresa, nesse sentido, os líderes ao interagirem com as suas respectivas equipes, utilizam de

uma conciliação de características, habilidades e comportamentos que se relacionam ao estilo de liderança, o que normalmente é baseado na combinação de suas crenças, princípios, ideias, normas e valores (COOPER, 2013).

Existe um certo entendimento de que as empresas, para reter os seus funcionários, precisam garantir um comprometimento e satisfação no trabalho. Muitos fatores tem a capacidade de influenciar a satisfação no trabalho e os sentimentos relacionados ao comprometimento com a organização. Um dos aspectos de maior relevância, no entanto, é o modo como os líderes conduzem as suas equipes, podendo reduzir ao máximo a intenção do colaborador de abandonar a organização e fazer com que se sintam mais comprometidos com o negócio. Isso indica que os líderes são extremamente importantes para que os colaboradores criem uma espécie de vínculo com a organização, sob essa perspectiva, os líderes precisam contemplar a construção de um relacionamento saudável com seus colaboradores, como parte essencial de sua contribuição para a melhora dos resultados dentro da organização (WEBBER, 2012).

Trazendo assim para os seus liderados uma série de aspectos positivos, tais como: Inspiração, direção clara, tomada de decisão eficiente, desenvolvimento de habilidades, resolução de conflitos, comunicação clara, inovação, crescimento profissional, alinhamento de objetivos e metas e a construção de um ótimo clima organizacional (DINIZ, 2018).

No que diz respeito aos aspectos negativos da liderança, algumas pesquisas revelam que a prática de uma liderança abusiva tem um efeito oposto relacionado com o comprometimento afetivo e continuidade dos funcionários na empresa, ou seja, uma má liderança pode causar uma menor entrega e um menor envolvimento dos funcionários, fazendo com que eles não se sintam motivados a produzir e atingir as metas e os objetivos da organização. A liderança destrutiva é inversamente associada ao comprometimento afetivo dos colaboradores e positivamente análoga com a intenção dos mesmos de deixar a organização que estão presentes (GORDON, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi baseado em uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que se enquadra dentro da pesquisa bibliográfica, integrada para

ênfatizar a importância da liderança no atual cenário organizacional brasileiro. Para a realização da pesquisa foi utilizado o banco de dados da *Scientific Periodicals Eletronic Library* – SPELL.

A pesquisa bibliográfica tem como finalidade a busca e a atualização do conhecimento através de obras já publicadas, possibilitando a criação de hipóteses ou interpretações que servem de ponto de partida. Exigindo do pesquisador uma organização e uma análise crítica dos materiais encontrados, com o objetivo de enriquecer e refinar a sua pesquisa e trazer uma fundamentação maior ao estudo (SASSO DE LIMA; MIOTO, 2007).

A abordagem qualitativa visa compreender como um determinado fenômeno ocorre, geralmente através de uma análise crítica que dispensa números, estatísticas ou matriz de dados, levando em consideração o contexto em que o estudo está inserido e as características da sociedade que o mesmo pertence (CARDANO, 2017).

A abordagem ou pesquisa qualitativa também tem sido cada vez mais respeitada nos últimos anos, pois esse tipo de pesquisa preza pela definição dos fenômenos e dos meios que os envolvem. A mesma surge diante da dificuldade de pesquisar e entender o fato por meio de elementos estatísticos, trabalhado sempre com dados não quantificáveis (FIGUEIREDO, 2008).

Já a pesquisa exploratória tem como principal foco modificar e desenvolver conceitos e ideias, tendo em vista a formação de hipóteses ou suposições a serem testadas em possíveis estudos posteriores. A pesquisa exploratória é desenvolvida com a intenção de causar uma visão mais explícita, proporcionando uma familiaridade maior com o determinado fato, e na maioria dos casos exige um levantamento bibliográfico (GIL, 2019).

O estudo foi formulado através da pesquisa exploratória. Segundo Alyrio (2009, p. 58), “[...] a pesquisa exploratória é caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses [...]”. Através da aplicação desta metodologia, serão formuladas hipóteses para pesquisas futuras sobre o tem abordado.

Gil (2019) também ênfatiza que para a pesquisa ser executada de forma adequada e válida, necessita-se de um planejamento, ou um plano pré-estabelecido para a otimização do alcance de seus objetivos. A mesma pode ser

feita por razões de ordem intelectual, quando o desejo é alcançar o conhecimento ou simplesmente ter a satisfação de conhecer, e de ordem prática, quando a pesquisa é voltada para ser aplicada em algo.

O estudo foi realizado em abril de 2023 e foi levado em conta como palavras chaves apenas as palavras “liderança” e “organização”, por meio da base de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). De início a busca resultou num total de 252 documentos, que logo foram filtrados, sendo eliminados nove documentos que não se enquadram na categoria “artigo”. Após isso foram filtrados apenas os documentos que se encontram no idioma português, reduzindo a quantidade de documentos a um número de 225 artigos, também foi realizado um filtro dos artigos que estão dentro da área de conhecimento da administração, e esse filtro resultou num total de 206 documentos, desses 206 documentos foram selecionados somente os que se encontram entre o período de junho 2017 até junho de 2022, chegando a uma quantia de 65 documentos.

Após isso foi utilizado como critério de filtro a exclusão dos artigos que não tivessem a palavra “liderança” em seu título, o que resultou num montante de 25 artigos. E depois de uma breve análise dos artigos restantes, foi selecionado apenas 19 documentos, que se enquadraram dentro do assunto abordado no presente estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Conforme o estabelecido nos procedimentos metodológicos, inicia-se assim, a exposição dos resultados obtidos na pesquisa juntamente com as discussões.

Com base no estudo dos autores Sant’anna, Campos e Lótfi (2012), que investigaram as perspectivas dos principais executivos das grandes empresas brasileiras, pode-se afirmar que os atributos que as grandes organizações mais procuram no perfil de um líder são: A capacidade do líder de assumir responsabilidades, capacidade de lidar com possíveis erros de sua equipe, capacidade de inspirar e desenvolver uma visão compartilhada, ter postura firme e passar credibilidade, ter uma visão sistêmica para enxergar a organização como um todo, capacidade de negociação, capacidade de alinhar os interesses

dos colaboradores com a organização, capacidade de assumir riscos e o mais importante que pé a capacidade de saber lidar com as pessoas, as vezes como um perfil mais de ouvinte.

De acordo com os autores Guerra, Tartarotti e Camargo (2018), a liderança também pode variar entre alguns estilos que podem ser adotados: Liderança autocrática que é um estilo mais rígido e antiquado, sem abertura para possíveis participações da equipe, pode resultar em falta de motivação e insatisfação entre os membros da equipe; Liderança transformacional, onde os líderes motivam e inspiram a equipe visando o aumento de inovação e desenvolvimento pessoal; E liderança transacional, onde as equipes são gerenciadas pelos líderes através de acordos contratuais, recompensas e punições relacionadas ao desempenho.

Desta forma, o perfil ideal do líder pode variar muito dependendo do tipo da empresa e da cultura organizacional do local, porém no contexto brasileiro há algumas características e habilidades de um líder que são extremamente desejadas por grande parte das organizações, como: A compreensão da cultura brasileira, seus valores, costumes e tradições; Habilidade de comunicação; Habilidade de trabalho em equipe; Habilidade de tomada de decisão; Integridade, entre outros. Por fim o líder ideal para o ambiente organizacional brasileiro é aquele líder que exerce uma liderança inspiradora e transformacional, que sabe como conseguir o maior nível de produtividade da equipe sem esgota-los, ele sabe como motivar os funcionários para trabalhar em equipe, dando uma liberdade para apresentarem suas ideias, reduzindo assim o nível de insatisfação e aumentando o comprometimento dos colaboradores (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

Em meio a esse contexto, os líderes, não somente do Brasil, mas em todo o mundo se deparam com alguns desafios presentes no cenário organizacional na contemporaneidade, como: A diversidade cultural, nota-se muito essa diferença cultural e religiosa entre os brasileiros, o que exige uma habilidade de gestão intercultural; Ambiente regulatório complexo, no Brasil há uma grande quantidade de leis, regulamento e burocracia em que o líder precisa estar atento; Desafio de desenvolver e formar equipes com elevada diversidade; Desafio de desenvolver uma rede de relacionamentos para que haja um bom

clima organizacional; Desafio de liderar em ambientes dinâmicos; E o importante desafio de desenvolver e formar líderes capazes em sua equipe. Isso demonstra cada vez mais a importância da liderança dentro das empresas no cenário atual (CALVOSA; FERREIRA, 2023).

A liderança, quando é exercida de forma correta, gera nos colaboradores um sentimento de produtividade maior e faz com que eles se sintam mais engajados com a organização, o que evidencia a importância da liderança para que haja uma espécie de conexão entre a organização e os colaboradores, aumentando a retenção dos funcionários na empresa (MELO; SILVA, 2019).

Um ponto importante a ser destacado também na elaboração desse trabalho, é que o líder de sucesso ou líder buscado pelas empresas hoje, precisa além de tudo ser eficiente, para fazer com que a empresa alcance destaque em relação aos seus concorrentes através do alcance de metas, objetivos e estratégias. Tal ponto foi enfatizado no estudo de Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016), onde os mesmos destacam as ações do líder como elemento primordial quando se trata da competitividade e produtividade dentro de uma empresa, enfatizando assim o grande papel que a liderança tem dentro das organizações, o que explica essa procura das empresas por um líder eficaz.

Os autores Almondes, Teixeira e Vieira (2020), também enfatizam que essa liderança autêntica tem um impacto positivo com o comprometimento organizacional dos colaboradores e quanto maior o nível de autenticidade da liderança, maior o índice de Soft Skills da equipe liderada, portanto, pode-se notar a importância da liderança dentro das organizações no cenário atual e como essa relação entre o líder e os liderados afeta diretamente a produtividade da equipe e conseqüentemente a produtividade da empresa. Os autores Almondes, Teixeira e Vieira (2020), afirmam também que essa liderança positiva tem um efeito de retenção dos colaboradores na organização, pois gera um maior comprometimento e faz com que o colaborador se sinta importante para os projetos da organização.

Dentre os pontos positivos da liderança em relação à equipe liderada, pode-se destacar também o aumento do bem estar da equipe, um clima organizacional mais saudável no ambiente de trabalho, inspiração e motivação dos colaboradores, desenvolvimento de habilidades, foco da equipe no sucesso

pessoal e no sucesso da empresa e a possibilidade de novas ideias e projetos com potenciais para impulsionar a carreira dos colaboradores e a empresa.

Diferentemente dos pontos positivos, a influência do líder quando é exercida de forma errada, se transforma em uma liderança destrutiva, pois pode causar na equipe liderada uma série de consequências e aspectos negativos, que afetam tanto a equipe, quanto o líder e até mesmo a organização em que ambos estão presentes (OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015)

Vale ressaltar que os impactos negativos da influência do líder sobre sua equipe podem ser: Comunicação pobre dentro da organização, que pode ser um grande ocasionador de problemas na empresa, falta de empatia, ambiente desagradável e desmotivador, estagnação profissional, conflitos internos que podem ser facilmente intensificados, falta de confiança e consistência, confusão entre os membros da equipe e sentimento de desvalorização, esgotamento mental e físico e instabilidade na equipe (HAQ *et al.*, 2021).

Por fim, este artigo evidencia a importância do líder dentro das organizações, demonstra o perfil ideal do líder desejado atualmente pelas empresas do Brasil e destaca como a relação entre o líder e a sua equipe podem afetar diretamente a empresa, tanto positivamente trazendo uma série de benefícios mencionados na pesquisa, quanto negativamente acarretando em prejuízos a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender por meio de uma pesquisa bibliográfica a importância da liderança para as empresas no cenário atual brasileiro, dando evidência na relação do líder com a sua equipe e em como essa relação pode trazer para as empresas pontos positivos e negativos, tendo como base os principais autores do assunto.

Após o estudo desenvolvido durante o trabalho, foi possível atender todos os objetivos propostos na presente pesquisa. Porém, após as análises realizadas foram identificadas as seguintes limitações no estudo: (i) foi utilizado apenas a base de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL); (ii) para realização da busca na base de dados utilizou-se apenas duas palavras-chaves; (iii) não foi proposto um calendário de pesquisas futuras acerca do tema.

A partir destas limitações da pesquisa, pode-se fazer as seguintes sugestões de trabalhos futuros: (i) refazer a mesma pesquisa ampliando as bases de dados nacionais; (ii) ampliar o número de palavras chaves; (iii) realizar uma agenda de pesquisa para que os estudos acerca da temática sejam direcionados.

Portanto, pode-se concluir com este trabalho que as empresas tem sim um perfil ideal de líder que elas buscam para os seus colaboradores, que a relação entre o líder e a sua equipe afeta diretamente na produtividade da organização e que a força dessa liderança pode trazer tanto aspectos positivos, quanto negativos para a equipe liderada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. D.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, dez. 2018.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos Editora S.A., 1982.

ALMONDES, R. S.; TEIXEIRA, A.; VIEIRA, V. A. Liderança autêntica e as dimensões do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Rio Grande do Sul, v. 14, n. 1, p. 1-19, jun. 2020.

ALVES, O. F. **Comportamento Organizacional**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

ALYRIO, R. D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd, Revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 224-260, abr. 2023.

CARDANO, M. **Manual de Pesquisa Qualitativa: A contribuição da teoria da argumentação**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

COOPER, A. A. **Como ser um líder**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013.

DA LUZ, S. F. **Gestão da Comunicação em Projetos**. 1ª. ed. Curitiba: Contentus, 2020.

DIAS, M. R.; DA SILVA, C. S.; BARBOSA, A. S. **Estratégia empresarial: As etapas do processo estratégico e o uso de ferramentas clássicas**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

DINIZ, D. **Grades líderes de pessoas**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

FERREIRA, P. C. **Planejamento estratégico**. 1ª. ed. São Paulo: Contentus, 2020.

FIGUEIREDO, N. M. A. (Org.). **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3ª. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, F. D. **Liderança movida pelo propósito: Como se tornar um grande líder criando uma cultura de liderança sustentável**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

GORDON, J. **O poder da liderança positiva: Como e por que líderes positivos transformam equipes e organizações e mudam o mundo**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

GRANEZ, C. R. L.; BORTOLUZZI, C. A. P.; BISSANI, N. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, Santa Catarina, v. 5, n. 2, p. 310-326, dez. 2016.

GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. Liderança transacional e transformacional: Uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Rio Grande do Sul, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, jun. 2018.

HAQ, M. A. U. *et al.* O efeito da liderança despótica no comportamento contraproducente: O papel da autoestima reduzida baseada na organização e

da estabilidade emocional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 1-16, set. 2021.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNIOR, F. K. T.; MARCON, F. **Liderança Exata**: A arte de liberar mentes introvertidas para alcançar resultados extraordinários. 1ª. ed. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2021.

KOUZES, J. M.; POSTER, B. Z. **O desafio da liderança**: Como fazer acontecer em sua empresa. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e liderança**. 1ª. ed. São Paulo: Contexto, 2019.

MCKEOWN, M. **Estratégia**: Do planejamento à execução. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

MELO, F. G. O.; SILVA, G. Qualidades de liderança para inovação em organizações do setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Rio Grande do Sul, v. 6, n. 3, p. 122-143, ago. 2019.

NETO, M. T. R.; GONÇALVES, C. A.; FILHO, C. G. **Estratégia empresarial: O desafio das organizações**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, M. A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, Santa Catarina, v. 25, n. 2, p. 379-390, abr. 2015.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, dez. 2012.

SASSO DE LIMA, T. C.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista katálysis**, Santa Catarina, v. 10, n. esp., p. 37-45, abr. 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 3ª. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2009.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: Você pode fazer a diferença na organização**. 1ª. ed. Caxias do Sul-RS: Educus, 2013.

WEBBER, A. C. M. **O líder em xeque: Atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças**. 1ª. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2012.

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

A CONTABILIDADE FRENTE AOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS E IMPACTOS EM PEQUENOS ESCRITÓRIOS

ACCOUNTING IN THE FRONT OF TECHNOLOGICAL ADVANCES AND IMPACTS IN SMALL OFFICES

Kathleen Nagoli Pontes

E-mail – *Business School* Unoeste

Irene Caires Da Silva

E-mail – *Business School* Unoeste

Sandra Cristina Pelegrini Giacomelli

sandragiacomelli@unoeste.br – *Business School* Unoeste

Luiz Roberto Darben

E-mail – *Business School* Unoeste

Lucas Da Silva Pereira

E-mail – *Business School* Unoeste

RESUMO: O presente estudo buscou analisar o desempenho de pequenos escritórios contábeis frente ascensão da tecnologia na rotina das pessoas; com o objetivo geral de exemplificar e identificar os benefícios e mudanças necessárias para que um empreendimento contábil de pequeno porte tenha capacidade de manter uma imagem de visibilidade semelhante aos seus grandes concorrentes. Desse modo, a pesquisa em questão justifica-se todas as transições enfrentadas nos escritórios de contabilidade, tanto no de porte pequeno, como um de grande porte, afinal todos devem se inteirar das atualizações por modo de não oferecerem um serviço obsoleto aos seus clientes; visto ser um ambiente de constante estudo e diferentes áreas como: finanças, regimes tributários, departamento fiscal, departamento pessoal, entre outros, são tópicos instáveis, aptos a passarem por novas diretrizes e conceitos. Sendo uma pesquisa qualitativa, embasada no levantamento bibliográfico afim de evidenciar a performance mais competente para o desenvolvimento de um escritório, motivando os estudantes e atuantes da área a buscarem nas ferramentas tecnológicas os diferenciais e escassez almejados no mercado de trabalho, para que sejam aplicados em prestação de serviços inovadores e coerentes, alinhado as normas e complexidade que Ciências Contábeis exige. Por fim, as inovações tecnológicas trouxeram várias vantagens para os empresários da contabilidade, proporcionando otimização de processo para os profissionais da contabilidade.

Palavras-chaves: Contabilidade. Tecnologia. Desenvolvimento.

ABSTRACT: The present study sought to analyze the performance of small accounting offices in view of the rise of technology in people's routine; with the general objective of exemplifying and identifying the benefits and changes necessary for a small accounting enterprise to be able to maintain an image of visibility similar to that of its large competitors. In this way, the research in question justifies all the transitions faced in accounting offices, both small and large, after all, everyone must be aware of the updates so as not to offer an obsolete service to their customers; since it is an environment of constant study and different areas such as: finance, tax regimes, tax department personnel department, among others, are unstable topics, apt to undergo new guidelines and concepts. Being a qualitative research, based on the bibliographic survey in order to evidence the most competent performance for the development of an office, motivating students and professionals in the area to seek in technological tools the differentials and

shortages desired in the labor market, so that they can be applied in provision of innovative and coherent services, in line with the norms and complexity that Accounting Sciences requires. Finally, technological innovations have brought several advantages to accounting entrepreneurs, providing process optimization for accounting professionals

Keywords: Accounting. Technology. Development.

1. INTRODUÇÃO

A ciência contábil vem acompanhando as diferentes fases da evolução nas formas de trabalho, provocando questionamentos se poderá tornar-se uma ciência com prazo determinado de vigência devido o momento que estamos vivenciando no século XXI.

Os procedimentos contábeis já possuem a rotina de práticas e técnicas integrada à sistemas de softwares que incrementam e facilitam os trabalhos executados pelos profissionais contábeis. Com isso as atividades operacionais e repetitivas exigem um programa capaz de suprir as necessidades do escritório.

Neste sentido pequenos escritórios de longa data vêm perdendo credibilidade no mercado, afetados por uma baixa receita, devido à entrega de serviços limitados e obsoletos, baseados nos rumores dos impactos do avanço tecnológico.

Porém este fato não condena a sua extinção e sim a possibilidade de novas atuações no mercado de trabalho, permitindo compreender que as mudanças levam ao desenvolvimento e aprimoramento tecnológico, vistos as contribuições de estudos e pesquisas de cientistas e profissionais ao longo do tempo, o que caracterizou a imagem que a área tem nos dias de hoje.

Sendo uma profissão de linguagem universal, regida pelas normas gerais de contabilidade mundialmente, por ser uma ferramenta social excepcional para a administração e desenvolvimento da sociedade, desde um empresário individual a grandes empresas multinacionais, desperta a reflexão sobre: há limitação do espaço de empreendedores de pequeno porte nos dias de hoje? Ou há caminhos a serem seguidos para evitar a falência?

Partindo da reflexão acima, justificam-se todas as transições enfrentadas nos escritórios de contabilidade, seja de pequeno ou de grande porte, afinal todos devem se inteirar das atualizações, por ser um ambiente de constante estudo e diferentes áreas como finanças, regimes tributários, departamento fiscal, departamento de pessoal, entre outros. São tópicos em constantes reformulações, aptos a passarem por novas diretrizes e conceitos.

O presente artigo trouxe como objetivo principal a necessidade de apresentar o posicionamento de pequenos negócios contábeis em um ambiente

tecnologicamente inovador. Voltou atenção para uma análise dos impactos e inovações ocorridos na vida dos contadores e estudantes da área nos últimos anos devido à tecnologia, pontuando aspectos desta transição e assim, ao final, consolidar informações capazes de demonstrar os diferenciais que determinam a ascensão de um escritório.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os registros da contabilidade nos primórdios da civilização evidenciam que os métodos utilizados para execução de atividades eram embasados nas ferramentas e limitações da época em questão, mesmo que de forma abstrata e não intencional. Desse modo, os homens primitivos ao empenhar contagem de animais nas paredes de cavernas, controle de alimentos e instrumentos de caça; já refletiam a adaptação com as inovações da era paleolítica.

Portanto, a contabilidade é uma área conhecida há muito tempo, por isso passa por diversas modificações e lapidações, conforme Silva, Eyerkauffer e Rengel (2019), analisam por meio da frase que a Contabilidade vem sofrendo mudanças desde a sua existência por conta do desenvolvimento econômico, político, cultural, social, científico e pelo conhecimento adquirido com base na tentativa e erro por meio de vivência e experiência dos profissionais contábeis no dia a dia.

A contribuição do estudo e pesquisas de cientistas e profissionais ao longo do tempo caracterizou a denominação que esta área tem nos dias de hoje apresentada nas normas gerais de contabilidade no mundo todo, sendo uma profissão de linguagem universal, visto que é uma ciência social excepcional para a administração e desenvolvimento da sociedade, desde um empresário individual a grandes empresas multinacionais.

Neste contexto, uma empresa necessita das informações contábeis que consiste em um conjunto de bens e direitos pertencente a uma pessoa jurídica que possibilita o processo de gestão.

Seguindo esta linha de raciocínio, um escritório de contabilidade possui as mesmas atribuições independente se é de pequeno ou grande porte. Um contador que trabalha de forma digital, empenha as mesmas funções que um escritório físico com mais de 50 colaboradores.

O desenvolvimento global, permitiu avanços em todas as vertentes sociais, a ciência fora a matéria prima para a globalização, estudo da medicina, produção de bens tecnológicos, facilitou o cotidiano das pessoas, por meio da comunicação, agilidade e locomoção. Desde a primeira comunidade formada no mundo; até os dias de hoje com mais de 7 bilhões de pessoas, frequentemente este desenvolvimento citado progride, apresentando ainda mais inovações e descobertas para todos.

Desse modo, é sabido que as novas tecnologias não estão tornando obsoletos os professores e as escolas, mas estão redefinindo os seus papéis. Assim, se faz necessário que o profissional do ensino busque cada vez mais conhecer a tecnologia e utilizar em sala de aula.

Trazendo para o nicho contábil, ciência arcaica, depreende-se que a mesma passou por todas as fases de inovações, entre elas a tecnológica, onde atualmente é a que mais causa consequências no exercício da profissão. Neste sentido, a inovação, criatividade e novos conhecimentos são integrados e resultam em novas possibilidades para o profissional. (TIDD e BESSANT, 2008).

Neste momento a contabilidade se encontra na era chamada de “Mundo Científico”, observando apenas o nome já se evidencia como a ciência complementa e integra as atividades de contadores e escritórios. Por meio dela e das inovações, que muitos processos operacionais e repetitivos nas rotinas contábeis já foram extintos e substituídas por softwares e ERP's (*Enterprise Resource Planning- traduzido para o português Planejamento de Recursos da Empresa*).

A ciência contábil é frequentemente afetada pelas tendências tecnológicas disruptivas. Dessa maneira, a contabilidade então é constantemente desafiada a aprimorar e desenvolver as técnicas utilizadas nos processos de geração de informações requeridas por seus usuários para o processo de gestão. (TESSMANN, 2011).

Nesse novo modelo de educação contábil na Universidades faz necessário uma nova grade curricular do curso superior com adaptações e novas disciplinas que atenda o mercado de trabalho na área contábil, e também com profissionais que tenham vivencia e experiência no cenário contábil.

Um contador não se limita apenas ao saber técnico, precisa ter noções de gerenciamento, tecnologia da informação, política, aspectos econômicos e dentre outros. Isso é um atributo que apenas um profissional da área possui máquinas e computadores auxiliam no desempenho das atividades, porém não são eficazes sem a mente humana.

Em um outro trecho de sua obra Tessmann (2011, p. 56), orientam o perfil de um contador: A profissão contábil não para de se desenvolver, está em constante crescimento, onde sempre surgem novas mudanças, assim o mérito do contador também cresce. Assim os novos profissionais devem possuir conhecimentos adequados dos sistemas de informação, utilizando-se de tecnologia de ponta, principalmente através dos serviços disponibilizados através da internet. A fim de se acostumarem com a era digital.

Cada vez mais, governos vão buscar meios de integralizar os assuntos de âmbito federal, estadual e municipal, assim como já feito com o SPED, ótimo exemplo de integralização de informações e praticidade, mas que, no entanto, ainda contam com o contador como precursor da geração e administração destes documentos.

Portanto, o que determina a ascensão de um escritório é a competência e qualificação, um serviço bem desempenhado abre portas para oportunidades e retorno. Com a contabilidade digital os recursos para o exercício de baseiam em computador e internet, sendo consideradas ferramentas de fácil acesso.

Para Tidd e Bessant (2015), o fato de a contabilidade estar inserido em diferentes segmentos empresariais, podendo prestar serviços a diferentes tipos de negócios. Logo é um mercado com grande oferta de clientes, e usar dos avanços tecnológicos para otimizar a entrega final é uma vantagem.

Consultorias, planejamento tributário, auditorias, estudos de viabilidade, gerenciamento, são todos subtópicos que o contador pode explorar para adquirir um diferencial no mercado. Profissionais estagnados que resistem as transformações estão fadados ao fracasso e esquecimento. O mercado precisa de profissional aberto a mudança e que tenha conhecimento em tecnologia. (TESSMANN, 2011).

Por fim, percebeu-se que os profissionais que tem conhecimento disso, percebem a vantagem em relação a escritórios de grande porte pois, geralmente,

devido ao grande número de clientes, os serviços ofertados baseiam-se no básico e sem muito suporte, para conseguir suprir as demandas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo usou do conhecimento teórico para descrever e explorar a área tecnológica na contabilidade, atingindo o objetivo por meio de levantamento bibliográfico em doutrinas, periódicos, artigos, livros e sites oficiais referentes ao assunto, além de consultas nos meios de propagação que a modernidade nos proporciona, ricos também em relevância acadêmica.

Assim como caracteriza Brito, Oliveira e Silva (2021, p. 13):

A pesquisa na área da educação é um campo em aberto que constantemente passa por novas descobertas e formas de encarar as relações sociais que vão se desenvolvendo. Ao vislumbrar a pesquisa bibliográfica como uma ferramenta de interpretação da realidade, deve-se levar também em consideração a forma como o conhecimento se propaga na atualidade. Por isso, apesar de ser usada em larga escala e já ter a sua utilidade atestada por vários pesquisadores, é inegável que a pesquisa bibliográfica assume uma nova dimensão com a forma como o conhecimento científico tem-se difundido.

Para Sousa, Oliveira e Alves (2021, p. 2), o levantamento bibliográfico “tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas”.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois analisou e descreveu as informações adquiridas por meio do estudo. “Onde ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações quantitativas, a estrutura do artigo trabalha com descrições, comparações e interpretações” (VERNAGLIA, 2020, p. 4,). Dessa maneira, “o enfoque qualitativo não é mais considerado uma repetição de conceitos e ideias, e atualmente tem uma imagem de discussão com várias possibilidades”. (BRITO, OLIVEIRA e SILVA, 2021, p. 14).

Com caráter explicativo a fim de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência da evolução tecnológica, analisando os percursos de tais fenômenos tomam até atingir a esfera contábil e seu modo de atuação. O objetivo exploratório, segundo Oliveira (2011, p. 22,) é o “que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos”.

Por fim, o aspecto metodológico é uma maneira pela qual se desenvolve as etapas da pesquisa, onde buscou primeiro entender o que é o método, sistematização e a reflexão de ideias para traçarmos o caminho da pesquisa e atender o objetivo proposto pela pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Com a análise comparativa do desempenho dos pequenos escritórios contábeis frente aos escritórios mais desenvolvidos, depreende-se a discrepância entre como a tecnologia está sendo utilizada na entrega dos serviços finais aos clientes.

Onde softwares e ERP's são promotores de maior produtividade e agilidade nos processos, com isso as tarefas operacionais estão integradas, possibilita novos meios de utilização das informações contábeis.

Verificou-se a expansão da contabilidade digital, devido ao valor agregado ao escritório, por isso as pessoas optam pelos serviços online devido ao custo benefício, não tendo motivos ou diferenciais para se fidelizar em escritório de pequeno porte.

Desde modo, a causa da baixa ascensão desse empreendimento não está apenas acarretada ao avanço da tecnologia, mas sim a aversão de acompanhar esses benefícios de forma pontual no negócio.

A baixa utilização em mídias sociais dos contadores bloqueia a captação de novos clientes, pois no momento atual do mercado as redes sociais são fonte de visibilidade, onde o profissional pode expor seu trabalho, tirar dúvidas e fidelizar possíveis consumidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Coube a esta pesquisa trazer uma visão reconfortante para as pessoas e mostrar a importância deste avanço, demonstrando que existe espaço para o contador trabalhar em conjunto a ciência, unindo os saberes técnicos à habilidade da tecnologia, evidenciando as possibilidades e vertentes da contabilidade que, atualmente são precursores de bom desempenho entre os clientes com serviços qualificados que geram maior produtividade e retorno.

Assim os profissionais da área terão maior apreço pelo meio digital, essas tecnologias possibilitam a otimização de processos contábeis, com registros de documentos, elaboração de demonstrações contábeis e conciliação bancária contribuindo para o desenvolvimento da área e geração de novos assuntos e meio das práticas contábeis mais ágeis e eficientes.

Desse modo, essas tarefas são geradas em tempo real e as informações proporcionam o processo de gestão tomam decisões mais assertivas por parte dos gestores.

Pode-se concluir que, desde a fase de formação dos contadores, precisam ser instigadas alternativas para explorar o meio digital, incentivos a pesquisas da área e maior entrega de artigos e teses dessa ciência, voltadas a incorporação da tecnologia nas rotinas, uma vez que, a cada dia que passa estamos mais adeptos a inclusão de novas tecnologias e avanços científicos, tudo em nome de um progresso social e econômico. Com isso, haverá impactos em todas as esferas da sociedade, entre elas, as profissões.

Por fim, o avanço tecnológico tem contribuído com diversas mudanças na profissão contábil causando impactos também nos pequenos e médios escritórios de contabilidade, através de softwares especializados, automação e inteligência artificial, a profissão do profissional contábil passou por diversas transformações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, A. P. G; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, B. A. **A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área da educação.** Uberlândia –MG: Fucamp. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2354>. Acesso em: 11 Jun. 2023.

FRARE, A. B. *et al.* **Qualificação profissionais, inovação tecnológica e desempenho em escritórios de contabilidade.** Florianópolis SC: Navus, v. 10 p. 01-13 jan./dez. 2020. Disponível em: Dialnet-QualificacaoProfissionalInovacaoTecnologicaEDesemp-7774798.pdf. Acesso em 11 Agost. 2023.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia em pesquisa: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalão – GO: Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em:

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica - Prof_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 11 Agost. 2023.

SILVA, C. G.; EYERKAUFER, M. L.; RENGEL, R. **Inovação tecnológica e os desafios para uma contabilidade interativa**: Estudos dos escritórios de contabilidade no estado de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques>. Acesso em: 11 Agost. 2023.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. **A pesquisa bibliográfica**: princípios e fundamentos. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 11 Agost. 2023.

TESSMANN; G. M. **O desafio da contabilidade digital para os profissionais contábeis**. 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/506>. Acesso em: 11 Agost. 2023.

TIDD J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=52313>. Acesso: 11 Agost. 2023.

VERNAGLIA, T. V. C. **Pesquisa qualitativa**. Portal Educapes. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica - Prof_Maxwell.pdf.2020](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf.2020) Acesso em 12 Agost. 2023.

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

A ESCASSEZ DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO

THE SCARCITY OF FINANCIAL EDUCATION IN THE BRAZILIAN EDUCATIONAL SYSTEM.

Leonardo Alves de Melo

alves.leomelo@gmail.com – *Business SchoolUnoeste*

Josélia Galiciano Pedro

joselia@unoeste.br – *Business SchoolUnoeste*

RESUMO: A atual conjuntura econômica está exigindo cada vez mais que os indivíduos tenham conhecimentos e habilidades financeiras para manterem-se estáveis financeiramente, porém em contrapartida, atualmente duas em cada três pessoas no mundo são consideradas analfabetos financeiros, ou seja, enquanto o cenário exige cada vez mais das pessoas, estas têm chegado à fase adulta sem os conhecimentos básicos necessários, e no Brasil isso não é diferente. Neste contexto é notável a necessidade de inserção do ensino financeiro no sistema educacional, a fim de que, trabalhando este tema com os indivíduos desde a infância, tenha-se no futuro, adultos mais bem preparados. O objetivo geral do projeto de pesquisa foi realizar uma abordagem sobre educação financeira nos níveis básico, médio e superior, pois no Brasil, bem como no mundo, os índices de educação financeira refletem uma realidade onde a maioria dos indivíduos não possui controle de suas finanças. A metodologia foi pautada na pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e a coleta de dados foi através da base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL*. Por fim, o estudo identificou que para mudar a realidade do Brasil no que diz respeito aos índices de educação financeira deve-se inserir a temática na grade curricular de escolas e faculdades e trabalhar o assunto com todas as camadas da população, ou seja, jovens e adultos.

Palavras-chaves: Educação Financeira. Sistema Financeiro. Sistema Educacional Brasileiro.

ABSTRACT: The current economic situation is increasingly demanding individuals have financial knowledge and skills in order to maintain financial stability. However, on the other hand, currently, two out of every three people in the world are considered financially illiterate. This means that while the scenario requires more and more from people, they are reaching adulthood without the necessary basic knowledge. This situation is no different in Brazil. In this context, the need for financial education in the educational system is notable, so that by addressing this issue with individuals from childhood, we can have better-prepared adults in the future. The overall objective of the research project was to address financial education at the elementary, middle, and higher education levels, as in Brazil, as well as worldwide, the financial education indices reflect a reality where the majority of individuals lack control over their finances. The methodology was based on exploratory research with a qualitative approach, and data collection was conducted through the *Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL* database. Finally, the study identified that to change Brazil's reality regarding financial education indices, it is necessary to incorporate the topic into the curriculum of schools and universities and address the subject with all layers of the population, including both youth and adults.

Keywords: Financial education. Financial system. Brazilian educational system.

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

A INFLUENCIA DA REMUNERAÇÃO NÃO FINANCEIRA NA AUTOESTIMA DO TRABALHADOR

INFLUENCE OF NON-FINANCIAL REMUNERATION ON WORKER SELF-ESTEEM

Michelle da Silva Ferreira dos Santos

Michellesantos46@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Milena da Silva Fabri Ribeiro

Milenasfr1998@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Joselene Lopes Alvim

Joalvim@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: A pesquisa tem como seu principal objetivo é descrever a influência da remuneração não financeira na autoestima dos colaboradores em geral, destacando a importância desses fatores, além do aspecto monetário. Reconhecendo que elementos como reconhecimento, elogio, oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional tem papel fundamental na motivação e satisfação dos trabalhadores. A pesquisa enfatiza a relação direta entre a autoestima e o bem estar no trabalho, e evidencia que as empresas precisam não apenas dispor de salários adequados, mas também, criar ambientes que valorizem e proporcionem o crescimento pessoal dos colaboradores. A metodologia utilizada foi a qualitativa, que compreende a obtenção de dados secundários alcançados através de pesquisa bibliográfica com matérias já elaboradas, como livros e artigos científicos, buscando propor estratégias que incluam na empresa, a elaboração de planos de carreiras, programas de desenvolvimento e a promoção do ambiente profissional positivo. Através do estudo realizado, concluiu-se que a implementação da remuneração financeira pode ser desafiadora, e que para o estudo seja mais aprofundado e devidamente concretizado nas organizações, e futuramente utilizado, que sejam feitas através de coleta de dados primários.

Palavras-chaves: Remuneração; Benefícios; Compensação; Salários; Motivação; Trabalhador.

ABSTRACT: The main objective of the research is to investigate and study the influence of non-financial remuneration on the self-esteem of employees in general, highlighting the importance of these factors, in addition to the financial aspect. Recognizing that elements such as recognition, praise, opportunities for growth and professional development play a fundamental role in worker satisfaction and motivation. The research emphasizes the direct relationship between self-esteem and well-being at work, and shows that companies need not only to have adequate training, but also to create environments that value and provide employees with personal growth. A methodology used in a qualitative way, which includes obtaining secondary, objective data through bibliographical research with materials already prepared, such as books and scientific articles, seeking strategies that include in the company, the elaboration of career plans, development programs and the promoting a positive professional environment. Through the study carried out, it was concluded that the implementation of financial payments may be required, and that for the study to be more in-depth and properly carried out in organizations, and in the future used, they are made through the collection of primary data.

Keywords: Remuneration; Benefits; Compensation; Salary; Motivation; Worker.

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

A TRANSFORMAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO PELA GERAÇÃO Z: ANÁLISE E PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD

THE TRANSFORMATION OF THE LABOR MARKET BY GENERATION Z: ANALYSIS AND SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE SPELL/ANPAD DATABASE

João Victor Barboza Do Amaral

E-mail: joaovictorbarbozaamaral@gmail.com – *Business School* Unoeste

Valdecir Cahoni Rodrigues

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

Érika Mayumi Kato Cruz

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

RESUMO: A humanidade é dividida em gerações de acordo com o período de nascimento. A Geração Z constitui-se de jovens nascidos entre os anos de 1995 e 2010 e que já estão presentes nas organizações. Neste artigo, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa de natureza exploratória, assim como o método de revisão sistemática, onde foram localizadas pesquisas relacionadas ao tema que foram discutidas por outros autores. A finalidade desta pesquisa foi destacar as características dessa geração e a repercussão das mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho nos últimos 10 anos. Como metodologia, foi utilizada a pesquisa qualitativa e revisão sistemática, com o uso da base de dados da plataforma Spell/ANPAD. Os resultados obtidos mostram que essa geração possui jovens criativos e antenados na Era Digital, que buscam liberdade e independência dentro das organizações, além de almejavam cargos que lhes proporcionem estabilidade financeira e um equilíbrio considerável entre sua vida profissional e pessoal. Os gestores foram apontados como destaque na forma de lidar e colaborar com o desenvolvimento desta geração.

Palavras-Chave: Mercado de Trabalho, Geração Z, Tecnologia.

ABSTRACT: Humanity is divided into generations according to the period of birth. Generation Z is made up of young people born between 1995 and 2010 and who are already present in organizations. In this article, the qualitative research method of an exploratory nature was used, as well as the systematic review method where research related to the topic that was discussed by other authors was located. The purpose of this research in this article was to highlight the characteristics of this generation and the repercussion of changes that have been occurring in the job market in the last 10 years, as an exploration method to relate such changes, the Spell platform database was used for research Spell/Anpad, we can point out that the results obtained were that this generation has creative young people who are in tune with the Digital Era, who seek freedom and independence within organizations, in addition to aiming for positions that offer them financial stability and a considerable balance between their professional and personal life .

Pointing out managers as a highlight of ways in which they can deal with and collaborate with the development of this generation.

Keywords: Job Market, Generation Z, Technology.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade tem sido um dos principais fatores motivacionais para obter sucesso no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2000). Ao longo dos anos, o mercado de trabalho tem passado por mudanças tecnológicas e comportamentais (MIRANDA et al., 2015).

No atual cenário, as organizações procuram colaboradores qualificados que se identifiquem com suas visões, missão e valores para agregar mais conhecimento, aumentando assim o sucesso profissional e pessoal (ROSA; SERAFIM, 2021). A escassez de mão de obra qualificada e a ansiedade tecnológica e digital unificam-se, destacando assim um novo perfil. As formas de recrutamento e seleção, os níveis salariais e os planos de carreira estão cada vez mais exigentes. Diante disso, os gestores devem repensar suas estratégias para atender a esses novos profissionais (RECH et al., 2017).

Cada geração inserida no mercado de trabalho é composta por particularidades e diferenças, acrescendo de bagagens culturais, princípios e valores. Essas características agregam fatores conflitantes no mercado de trabalho (LIMA et al., 2022). A atual geração, conhecida como "Geração Z", é composta por jovens nascidos de 1995 a 2010 e cresceram inseridos em novas tecnologias e meios digitais (EMMANUEL, 2020).

Um dos fatos marcantes dessa geração é a competitividade. Há uma grande cobrança de si mesmos para sempre mostrarem o seu melhor lado e passar um estilo de vida atraente para os outros indivíduos (EMMANUEL, 2020). A facilidade de mudança é uma de suas características por terem nascido em um momento de transformação e inovação tecnológica (JACQUES et al., 2015).

Os indivíduos pertencentes a essa geração apresentam alguns comportamentos em comum. Eles são normalmente críticos, espontâneos,

criativos e gostam de estar conectados (MARQUES, 2017). Por serem nativos digitais, o que significa que cresceram com os meios tecnológicos, essa geração simplesmente não conhece o mundo sem os meios de pesquisa rápida (AURÉLIO et al., 2016).

Percebe-se a busca por excelência ao ponto de serem constantemente procurados pelas organizações. Eles estão sempre em busca de um emprego que proporcione segurança e estabilidade, no geral são estudantes que não têm nenhum problema em falar sobre o futuro profissional (CHAICOSKI, 2021).

Com a intenção de promover uma melhor convivência e menos conflitos dentro das organizações, a empresa deve acompanhar as evoluções no setor de RH e as características de cada geração, para que esses colaboradores sejam mais criativos e produtivos (AURÉLIO et al., 2016).

Por meio desta pesquisa, foi abordado as mudanças que a Geração Z vem causando nos últimos anos dentro do mercado de trabalho, com o objetivo de auxiliar os gestores a adotarem novas políticas de retenção para essa geração.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa foi o de demonstrar a transformação que a geração Z está provocando no mercado de trabalho por meio da análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad.

Já os objetivos específicos foram: Realizar uma pesquisa exploratória sobre o tema abordado; analisar a produção dos últimos 10 anos na base de dados da Spell/Anpad e identificar as transformações do mercado de trabalho pela geração Z.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi necessário dispor de referências metodológicas pelos meios mais adequados para atingir os objetivos determinados no início. Desta forma, o roteiro da pesquisa teve como objetivo identificar os meios para alcançar a análise dos dados (FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008).

Para compor esta pesquisa, foi delineado o método de pesquisa qualitativa, a partir da perspectiva de Creswell (2010), a pesquisa qualitativa busca entender o comportamento de um determinado grupo ou indivíduo em um

problema social ou humano, descrevendo a complexidade de determinado problema e a ligação de certas variáveis que possibilita em um maior nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (FAGUNDES, 2011).

Para viabilizar a análise do estudo, foi empregado o método de revisão sistemática, que é utilizado para responder a uma pergunta específica com métodos explícitos a base de dados bibliográficos que foram pesquisadas, sempre utilizando critérios de inclusão na seleção de artigos, livros e materiais de pesquisa (GALVÃO e RICARTE, 2019) sendo de caráter exploratório tendo uma maior proximidade com o tema abordado.

As pesquisas foram realizadas na base de dados Spell/Anpad buscando dados do perfil desta geração, por pesquisas realizadas por autores durante os últimos 10 anos e em como o mercado lida com as exigências deste perfil.

A pesquisa abordou os impactos da geração Z no mercado de trabalho de forma a compreender as reestruturações necessárias para adaptação, devido à inserção dessa geração no ambiente organizacional. Durante a pesquisa, buscou caracterizar a geração e seus comportamentos, quais são as práticas e seus diferenciais que os tornam atrativos para sua inserção no mercado (BOLDRINI e LUCENA, 2014).

O objetivo foi o de contribuir para futuras pesquisas exploratórias que buscam compreender a geração Z e suas mudanças transformadoras, a fim de identificar suas práticas organizacionais e diferenciais que vem causando impactos inovadores no mercado de trabalho atual (ALVES, 2019).

A partir do tema exposto e aprofundamento da pesquisa, foram definidos os critérios deste estudo, onde os dados coletados para a realização desta pesquisa foram provenientes de fontes secundárias e contemplaram as seguintes etapas; foi utilizado a base de dados SPELL/ANPAD (<http://www.spell.org.br/>) onde se possui materiais relevantes ao tema abordado; aplicou-se os filtros 'artigo, administração e linguagem portuguesa'; desta forma, utilizou-se as palavras chaves: Mercado de Trabalho e Geração Z, foi considerado os artigos científicos publicados no período de 2010 a 2022, considerando esse período para melhor aproveitamento e profundidade no

assunto, visto que a geração Z são jovens nascidos de 1995 a 2010 (EMANNUEL, 2020).

Após fez-se a seleção e avaliação dos artigos científicos encontrados que condiz com o tema proposto, extraíndo as informações mais relevantes. Seguindo estes critérios foram encontrados no total 89 artigos e reaproveitados 12 artigos que condiziam com o tema exposto, sendo realizado uma análise prévia do resumo descritivo de cada um deles, logo analisado o material completo para melhor aproveitamento de dados. Segundo Godoy (1995) a análise do conteúdo é realizada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Os dados extraídos foram dispostos de análise de conteúdo de ideias dos comportamentos desta geração e sua inserção no mercado de trabalho, que segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas e procedimentos produzidos de forma sistemática, com o propósito de obter do conteúdo da mensagem evidências que estejam implícitas nestas, para assim compor as considerações através das análises de dados.

Dando seguimento a coleta da pesquisa, características mais encontradas foram: a importância das escolhas de suas carreiras no mercado de trabalho, as expectativas do futuro dessa geração, a dependência de tecnológica, e seu perfil comportamental.

Contudo, diante ao exposto o tema abordado vem se desenvolvendo durante anos, com inúmeros dados de pesquisas que mostram a evolução desta geração e quais as suas exigências para a sua inserção no mercado através das informações localizadas.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção foi apresentado os resultados encontrados na pesquisa com o uso das palavras chaves ‘Geração Z’ e ‘Mercado de trabalho’, utilizando a base de dados SPELL/ANPAD no período de 2010 a 2022, totalizando em 89 artigos encontrados, sendo extraídos 09 artigos que atenderão os requisitos.

O primeiro artigo publicado no ano de 2015 analisado teve como autores (JACQUES; PEREIRA; FERNANDES; OLIVEIRA, 2015) nomeado como “Geração Z: peculiaridades Geracionais na Cidade de Itabira-Mg”, trata-se de um

artigo cujo objetivo foi o de estudar quem são os indivíduos da Geração Z, e pontuar as dificuldades, fraqueza e pontos positivos delegados a eles, assim como adotar práticas para um melhor desempenho da atuação administrativa de recursos humanos. Nessa pesquisa foi utilizado o método qualitativo, utilizando-se uma amostragem probabilística de 390 jovens.

A pesquisa concluiu que os indivíduos da geração Z na maioria das vezes ajustam seu tempo e apresentam habilidades para atender metas e expectativa colocadas a eles sem causar grandes conflitos. Em relação a tecnologias essa geração não vivencia o mundo sem os meios tecnológicos, logo não é algo incomum para eles. Dos individuais abordados que fazem parte dessa geração citada 100,00% têm em sua posse algum dispositivo tecnológico o que os concede acesso a informações durante o dia a dia e, na maioria das vezes esses jovens não sabem como utilizar essas informações recebidas diariamente.

No ano de 2016, o artigo “O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais” (NASCIMENTO; SANTOS; VALENTIM; CABORO, 2016) e a metodologia utilizada foi a revisão teórica cujo objetivo foi o de mostrar a relação da geração Z e o processo de desenvolvimento da inteligência emocional. Além disso, cita a necessidade de compreender o sujeito organizacional na intenção de utilizar suas características positivas em prol da organização permitindo que se tenha uma melhor gestão para o benefício geral da empresa.

As organizações vivem em constantes mudanças, por isso, aqueles que convivem nesse ambiente têm a necessidade de saber lidar com essas mudanças. Nesse ponto de vista, o estudo defendeu que as gerações X, Y e Z possuem as mesmas características, tais como a facilidade em lidar com as mudanças e uma excelente habilidade em lidar com a tecnologia, o que é um ponto favorável dentro das organizações. Foi ressaltado na conclusão do estudo que as organizações devem se empenhar em adaptar-se às particularidades de cada geração.

Em 2017, foi publicado o artigo "Gerações e Mercado de Trabalho: Suas relações com as organizações" por (FORMETON, 2017) com o objetivo de analisar as gerações do mercado de trabalho atual e seus possíveis conflitos, valores e características. A pesquisa foi realizada com acadêmicos de Pós-

Graduação em Ciências Sociais Aplicadas de uma Universidade Pública, por meio de um questionário de múltipla escolha aplicado de forma presencial e online.

A pesquisa resultou na conclusão de que as gerações são adeptas do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo que o aspecto profissional exerce grande influência em suas vidas. Entre as questões examinadas, o que se destacou foram as exigências relacionadas à qualidade de vida, plano de carreira e reconhecimento pela empresa. Dessa forma, pode-se concluir que há uma demanda por equilíbrio entre os objetivos pessoais e profissionais, e as percepções das gerações sobre qualificação profissional indicam a priorização dos seguintes aspectos: identidade de carreira, benefícios e aspectos sociais.

Considerando as mudanças no ambiente organizacional foi realizado a pesquisa “Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein Influenciaram na Escolha da Carreira Feita por Alunos de Universidade do Interior de São Paulo” por (REIS; GRAZIANO; OSVALDO, 2016) a fim de apresentar as ancoras de carreiras mais frequente em cada geração. Esse trabalho é classificado como descritivo-analítica, os dados dessa pesquisa foram coletados por meio de questionário utilizando 40 questões, esses materiais foram analisados através da estatística descritiva por meio do software Excel com o objetivo de identificar as ancoras mais e menos frequente e comparar em relação a faixa etária e gênero dos universitários no interior de são Paulo.

A respeito da geração Z foi concluído que a âncora mais presente entre eles é a âncora “estilo de vida” independente do gênero, de maneira geral indica que as pessoas procuram manter e conciliar todas seus desejos individuais por exemplo familiares e profissionais. Porém é observado na pesquisa que o sexo masculino tende a ter outra ancora predominante, a âncora denominada como “Autonomia independência”. Quanto ao ano de 2019, a obra publicada foi “A identidade da geração z na gestão de startups”, por (MELO; TAVARES; FELIX; SANTOS, 2019) e o objetivo foi o de compreender a identidade da geração Z na gestão de startups. Para a realização do estudo foi utilizado a pesquisa exploratória de natureza qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas para coletar os dados com exercício-estímulo.

Os resultados indicaram que as particularidades da geração Z que mais influenciam são a autoconfiança, o otimismo, o imediatismo, a capacidade de realizar multitarefas e a preocupação em buscar satisfação no trabalho, agindo de acordo com suas próprias aspirações e enfrentando desafios. Os autores também abordaram o fator da idade como uma variável que influencia a gestão, dando prioridade a uma hierarquia horizontal. Os entrevistados destacaram as startups como um elemento que contribui para o desenvolvimento do empreendedorismo nessa geração.

A pesquisa de Sousa e Colauto (2021), "Valores do trabalho para estudantes de *Stricto sensu* em contabilidade das gerações Y e Z" aborda os valores considerados importantes dentro das organizações pela geração X e Z, o alvo dessa pesquisa é levantar os diretos e supervisores a conhecer melhor os traços e particularidade dessas gerações já no ambiente acadêmico é possível rever as práticas acadêmicas a partir dos resultados apresentado. Foi utilizado uma pesquisa qualitativa para o desenvolvimento deste artigo, a coleta desses dados ocorreu na plataforma SurveyMonkey.

Ao analisar os dados coletados atingiu-se o seguinte resultado, os valores com maior significado para a as gerações citada estão voltados a uma melhor estabilidade financeira e uma melhora significativa no cenário de suas vidas utilizando o uso do seu trabalho, os jovens da Geração Y e Z valorizam auto salários e estabilidade financeira, sendo assim dados coletados nesse trabalho estão voltados para os principais valores que seria a segurança em seus serviços e a estabilidade financeira.

No ano de 2022, foi publicado o artigo intitulado "Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba", elaborado por (BISPO; LIRA; SILVA; LIMA, 2022). O objetivo do estudo foi compreender as perspectivas de carreira da geração Z e a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, envolvendo membros e ex-membros da Empresa Júnior de Administração.

Os resultados apontaram que essa geração busca liberdade e autonomia para realizar suas atividades da maneira que desejam, bem como a inovação e a busca por desafios. A definição de suas carreiras é influenciada tanto pela família quanto pela falta de planejamento e experiências profissionais

dos estudantes. No entanto, a Empresa Júnior, ainda em desenvolvimento, agrega valores e desenvolve competências e aprendizados para o crescimento dessa geração.

A pesquisa "Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z", desenvolvida por (FERREIRA; GIULIANI, 2022), foi publicada ainda no ano de 2022. O objetivo do estudo foi investigar as preferências de estilos de resolução de conflitos entre os jovens da Geração Z. A pesquisa adotou uma abordagem descritiva de natureza quantitativa, coletando dados de 141 jovens dessa geração por meio de um questionário intitulado "Estratégias para resolução de conflitos". O estudo analisou variáveis como sexo, nível de escolaridade e faixa de renda, confrontando-as com os resultados obtidos.

Os resultados possibilitaram compreender que os jovens desta geração entendem que os objetivos só podem ser alcançados com a colaboração de outros agentes. Isso indica que, na perspectiva desses jovens, a competição é vista como uma oportunidade de colaboração para atender aos seus interesses, valorizando ao mesmo tempo a necessidade de preservar relacionamentos interpessoais.

Seguindo nesse pensamento, no ano de 2022, (BECK; CARVALHO; MULLER; WALTER, 2022) desenvolveram um estudo intitulado "A concepção de carreira para as diferentes gerações: um estudo de caso em uma empresa do setor lácteo do Oeste do Paraná". O objetivo desse estudo foi apresentar as diferenças na concepção de carreira entre as diferentes gerações dentro de uma organização do ramo lácteo no oeste do Paraná.

Dentro das organizações, várias gerações coexistem diariamente, e cada uma delas possui um pensamento diferente em relação à sua carreira no ambiente de trabalho. No artigo, são apresentadas as características das gerações baby boomers, X, Y e Z. Os baby boomers costumam ser leais às organizações, enquanto a geração X é menos tolerante com a empresa em que trabalha. A geração Y é mais confiante e valoriza o trabalho em grupo. Por fim, a geração Z busca liberdade dentro das organizações, deseja escolher o ambiente de trabalho e rejeita a padronização das atividades executivas.

Em relação à concepção de carreira de cada geração, os baby boomers correspondem a uma carreira mais burocrática, uma vez que os integrantes

dessa geração progrediram hierarquicamente dentro das organizações. Por outro lado, as gerações X, Y e Z tendem a buscar uma carreira sem fronteiras, vislumbrando oportunidades tanto dentro como fora da organização. Uma das características mais interessantes desse tipo de carreira é a abertura para oportunidades internacionais, principalmente por parte das gerações mais jovens, como a Y e Z.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo explorou a Geração Z, suas características, pontos positivos e negativos, além de suas aptidões para trabalhar e entender a tecnologia, que é um ponto extremamente relevante para as organizações, com o propósito de conceder suporte aos gestores ao aderir novas estratégias para lidar melhor com essa geração.

Na maioria das pesquisas analisadas houve uma comparação em relação às gerações, sendo relevante destacar que a Geração Z nasceu, cresceu e se desenvolveu em um mundo tecnológico diferente das gerações passadas, denominadas como X e Y. A Geração Z foi descrita como jovens criativos, espontâneos, críticos, competitivos e sempre conectados aos meios de informação. Para eles, a Era Digital é extremamente normal, pois nunca conheceram um mundo sem tecnologia, sendo facilmente adaptáveis a mudanças.

Quando inseridos em uma organização, esses jovens preferem mais liberdade e independência para realizar suas atividades diárias. Além das características mencionadas anteriormente, foi identificado durante a pesquisa que essa geração busca obter estabilidade financeira por meio do trabalho, almejando altos salários. Essas metas são consideradas como um dos maiores valores dessa geração, sendo também importante o equilíbrio entre sua vida pessoal e financeira.

Saber como lidar com essa geração dentro das organizações é um dos motivos pelos quais essa pesquisa foi realizada. Diante dos dados coletados, foram levantadas informações importantes para que os gestores levem em

consideração no desenvolvimento de estratégias para administrar os membros da Geração Z. É de suma importância que as organizações se ajustem a cada geração, utilizando essa diferença entre gerações a seu favor, resultando em um grande diferencial competitivo.

Dentre as dificuldades na realização desta pesquisa, pode-se mencionar o acesso aos dados, uma vez que a obtenção de informações sobre a Geração Z e suas características ainda é algo desafiador. Além disso, a disponibilidade de pesquisas na base de dados utilizada e a relevância da produção científica encontrada também são questões a serem consideradas.

Para futuras pesquisas sugere-se ampliar a amostra utilizada e considerar os contextos culturais e os setores de trabalho; investigar os desafios enfrentados pelas organizações tais como investigar as estratégias de atração, retenção e gestão de talentos desta geração; avaliar os impactos da tecnologia no mercado de trabalho e investigar as habilidades e competências desta geração.

Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a amostra utilizada e considerar os contextos culturais e os setores de trabalho. Também é importante investigar os desafios enfrentados pelas organizações, como a busca por estratégias de atração, retenção e gestão de talentos dessa geração. Além disso, é necessário avaliar os impactos da tecnologia no mercado de trabalho e investigar as habilidades e competências dessa geração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, L. **Liderança e desafios presentes juntos a geração Z**. 2019. 33 f. Artigo - Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, Campus de Guarabira, Instituto Federal da Paraíba, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/682>. Acesso em: 22 abr. 2023.

ALMEIDA, J. P. Geração Z - Valores, desafios e o mercado de trabalho numa sociedade digital. **The Trends Hub**, Porto, n. 2, 2022. DOI: 10.34630/tth.vi2.4726. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/4726>. Acesso em: 26 abr. 2023.

AURÉLIO, M, Z; NOVAES, T; BERTOLAZZI, G e CAMARGO, M, E. **Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho**. 2016. 16 f. Dissertação

(Mestrado) - Curso de Pós- Graduação, Ucs: Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2016. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Tiago-Novaes-3/publication/323862970_Geracao_Z_Uma_analise_sobre_o_relacionamento_com_o_trabalho/links/5ad0299b4585154f3f47cacf/Geracao-Z-Uma-analise-sobre-o-relacionamento-com-o-trabalho.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977. Idem, *Ibidem*, p.42. Acesso em: 02.jun.2023

BECK, M. F.; CARVALHO, L.; MÜLLER, A. C. M.; WALTER, S. A. A concepção de carreira para as diferentes gerações: um estudo de caso em uma empresa do setor lácteo do Oeste do Paraná . **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 7, p. 271-295, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 23.mai.2023

BISPO, A. C. K. A.; SILVA, M. G. C.; LIRA, G. P.; LIMA, T. A. P. 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, p. 72-87, 2022. – Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 23.mai.2023

BOLDRINI, B; LUCENA, W. Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “Geração Z” no mercado de trabalho. **Revista: Destarte** , Vitória, v.4, n.2, p. 45-63, out., 2014. Disponível em: http://periodicos.estacio.br/index.php/destarte_old/article/viewFile/8792/47967143. Acesso em: 22 abr. 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 3º Edição. Tamboré, SP: Editora Manole, 2000.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3º Edição. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

EMMANUEL, S. P. C. **Geração Z**: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital. Rio de Janeiro: Simone Emmanuel, 2020. *E-book*.

FAGUNDES, M. **Competência informacional e geração Z**: Um estudo de caso em duas escolas de Porto Alegre. 2011, 105 f. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/37536>. Acesso em: 21 mai.2023

FEITOSA, W.; BARBOSA, R. Generation Z and Technologies on Museums – Its Influence on Perceptions about Quality, Arousal and E-WOM Intentions. **Marketing & Tourism Review**, v. 5, n. 2, p. 1-31, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 23.mai.2023

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/>. Acesso em: 23.mai.2023

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de (Org.). Método e metodologia na pesquisa científica. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/159486/epub/0>. Acesso em: 02 maio 2023.

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. **Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 02.jun.2023

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: CONCEITUAÇÃO, PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 03 mai. 2023

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCggnC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02.jun.2023

JACQUES, T. C. de C; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L. e OLIVEIRA, D. A. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 67-85, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i3.11226>. Acesso em: 30 mar. 2023.

LIMA, H. E.; BONIOLO, M. C.; SILVA, T. de C. M. e; OLIVEIRA, M. A de. Geração Z no Mercado de Trabalho: Fatores que Incentivam a Motivação dos Jovens nas Organizações. **Revista Científica Acertte - Issn 2763-8928, [S. l.]**, v. 2, n. 6, p. 2677, 2022. DOI: 10.47820/acertte.v2i6.77. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/77>. Acesso em: 3 abr. 2023.

MARQUES, D. L. de S. **Competências docentes na relação de ensino-aprendizagem com alunos da geração Z dos cursos de graduação em administração**. 2017. 160 f. Tese (Doutorado), Administração Pública, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20593>. Acesso em: 30 mar. 2021.

MELO, A. O.; TAVARES, M. V. B.; FELIX, B. S.; SANTOS, A. C. B. D. Identidade da Geração Z na Gestão de 'Startups'. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 23.mai.2023

MIRANDA, N. M; BERTOCCHI, D. e GONÇALVES, J. **GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO**. 2015. 30 f. Dissertação (Mestrado), Curso de Curso de Pós-Graduação em Dinâmica dos Grupos, Faculdades Monteiro Lobato, Porto Alegre, SC, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/download/62403929/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho_2802201520200318-77116-1z0gdqq.pdf. Acesso em: 14 mar. 2023.

NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C. D.; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M. M. M. O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 16-28, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 23.mai.2023

REIS, T. A.; GRAZIANO, G. O.; OSVALDO, Y. C. Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein Influenciaram na Escolha da Carreira Feita por Alunos de Universidade do Interior de São Paulo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, p. 374-386, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 23.mai.2023

RECH, I. M.; VIÊRA, M. M. e ANSCHAU, C. T. Geração Z, os Nativos Digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152 - 166, 2017. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>. Acesso em: 30 mar. 2023.

ROSA, A. P. P. da; SERAFIN, E. C. de M. **RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO**: fatores de rotatividade. 2021. 38 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação - Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade Senac Concórdia, Concórdia, 2021. Disponível em: <http://repositorio.sc.senac.br/handle/12345/13891>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SOUSA, R. C. S.; COLAUTO, R. D. Valores do Trabalho para Estudantes de Stricto Sensu em Contabilidade das Gerações Y e Z. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 1, p. 290-304, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 23. mai. 2023.

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

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE NUTRIÇÃO ANIMAL

PRODUCTION STRATEGIC ALIGNMENT: A CASE STUDY IN A COMPANY IN THE ANIMAL NUTRITION SECTOR

Isabella Fachiano Trindade

isabellat202@gmail.com – *Business School* Unoeste

Marcela Lara Rodrigues Schott

maah_schott@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Érika Mayumi Kato-Cruz

erikakato@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: Ao longo da história é notória a evolução das estratégias nas empresas. Esta evolução se dá pelo constante crescimento das organizações, exigindo dos gestores uma melhor habilidade para a execução de ações estratégicas, a fim de atingir os objetivos definidos. Ainda no contexto de estratégia, quando focada no setor de produção, é umas das que demonstram maior impacto no sucesso competitivo das empresas. No intuito de apresentar resultados satisfatórios, de ter metas e objetivos organizados e evidenciados de forma transparente, é de suma importância que as empresas realizem o alinhamento estratégico juntamente com a criação de um planejamento estratégico. As organizações que não têm como hábito realizar o alinhamento entre as estratégias corporativas, sistemas de informações e estratégias operacionais terão maiores chances de não desperdiçar seus recursos de forma desnecessária, principalmente aqueles que são considerados escassos. Pensando nisso o referido trabalho buscou compreender, por meio de um estudo de caso, a importância e o processo de alinhamento estratégico entre organização e setor produtivo em uma empresa do ramo de nutrição animal localizada no Oeste Paulista. Os resultados apontam que existe um pensamento em comum sobre a realidade da empresa e a existência do alinhamento, especialmente no que diz respeito a manutenção de qualidade do produto.

Palavras-chaves: Alinhamento Estratégico. Produção. Estratégia.

ABSTRACT: Throughout history, the evolution of strategies within businesses has been noticeable. This evolution is driven by the constant growth of organizations, requiring managers to possess better skills in the execution of strategic actions in order to achieve defined objectives. Within the context of strategy, when focused on the production sector, it is one of those that demonstrate the greatest impact on the competitive success of companies. In the pursuit of delivering satisfactory results, having organized and transparently evidenced goals and objectives is of paramount importance, and companies should perform strategic alignment alongside the creation of a strategic plan. Organizations that do not have the habit of aligning corporate strategies, information systems, and operational strategies are more likely to unnecessarily waste their resources, especially those considered scarce. With this in mind, the mentioned study sought to understand, through a case study, the importance and process of strategic alignment between the organization and the production sector in a company in the animal nutrition industry located

in the West of São Paulo. The results indicate a common understanding of the company's reality and the existence of alignment, especially concerning product quality maintenance.

Keywords: Strategic alignment. Production. Estrategic.

1. INTRODUÇÃO

A palavra “estratégia” é de origem grega e no início era utilizada em âmbito militar pelos generais, no intuito da criação de planos de manobra, visando que seu exército alcançasse o êxito de derrotar o inimigo. Atualmente, no contexto organizacional, existem dois principais tipos de estratégias, sendo elas: estratégia competitiva, que é a forma como a organização planeja se posicionar no mercado considerando os seus concorrentes; e a estratégia corporativa que é o modo como são explicadas as ações estratégicas das empresas (ALMEIDA, 2010).

Ao longo da história é notória a evolução das estratégias nas empresas. Esta evolução se dá pelo constante crescimento das organizações, exigindo dos gestores uma melhor habilidade para a execução de ações estratégicas, a fim de atingir os objetivos definidos (RUWER; REIS, 2018).

Quando focada no setor de produção, nota-se que a estratégia demonstra significativo impacto no sucesso competitivo das empresas, dado que o gerenciamento estratégico dos recursos cria competências estratégicas em suas operações (KAPLAN; NORTON, 2006).

Segundo Porter (1979), o alinhamento estratégico representa dois eixos sobre o tópico “vantagem competitiva”. No primeiro eixo, a ênfase no poder de mercado, fazendo com que o alinhamento seja uma condição particular no processo de ajuste das estratégias às ameaças e oportunidades na área de atuação da organização; o segundo eixo, por sua vez, recai sobre os fatores internos da empresa, com o uso de uma visão baseada em seus recursos (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; WERNERFELT, 1984).

Segundo Santa *et al.* (2020), as organizações que não têm como hábito realizar o alinhamento entre as estratégias corporativas, sistemas de informações e estratégias operacionais terão maiores chances de desperdiçar seus recursos de forma desnecessária, principalmente aqueles que são considerados escassos.

O principal propósito do alinhamento em uma organização é assegurar que as estratégias sejam compartilhadas e atinjam todos os níveis existentes na

empresa, garantindo a sinergia entre as equipes, unidades, processos e parcerias externas (KAPLAN; NORTON, 2006).

No intuito de apresentar resultados satisfatórios, de ter metas e objetivos organizados e evidenciados de forma transparente, é de suma importância que as empresas realizem o alinhamento juntamente com a criação de um planejamento estratégico (MEIRA et al., 2021). Dessa forma, o planejamento se mostra muito mais vantajoso para as organizações, pois com a sua implantação, a empresa pode ter muitos benefícios, principalmente na área financeira e competitiva (ECKERT; ANZILIERO; PAULA, 2022).

Quando considerado o cenário atual de mercado, a união do alinhamento com o planejamento estratégico conta como uma questão vital de sobrevivência das empresas (ECKERT; ANZILIERO; PAULA, 2022).

A produção de bens de consumo teve seu início na Revolução Industrial, pois foi nesse momento que se abriu a possibilidade de criar meios que permitissem a produção e o consumo em massa (LUTOSA *et al.*, 2008).

No contexto de estratégias na área de produção, a principal questão para a sua definição é encontrar uma vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes e, a partir disso, aproveitar os pontos fortes e melhorar os seus pontos fracos, considerando sempre o cenário em que a organização está inserida (PIMENTEL; CARRIERI; SILVA, 2009).

Conforme o pensamento de Wheel Wright (1984), nota-se que a estratégia de produção deve ser o suporte para a estratégia competitiva dentro da organização logo que está em um nível hierárquico “inferior”.

No que se refere ao alinhamento entre as estratégias corporativa e de produção, nota-se o quanto é importante para o desenvolvimento da empresa que os setores responsáveis pela confecção dos produtos participem do planejamento de elaboração de estratégias, a fim de alinhar essas estratégias, garantindo que a organização consiga manter o seu diferencial (RIZZON *et al.*, 2017).

A presente pesquisa tem como objetivo compreender como ocorre o alinhamento estratégico corporativo e da área de produção em uma empresa localizada no interior do estado de São Paulo, com foco em sua importância e desafios.

Nesta primeira seção foi apresentada a introdução sobre o tema do estudo e seus principais objetivos. Na sequência, no tópico fundamentação teórica, será apresentada a teoria analisada para o desenvolvimento do estudo, já na próxima seção os procedimentos metodológicos. Na seção seguinte, análise e discussão dos resultados e, por fim, na última seção, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O alinhamento estratégico é um processo que também é visto como um resultado, quando utilizado como forma de ajustar a dinâmica dos ambientes da empresa (MILES; SNOW, 1984). O nível de alinhamento entre as estratégias organizacionais e os objetivos globais da empresa, são fatores primordiais para o alcance da eficácia no seu processo de implementação. Desse modo, é possível compreender que quanto mais alinhados e bem definidos estiverem os objetivos e as estratégias, maior será a chance de sucesso no âmbito de vantagem competitiva. (BARROS, 2007; FORONI, 2014; BARNEY; HERSTERLY, 2011).

Segundo Miles e Snow (1984), as organizações devem desenvolver um alinhamento que seja consistente com as estratégias e o modelo de negócio da empresa, bem como entender a importância de considerar as escolhas que tenham enfoque na tecnologia e na capacidade organizacional da instituição.

Apenas com um alinhamento e gerenciamento coerentes e sincrônicos das estratégias operacionais, corporativas e os seus sistemas de informação é que será possível ter uma maior capacidade de geração de inovações dinâmicas, resultando em vantagem competitiva para a organização (NEIROTI *et al.*, 2006; SMEUREANU; DIAB, 2019).

Ainda, dentro da conceituação do que é o alinhamento estratégico e sua serventia dentro das empresas, alguns autores compreendem que o alinhamento é um requisito que se faz presente tanto nos processos de formulação, quanto no momento de aplicação das estratégias (HREBINIAK; JOYCE, 2001; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). No momento de formulação o alinhamento se refere a criação de estratégias, considerando o ambiente competitivo em que

a organização está inserida, enquanto na implementação, o alinhamento faz parte da integração entre vários elementos, tais como estrutura, pessoas, métricas, recompensas e sistemas de informação (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Nos estudos sobre as estratégias de gestão das organizações, o alinhamento se apresenta como tópico central das dimensões presentes no processo de gerenciamento (RODRIGUES, 2020).

A gestão ou administração estratégica é um procedimento que tem como principal objetivo definir quais serão as decisões a serem tomadas, bem como desenvolver visões táticas diante de clientes, concorrentes, mercado e ambiente em que está inserido (AAKER, 2007).

Os ajustes realizados nos processos organizacionais, contendo característica estratégica, envolve a adequação entre a estratégia usada pela organização com o contexto externo e todos os seus processos internos, levando em conta que, quanto maior for essa adequação, maior e melhor será o alinhamento das estratégias da empresa (CORDEIRO, 2005).

Segundo Viana, Rocha e Cherutti (2020, p.108):

A competitividade entre organizações ganha destaque em função das constantes mudanças econômicas, culturais e sociais no cenário mundial. À medida que as tecnologias e as inovações avançam, a comunicação rompe barreiras e fronteiras, criando um ambiente ainda mais competitivo entre as empresas, na tentativa de domínio da área de atuação e mercado.

Tendo isso em mente, é possível compreender que, conforme as tecnologias avançam, cabe à organização buscar atualizar suas estratégias e formas de atuação, a fim de manter sua eficiência, destaque e liderança no mercado em que atua (VIANA; ROCHA; CHERUTTI, 2020).

Ainda sobre o ambiente competitivo é necessário entender que ele é formado por todas as empresas que apresentam potencial de criar valor para o consumidor da organização em questão. Dessa maneira, é possível dizer que é de extrema importância o estudo do ambiente competitivo de uma empresa, para que essa organização possa estar sempre preparada para possíveis

contrariedades em relação aos concorrentes do mesmo segmento. (CHURCHILL; PETER, 2010).

Para Kotler e Armstrong (2015), o desenvolvimento de estratégias competitivas tem início com a percepção e identificação da concorrência, a fim de criar para a organização uma vantagem competitiva que a destaque no mercado em que está inserida.

Para Heizen e Marinho (2019), a melhor forma de reduzir as incertezas presentes no ambiente organizacional é buscando o máximo de conhecimento sobre as possibilidades de futuro dentro daquele mercado. Por meio de análises de cenários futuros, que a organização poderá tomar decisões mais assertivas com relação aos métodos para atingir os objetivos anteriormente definidos.

Segundo Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), diante do complexo cenário competitivo, o alinhamento estratégico tem como função garantir que o processo de transformação das estratégias em ações seja ordenado de maneira lógica, permitindo que mudanças estratégicas sejam incorporadas no processo produtivo.

As estratégias, quando diretamente alinhadas às mudanças que ocorrem no mercado em que as empresas estão inseridas, possibilita a criação de um ambiente melhor de competição no mercado. Diante disso, são geradas melhorias, com a criação de estratégias bem formuladas e alinhadas com a missão e visão do modelo de negócio da empresa (TEIXEIRA, 2010).

É notório que a forma com que as empresas realizam a definição do produto ou serviço que desenvolverão tem variado com o passar dos anos, assim como as formas de gerenciar esse processo produtivo (LAUGENI; MARTINS, 2015).

Segundo Laugeni e Martins (2015), no início da história os artesãos criavam os produtos de acordo com as necessidades específicas de cada um de seus clientes, dando a eles o poder de “ditar as regras”, porém, com a Revolução Industrial veio a necessidade da padronização dos produtos e processos produtivos, ampliando o poder de definição dos produtos para os fabricantes. Logo, cabe também ao setor de produção, o gerenciamento de recursos de criação e entrega de produtos e serviços.

A produção de bens de consumo teve início na Revolução Industrial com a possibilidade de criar meios que permitissem a produção e o consumo em massa (LUTOSA *et al.*, 2008). Nota-se que este tipo de atividade está presente na vida humana desde o início dos tempos, quando os homens pré-históricos transformavam pedras em utensílios que auxiliavam na sua existência (LAUGENI; MARTINS, 2015).

O gerenciamento da área produtiva, assim, é de suma importância para todas as organizações, garantindo que elas possam criar e entregar seus produtos e serviços seguros, de alta qualidade, sustentáveis e lucrativos, com eficiência e eficácia (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2023).

As estratégias dentro do setor produtivo são definidas como um esforço sistêmico, com o intuito de alinhar os objetivos internos desse setor com os interesses competitivos da empresa em relação ao seu mercado de atuação. Desse modo, faz com que o setor passe de uma atuação passiva para um contexto ativo em relação aos objetivos competitivos da organização (LIRA; GOMES; CAVALCANTE, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método qualitativo e descritivo – método de controle e organização de dados que preserva os dados originais e acrescenta volume com resumos e textos sobre cada um dos dados que serão analisados –, ou seja, engloba a obtenção de dados descritivos, por meio do contato do pesquisador com o fenômeno em estudo, com vista a compreendê-lo mediante a perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995; GIBBS, FLICK, 2009).

Quando o assunto é pesquisas de caráter qualitativo, é possível compreender que esse tipo de estudo tem como principal preocupação a análise e o entendimento do mundo empírico, no qual é valorizado o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada (GODOY, 1995).

Na referida pesquisa foi realizado um estudo de caso (instrumental), proporcionando uma visão holística de como ocorre o funcionamento de determinados processos dentro da organização, no caso, a alinhamento

estratégico entre a organização e o setor de produção. Os investigadores, assim, focam na análise de um caso específico e a organização escolhida para o estudo serve de base para tal investigação (STAKE, 1995; YIN, 2015).

O estudo, assim, foi realizado em uma empresa do setor de nutrição animal, especializada em biotecnologia e em desenvolvimento de produtos e soluções naturais com o uso de microrganismos probióticos, localizada no interior do estado de São Paulo.

O método de estudo de caso foi proposto, a fim de analisar o alinhamento das estratégias do setor produtivo aos objetivos estratégicos corporativos, e o quanto esse alinhamento, na prática, impacta na realidade atual e no futuro da empresa, assim como representa um desafio de gestão para a empresa em questão.

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelos setores estudados e envolvidos no processo, a saber: os supervisores do setor de produção e setor financeiro/administrativo, e o consultor de estratégias da empresa.

A base utilizada para criação do roteiro de entrevista foi Kaplan e Norton (2006), Porter (1979) e Ursulino (2014). A partir disso, foi possível criar as categorias e subcategorias do roteiro, a fim de possibilitar a obtenção das informações necessárias para o desenvolvimento do presente estudo durante as entrevistas (Quadro 1).

Quadro 1 – Categoria e subcategorias do estudo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Produção	Plano de produção
	Alinhamento com a demanda do mercado
	Administração da produção
	Estratégias de produção
Concorrentes	Posicionamento de mercado
	Vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Para a análise dos dados, o estudo fez uso de Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 42), consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens

Compreende-se que a análise de conteúdo acontece em três etapas principais, sendo elas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos dados e interpretação. Isso ocorre após a classificação dos dados em categorias de acordo com o objetivo da pesquisa, a fim de facilitar a interpretação dos dados que foram obtidos anteriormente (BARDIN, 1977).

Com base nesse entendimento foi, então, realizada uma análise dos dados obtidos a partir das transcrições e anotações das entrevistas, tendo como intuito realizar um comparativo entre a prática executada na empresa e a teoria do tema em questão, com apoio do Software Atlas/ti.

Por fim, a pesquisa se enquadra no Inciso VII, da Resolução Nº 510 CEP/CONEP, por se tratar de pesquisa que visa “aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional” sem identificação do sujeito (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2016).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A empresa utilizada como objeto de estudo para a realização deste trabalho, foi fundada em 1990, com o objetivo de oferecer produtos inovadores para a indústria e para o campo, no segmento de nutrição animal. A empresa é especializada em biotecnologia e no desenvolvimento de produtos e soluções naturais, fazendo uso de microrganismos probióticos.

A organização esforça-se para atender desde pequenos produtores rurais até grandes indústrias, tendo atuação no mercado nacional e internacional.

Com vista a alcançar o objetivo proposto e analisar o processo de alinhamento estratégico corporativo e de produção da empresa estudada, e apresentado o quadro 2, o qual descreve os sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 – Entrevistados para realização do estudo

ENTREVISTADOS	CARGOS E/OU FUNÇÕES
Entrevistado 1	Supervisor do setor administrativo/ financeiro
Entrevistado 2	Consultor de estratégias
Entrevistado 3	Supervisor de produção

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Baseando- se inicialmente na entrevista realizada com os entrevistados 1 e 2, é possível compreender que existem na organização planos que estão diretamente ligados, de modo que para todo o desenvolvimento do setor produtivo existe um contato direto com a parte administrativa da empresa, principalmente para a compra de insumos. Mesmo com essa ligação, o setor produtivo é independente no que diz respeito às atitudes, principalmente com relação a quantidades que deverão ser adquiridas. Todavia, toda decisão, seja produtiva ou administrativa, é pautada em uma premissa de “qualidade” definida pelo nível institucional da empresa. Nesse quesito, todos os setores da empresa se encontram alinhados na busca pela manutenção desse padrão que, por sua vez, na região em que a empresa está instalada, a torna referência.

De forma complementar, os entrevistados 1 e 2 citam que a compreensão sobre o mercado e a formação das principais estratégias que refletem no melhor funcionamento da empresa ocorrem em uma reunião denominada “Reunião de análises críticas”. Na presente reunião, todos os responsáveis por cada um dos setores da empresa participam, a fim, de realizar a compreensão geral dos cenários da empresa, as metas e os seus objetivos futuros, baseando- se na realidade atual da empresa. Tais reuniões ocorrem com uma frequência mínima semestral, ou conforme a necessidade sentida pelos setores corporativos ou produtivo.

Para os três entrevistados existe um esquema bem definido sobre como é executado o plano de produção atual da empresa e as estratégias produtivas.

Esse plano é único, porém flexível, e pode ser alterado conforme as estratégias formuladas na reunião de análises críticas.

Dentro do contexto do plano de produção, todo o controle sobre ele é pertencente ao responsável do setor produtivo, que comanda todo o desenvolvimento dos planos implantados pela empresa, sempre com base no critério principal, qualidade dos produtos. Nesse tópico destaque se faz à necessidade do alinhamento entre os setores, de modo que a qualidade não esteja apenas nos produtos acabados, mas também nas matérias-primas utilizadas pela empresa. Dentre as ações da empresa no que tange a esse alinhamento está um programa de qualificação de fornecedores, conforme as certificações que eles possuem, entre outros critérios que variam de acordo com o insumo que será adquirido, dessa forma os possíveis fornecedores são aprovados e entram para a lista de fornecedores habilitados. Com essa lista é possível analisar qual fornecedor apresenta as melhores opções, considerando, respectivamente, qualidade e valor para aquisição.

A empresa em estudo possui uma variedade de produtos, mas a produção de grande parte deles possui a mesma matéria-prima. Para não haver perda ou acúmulo de produtos acabados, a produção é executada conforme a demanda.

Analisando a resposta dos três entrevistados é possível perceber um consenso quando perguntados sobre a empresa. Segundo informações passadas por eles, a empresa não possui um número elevado de concorrentes, facilitando a manutenção de sua vantagem competitiva. Com o intuito de manter sua atual posição de destaque, em todas as reuniões de análises críticas, as análises de mercado e de concorrência de fazem presentes, a fim de que a empresa entenda sempre sobre como está funcionando e a dinâmica do mercado no ramo do qual faz parte. A partir da análise de cenários, assim, procuram entender suas forças, fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças presentes. Para tanto, a empresa faz uso frequente da Análise SWOT, de forma detalhada, como meio para elaboração de estratégias. Tal prática se alinha as ideias de Galvão e Melo (2008), bem como Paliwal (2006), quando destacam a importância da Análise de SWOT como meio para a compreensão da realidade atual da empresa relacionada ao ambiente externo da organização,

de modo que esta possa aproveitar os pontos positivos, melhorar os negativos, buscando lidar com as ameaças do mercado e aproveitar as oportunidades. Pimentel, Carrieri e Silva (2009) complementam tal argumento, trazendo destaque para a importância da compreensão da vantagem competitiva da organização com meio para aprimoramento de suas fraquezas.

Nota-se que o primordial para empresa estudada é a qualidade dos produtos. O entrevistado 2 deixa claro que quando eles mantêm esse padrão, parte da preocupação com o seu concorrente diminui, pois os clientes se fidelizam por ter a garantia que comprando da empresa analisada não haverá nenhum ou quase nenhum problema com o uso dos produtos adquiridos e, dessa forma, quem, na verdade, precisa ter maior preocupação com inovação para se sobressair são as outras empresas que estão no mesmo segmento de mercado.

Ainda no contexto de posicionamento de mercado, o entrevistado 3, por sua vez, afirma que, além de focar na qualidade dos produtos e ter isso como seu principal diferencial, a empresa também está sempre investindo em pesquisas que agreguem melhorias e outros tipos de diferenciais aos seus produtos. Dessa forma, mesmo que seus concorrentes consigam implantar alguma estratégia boa o suficiente para alcançar a posição da empresa analisada, a empresa possui uma “carta na manga”, de aplicar outros diferenciais que já são estudados para se manter sempre em posição de destaque.

Em consonância com a visão de Rizzon et. al. (2017), em que os autores afirmam que o alinhamento entre os setores corporativo e produtivo é essencial para o desenvolvimento da empresa, sendo fundamental que o setor responsável pela confecção dos produtos, também conhecido como setor de produção, participe das elaborações das estratégias como garantia de alinhamento, é possível notar, na fala dos entrevistados, que todos os setores da empresa participam da reunião que tem como foco o desenvolvimento de estratégias, a fim de alinhar os planos individuais e corporativos.

Por fim, nota-se que a empresa estudada se pauta no alinhamento entre os setores para desenvolver seus planos estratégicos, de modo que tal alinhamento contribui para que a organização faça a manutenção de sua vantagem competitiva no mercado. A principal prática de alinhamento da

empresa, em âmbito geral, é por meio da “reunião de análises críticas”, realizada periodicamente pelo nível institucional em conjunto com as principais lideranças.

No que diz respeito ao setor de produção, o alinhamento se faz presente principalmente relacionado a garantia de qualidade do produto. Uma observação cabe neste ponto com relação a compreensão de outros aspectos que envolvem a execução do alinhamento estratégico em uma organização, como pessoas, processos, recompensas e sistemas de informação (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Em relação ao futuro, nota-se a preocupação da empresa com o alinhamento ao citar o termo “carta na manga” ao se referir a possíveis ações que possam ser necessárias diante de alguma movimentação da concorrência. Tal atividade se alinha a visão de Heizen e Marinho (2019) quando destacam a importância de se buscar conhecimento sobre cenários como forma de redução de incertezas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender, por meio de um estudo de caso, como ocorre o alinhamento estratégico entre a empresa e o setor produtivo em uma empresa do ramo de nutrição animal, com o intuito de compreender o posicionamento de mercado da empresa analisada, como ela realiza o alinhamento e possíveis melhorias.

As entrevistas apontam que existe um pensamento em comum sobre a realidade da empresa e a existência do alinhamento, especialmente no que diz respeito a manutenção de qualidade do produto. De forma geral, a prática da “reunião de análises críticas” consiste no principal meio de alinhamento estratégico, considerando a empresa como um todo e os setores individualmente.

A partir desse alinhamento a organização realiza a manutenção de sua vantagem competitiva, estando a análise de SWOT e de cenários entre as principais ferramentas de gestão em uso. Dessa forma, a adoção do alinhamento estratégico, além de contribuir para a gestão da vantagem competitiva, proporciona unidade de direção, de maneira que toda a empresa trabalhe em prol dos mesmos objetivos.

Este trabalho apresentou algumas limitações no seu desenvolvimento. As entrevistas só foram possíveis com funcionários presentes no nível estratégico da empresa, direcionando a visão de alinhamento na percepção dos gestores. Outra limitação foi a quantidade de entrevistados, se restringindo àqueles permitidos pela organização.

Compreendendo as limitações apresentadas, as possíveis sugestões de trabalhos futuros são: abordar funcionários de todos os níveis da empresa, relacionados ao setor de produção, com vista a compreender a fundo o alinhamento no que tange a execução em si das atividades operacionais do setor; ampliar o estudo para a análise de alinhamento da estratégia corporativa com outros setores táticos, buscando analisar se o alinhamento ocorre também nestes departamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARROS, L. A. M. de. **Alinhamento estratégico**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 69-79, 1995.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. Disponível em: < <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2023.

CORDEIRO, J. V. B. de M. **Alinhamento estratégico: estudos multicase em empresas paranaenses de médio porte**. 2005. 300f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, p. 65-72, 1999.

ECKERT, A.; ANZILIERO, A.; PAULA, L. DE. Desempenho organizacional e competitividade através de ações estratégicas e governança em uma indústria moveleira gaúcha. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIES**, v. 10, n. 1, 27 dez. 2022.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.

FORONI, P. G. **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

GALVÃO, N. de S. D.; MELO, R. de S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno virtual de turismo**, v. 8, n. 1, 2008.

GIBBS, G; FLICK, U. **Análise dos dados qualitativos**. (Métodos de pesquisa). Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995, p. 57-63.

HEIZEN, D. A. de M.; MARINHO, S. V. Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 279-322, jan./jun. 2019.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: Michael Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey Harrison (eds), **Handbook of Strategic Management** (Blackwell Business, 2001), p. 602-626.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª Ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Adiministração da produção**. Disponível em: Minha Biblioteca, 3.ed, Editora Saraiva, 2015.

LIRA, A. C. Q.; GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L. Modelo de alinhamento estratégico de produção – MAP: contribuição teórica para a área de estratégia de produção. **Production**, v. 25, n. 2, p. 416-427, 2015.

LUTOSA, L. *et al.* **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2008.

MEIRA, J. S.; SILVA, K. DA.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G.Y. Alinhamento estratégico na gestão pública de um município do oeste paulista. **Brazilian Journal of Policy and Development**. v. 3, n. 1, p. 11, 8 abr. 2021.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Projetando sistemas estratégicos de recursos humanos. **Dinâmica organizacional**, v. 13, n. 1, p. 36-52, 1984.

NEIROTI, P.; CANTAMESSA, M.; PAOLUCCI, E. The role of firm-specific capabilities in IT driven innovation: An analysis on large Italian enterprises. **Paper presented at the 7Th International CInet Conference Lucca**, 2006.

PALIWAL, R. Prática de AIA na Índia e sua avaliação utilizando análise SWOT. **Revisão de avaliação de impacto ambiental**, v. 26, n. 5, pág. 492-510, 2006.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. DE P; SILVA, A. R. L. DA. Posicionamento logístico com base nas estratégias de produção em micro-organizações familiares: um estudo de caso no setor têxtil. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 23, p. 245 -269, 2009.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, 1979.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. DE.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Production**, v. 19, n. Prod., 2009, p. 317 – 331, 2009.

RIZZON, F. *et al.* Estratégia de Produção Alinhada à Estratégia Corporativa: Estudo de Caso. In **XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, 2017.

RODRIGUES, G. P. **O alinhamento dos instrumentos de planejamento estratégico e de orçamento: a experiência na Controladoria do DF**. 2020.

RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. DOS. **Estratégias organizacionais**. Porto alegre: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026650. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/>.

SANTA, R. A. *et al.* Corporate, operational, and information systems strategies: Alignment and firm performance. **Estud.gerenc.**, Cali, v. 36, n. 157, p. 454 – 464, Dec. 2020.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; BURGESS, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775187. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775187/>.

SMEUREANU, I.; DIAB, B. Modelagem do Impacto do Sistema de Informação na Cultura Organizacional e no Alinhamento Estratégico Negócios-TI. **Informática Econômica**, v. 3, 2019.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: SAGE Publications, 1995.

TEIXEIRA, F. G. **Alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de operações na indústria do setor metalúrgico**. 2010

URSULINO, B. A. L. **Análise do alinhamento entre a estratégia competitiva de negócio e a estratégia de produção de empresas de confecção**. 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2014.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

VIANA, L. P.; ROCHA, R. N.; CHERUTTI, M. Posicionamento: importância de uma marca forte para o sucesso de uma organização. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 92-110, 2020.

WHEEL WRIGHT, S. C. **Manufacturing strategy**: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 1984.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>.

12º ECCAD

ENCONTRO CIENTÍFICO DE
CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BUSINESS
SCHOOL | U

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

ANÁLISE DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PROCESS ANALYSIS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Aimêe Julia Rosa Petroff do Nascimento

Aimeejulia016@gmail.com

Luma Mirelly Rodrigues dos Santos

Lumamirelly15@gmail.com

Erika Mayumi Kato-Cruz

Erikakato@unoeste.br

RESUMO: Uma análise de processo é importante para qualquer tipo de organização, tanto privada como pública. Diante disso, é extremamente importante que uma organização pública tenha definido todos os seus processos e procedimentos para que estejam atendendo a população da melhor forma. A pesquisa procura entender como ocorre os processos administrativos dentro da câmara de um município do interior paulista. Para se chegar ao resultado esperado foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de estudo de caso, com entrevistas, observação e documentos. Os resultados apontam que uma gestão pública precisa realizar um trabalho eficiente, sempre buscando o melhor para a população e agindo com transparência, priorizando a importância de uma comunicação clara e objetiva com a comunidade, também expôs fraquezas que existem dentro da organização, como a ausência de motivação do pessoal e limitações de ferramentas tecnológicas para conseguir desenvolver os trabalhos.

Palavras-chaves: Processos. Administração Pública. Gestão.

ABSTRACT : A process analysis is important for any type of organization, both private and public. Given this, it is extremely important that a public organization has defined all its processes and procedures so that they serve the population in the best way. The research seeks to understand how administrative processes occur within the chamber of a municipality in the interior of São Paulo. To achieve the expected result, qualitative and descriptive research was carried out, through a case study, with interviews, observation and documents. The results indicate that public management needs to carry out efficient work, always seeking the best for the population and acting with transparency, prioritizing the importance of clear and objective communication with the community. It also exposed weaknesses that exist within the organization, such as the absence staff motivation and limitations of technological tools to carry out work.

Keywords: Law Suit. Public administration. Management.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública abrange uma organização, cujo dever estar em prezar pelos direitos dos cidadãos, moldando e envolvendo todo aparato da administração para cuidar do interesse coletivo (CHIAVENATO, 2022). De acordo com a Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988, no Art. 37, a Administração Pública também deve seguir cinco princípios: o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, p.36).

Segundo Matias-Pereira (2018), a Administração Pública possui três níveis de atuação: Federal, Estadual e Municipal. No nível Federal estão pessoas jurídicas que representam o Governo Federal, a União; no nível Estadual estão os estados e o Distrito Federal; já em nível Municipal tem-se a administração realizada por três poderes, Legislativo, Executivo e Judiciário, que são constituídos no próprio município.

É comum as pessoas enxergarem a Administração Pública como uma organização que possui dificuldades na entrega de serviços prestados com excelência; nesse contexto, uma disciplina que traria contribuições a essa questão seria a análise de processos, proporcionando melhorias para aprimoramento de serviços (SANTANA; SANTANA, 2023).

De acordo com Oliveira (2014), os processos abrangem uma relação de atividades que segue uma sequência, para atender as necessidades dos clientes, tanto internos quanto externos. Os processos, assim, associam a população com a organização, na medida em que os consumidores orientam as necessidades e a organização realiza procedimentos para atendê-las. Portanto, assim como qualquer organização, uma organização pública apresenta uma estrutura administrativa estabelecida com processos e procedimentos.

A análise de processo foca, desse modo, no planejamento dos objetivos organizacionais, ampliando a sua visão em seus resultados e identificando os problemas e suas causas. Sendo assim, todos os processos realizados irão descrever cada atividade feita dentro da organização e por quais etapas estão passando, possibilitando identificar os seus pontos fracos e fortes (MÜLLER; DIESEL, SELLITTO, 2010).

Diante disto, é de extrema importância a análise de processos em uma organização, tendo em vista que contribui para o seu crescimento e para o aprimoramento de seus resultados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ter objetivos definidos colabora com o alcance de metas e beneficia o funcionamento organizacional, logo estabelecê-los com clareza ajuda no melhoramento interno e externo da organização, facilitando o seu desenvolvimento para a solução de problemas (MIRANDA, 2009).

Dentro de uma organização pública, a análise de processos deve se fazer presente, pois estas se encontram diariamente em situações em que precisam tomar decisões e definir ações, formulando estratégias relacionadas às demandas que surgem (ARAÚJO; GOMES, 2021).

Conforme afirma Cirilo (2022), a falta de eficiência dos processos no setor público é bastante presente, sendo necessária uma reconstrução da Gestão Pública, para atender a população da melhor forma e utilizar os recursos com mais inteligência.

A partir dessa explanação, levanta-se o seguinte questionamento: qual a necessidade de uma análise de processos dentro de uma organização pública? Para responder a essa pergunta, a pesquisa buscou compreender os processos que ocorrem em uma repartição do Poder Legislativo municipal representado pela Câmara de vereadores, de um município do interior paulista, bem como os desafios.

Diante deste fato, os objetivos específicos são: (I) descrever o município; (II) descrever a câmara em termos de estrutura e organização dos processos; (III) levantar desafios; (IV) propor melhorias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Mações (2017), gestão é o método utilizado para controlar as atividades dos integrantes de uma determinada organização, por meio do planejamento, preparação, coordenação e controle dos recursos, para alcançar com eficácia e eficiência as metas estabelecidas.

No setor público, essa gestão serve para diminuir a pobreza por meio de ações, como redistribuir tributos, aprimorar a educação, crescer a competitividade em relação à economia, preservar e ampliar a cultura. Com isso,

uma gestão pública precisa fazer parte de um amplo projeto de crescimento, ocasionando o aperfeiçoamento das instituições e dos métodos que são aplicados, das qualificações de pessoas e das informações da gerência, obtendo assim sentido estratégico (NASCIMENTO, 2021).

Gestão pública, assim, é o modo de administrar, organizar e controlar as ações destinadas à sociedade, possibilitando acesso ao que é de direito do cidadão, com qualidade de vida (OLIVEIRA, 2015; NUNES; FILHO, 2019).

De acordo com Albarello (2006), um gestor público precisa lidar com procedimentos e informações de forma integrada, com vista a tomar decisões que proporcionem maior otimização de recursos. A população critica a Administração Pública constantemente em relação aos serviços prestados, logo, para que haja eficiência e eficácia, é necessário que sejam desenvolvidas as competências do gestor público (SLOMSKI et. al., 2019), dentre elas a gestão de processos.

A gestão de processos é composta por técnicas que tem como finalidade melhorar os processos dentro da organização e aumentar o nível de desenvolvimento e os resultados, para isso é necessário que seja feita uma busca contínua para compreender e gerenciar os processos, evitando que a organização se acomode e estabeleça uma constante dinâmica de progresso (GONÇALVES et. al., 2021).

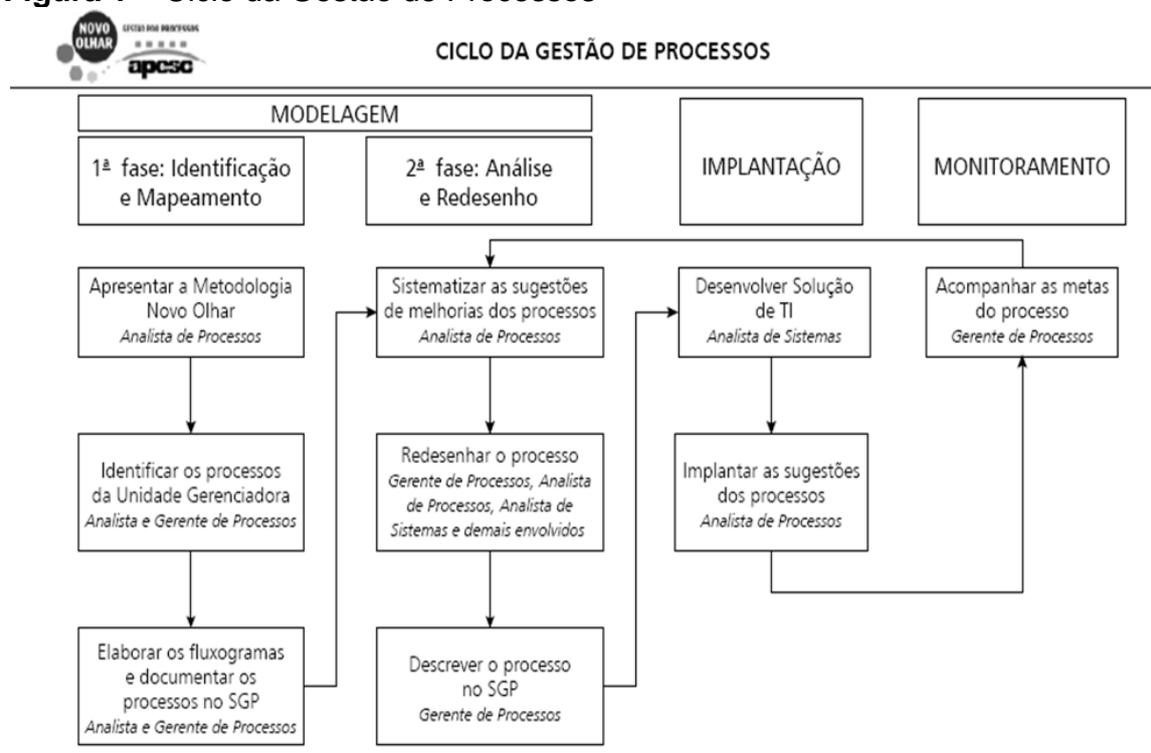
Segundo Pradella, Furtado e Kipper (2012), os processos existentes em uma organização podem não ser completamente expostos e reconhecidos. Diante disso, o mapeamento ou modelagem é uma maneira de controlar os processos presentes ou elaborar uma estrutura inovadora (VILLELA, 2000). Mapear ou modelar são práticas indispensáveis quando se fala de gerenciamento de processos, visto que melhora o entendimento das atividades que são praticadas dentro da organização, facilitando a descoberta de gargalos e o que pode ser melhorado (ROCHA; BARRETO, AFFONSO, 2017).

Ainda, de acordo com Rocha, Barreto e Affonso (2017), o mapeamento de processo é a análise de um processo já existente, observando como é realizado, perguntando, anotando possíveis dúvidas, filmando, para conseguir entender qual sua lógica e contexto, adquirir informações sobre ferramentas e procedimentos utilizados, para que assim seja possível entendê-lo e dominá-lo,

identificando por qual motivo ocorrem falhas e saber agir para evitar e conseguir obter melhorias. A modelagem leva em consideração o detalhamento da reprodução e o padrão a ser seguido na construção, para que todos os envolvidos consigam entender o modelo, permitindo que possa ser estudado e presumir o desempenho de um fato específico criando um modelo simples ou mais complexo.

A modelagem, assim, tem como objetivo representar o processo de forma completa a respeito de seu desempenho. Por essa razão, é importante ter como base o tipo de modelo e o grau de detalhamento esperado, pois uma modelagem simples pode servir em alguns casos, ao mesmo tempo em que um modelo detalhado e mais completo pode ser essencial em outros (CBOK ABPM, 2013). A seguir é apresentado um exemplo de modelagem e o seu ciclo da gestão de processos.

Figura 1 – Ciclo da Gestão de Processos



Assessoria de Desenvolvimento Organizacional – Nov./2009

Fonte: DO (2010 apud PRADELLA; FURTADO, KIPPER, 2012).

É possível observar, de acordo com a Figura 1, que o ciclo da gestão de processos é dividido em duas fases: (1) identificação e mapeamento: apresentação da metodologia pelos analistas de processos, identificação dos processos das unidades gerenciadoras junto com o gerente e elaboração dos fluxogramas para que seja realizada a documentação dos processos, e (2) análise e redesenho: estruturação das sugestões de melhorias já coletadas na etapa anterior e redesenho dos processos em conjunto pelo gerente, analista de sistema e os demais envolvidos, por fim, descrição do novo processo (PRADELLA; FURTADO, KIPPER, 2012).

Um estudo realizado por Neves, Paim e Flexa (2012) ressalta que com a realização da gestão de processos no setor público é possível diminuir o tempo de entrega dos serviços para a população e melhorar a satisfação dos cidadãos, de modo que os profissionais designados para realizar os processos se tornam mais produtivos, assim como ficam alinhados; tendo como base a definição de um referencial de conformidade, ocorre a diminuição dos erros e possíveis falhas, como também a diminuição dos custos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é qualitativa e descritiva. De acordo com Flick (2009), uma pesquisa qualitativa utiliza do texto como seu material ao invés de dados numéricos, o interesse maior está na visão dos participantes, na experiência que possui sobre a questão que está a ser estudada; uma parte desse tipo de pesquisa está relacionada com um aspecto interpretativo sobre o mundo, enquanto a outra está ligada à sua interpretação naturalística.

Portanto, a pesquisa qualitativa foca nas qualidades e nos processos que não são desenvolvidos com dados numéricos ou uma frequência. O seu foco está na natureza social, na relação do pesquisador com o que está sendo estudado (GIL, 2021).

De acordo com Gil (2019), a pesquisa descritiva, por sua vez, tem como finalidade descrever as características de certa população, fenômeno ou relação estabelecida entre várias.

A pesquisa também consiste em um estudo de caso, utilizado para compreender um tipo de processo próprio, por meio de entrevistas individuais ou

em grupo. Os pesquisadores retiram informações de artigos, revistas, jornais e une com os dados alcançados na entrevista realizada. Os entrevistados contam suas diferentes experiências vividas dentro da organização, e possuem perspectivas distintas em relação aos processos realizados (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista que se trata de uma técnica, que consiste em ocasionar e conservar uma conversa com indivíduos que são vistos como peças-chaves para conseguir chegar ao objetivo final. Tem como finalidade alcançar as experiências que estão guardadas na memória do entrevistado, suas opiniões e interesses sobre o problema estudado (LIMA, 2016). De forma complementar, o estudo fez uso de observação com o auxílio de documentos públicos para entender como funcionam os processos dentro da câmara municipal em análise.

Para obter informações relacionadas aos processos administrativos foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam na câmara municipal em estudo, com foco na área jurídica e administrativa, referentes às atividades realizadas na organização e os processos decorrentes. As informações obtidas serviram de base para levantar as etapas dos processos, descrevê-los e propor melhorias (ALBERTIN; PONTES, 2016).

Para identificar os conceitos e temas abordados foi realizada uma análise de conteúdo, contribuindo com a compreensão do fenômeno. A análise de conteúdo parte de um meio teórico, ou seja, é de extrema importância que a informação descritiva esteja ligada a outros tipos de características utilizando dados como comparações contextuais (FRANCO, 2021).

Por fim, a pesquisa se enquadra no Inciso VII, da Resolução Nº 510 CEP/CONEP, por se tratar de pesquisa que visa “aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional” sem identificação do sujeito (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2016).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O município em estudo conta com aproximadamente 6.536 habitantes, composto pelos poderes executivo e legislativo (IBGE, 2022). No legislativo

possui nove vereadores, tendo como composição da mesa diretora um presidente, um vice-presidente, primeiro e segundo secretário e um tesoureiro. Os vereadores possuem como deveres criar leis municipais e supervisionar o desempenho do Executivo, acompanhando suas ações e observando se estão sendo realizadas as metas do governo, são eles que apresentam, debatem e aprovam as leis que serão aplicadas no município, como também discutem e votam as contas públicas do município junto com o tribunal de contas (TSE, 2022).

Compete ao presidente da câmara representar as relações externas, dirigir, executar e disciplinar os serviços legislativos, comunicando vereadores e os convocando para sessões extraordinárias quando estas ocorrerem fora da sessão ordinária. O vice-presidente, além de substituir o presidente em caso de faltas, ausências ou licença, tem o dever de publicar resoluções e decretos legislativos quando ocorrer de o presidente não realizar no prazo estabelecido. O primeiro secretário da câmara deve escrever as atas das sessões secretas e reuniões da mesa, podendo até mesmo substituir os membros caso seja necessário; é de sua responsabilidade fazer a chamada dos vereadores e registrar em livro próprio todos os precedentes. O segundo secretário deve auxiliar o primeiro secretário em suas funções e o substituir em caso de ausências; é necessário que ele faça relatos de todas as sessões constando todos os apontamentos para ser registrado em Ata. É de responsabilidade do tesoureiro, junto ao presidente, movimentar as despesas e receitas da câmara, tem como dever assinar cheques, pagar contas, realizar cobranças e administrar os recursos financeiros.

Com vista ao alcance dos objetivos propostos na presente pesquisa, os entrevistados para a realização da pesquisa, foram organizados conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistados		
Entrevistado 1	Diretor de Secretaria	Gestão de pessoal, relações institucionais, análise de Projetos de Leis do Executivo e Legislativo. Exerce o cargo há 28 anos.

Entrevistado 2	Assessor Jurídico	Assessor técnico legislativo, gestão de recursos humanos, prestação de contas junto ao Tribunal de Contas e auxílio contábil. Exerce o cargo há 22 anos.
----------------	-------------------	--

Fonte: Elaborados pelos autores

Com relação aos processos, segundo os entrevistados estes envolvem a gestão de pessoal e das relações institucionais, analisando projetos de lei. No que tange aos processos que cabem a sua área, em específico, o entrevistado 2 afirma que para coletar os dados contábeis é preciso reunir informações em conjunto com o sistema informatizado da contabilidade, analisando inconsistências e gerando relatórios. Na gestão de pessoal civil e agentes políticos é necessário levantar ocorrências de faltas justificadas ou não justificadas para desconto salarial, verificar a possibilidade de descontos ou inserção de alguma verba com natureza crédito, efetuar análise de relatórios gerados e executar o comando de pagamento salarial, de modo que, para serem realizados pedidos, é preciso formular o pedido de cada agente político, examinando sobre o que significa, qual a possibilidade da Câmara Municipal ter a iniciativa de solicitá-lo, expondo qual a sua importância para a população, verificando se já se encontra em algum outro município para ser aprimorada a sua aplicação.

Referente aos objetivos da organização em termos de resultados, foi obtida como resposta do entrevistado 2: “alcançar com eficiência as metas administrativas e aproximar a população que é diretamente beneficiada”, e a transparência na prestação de serviços, desperdiçando menos recursos financeiros e buscando a excelência sempre. De acordo com o entrevistado 1, atua em prol desses objetivos “pelo cargo e atividades ocupadas, tendenciados sempre a ser um agente motivador, buscando mostrar novas técnicas, novas ferramentas e busca do aprimoramento do serviço público”.

Ao serem questionados de que maneira os processos contribuem para alcançar esses objetivos, foi explicado que os objetivos têm como destino a população, pois a câmara é o poder político que representa toda a população, desenvolvendo metas estrategicamente com um planejamento de tempo para melhor executá-las. Além do mais, que os processos servem para demonstrar a

importância do serviço público para cada um, eliminando a ideia de que a Câmara Municipal seja um ambiente mal desenvolvido, mas sim um local com produtividade em defesa da qualidade de vida coletiva.

Por fim, para os entrevistados, os desafios para conseguir realizar esses processos é a ausência de motivação do pessoal, a falta de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento dos trabalhos a serem realizados, assim como colaboradores com uma faixa etária elevada e que possuem dificuldade em trabalhar por meio da tecnologia, a conciliação das ideias de cada um dos vereadores, dado que na câmara há nove políticos com pensamentos e opiniões diferentes, bem como a aproximação da população nas decisões que são tomadas, visto que suas vidas são afetadas de forma significativa. Ainda de acordo com o entrevistado 2, os desafios devem ser enfrentados “sempre com humildade e tolerância para harmonizar as ideias conflitantes, mostrando a importância do aprimoramento, posto que, por ser um serviço público deve ser sempre prestado com o máximo de excelência, pois tem como destinatário a população”.

A apresentação dos resultados permitiu compreender que a Câmara Municipal é uma instituição pública que presta serviço a toda a população, na busca por melhorias ao município, no entanto, é preciso melhorar em alguns pontos como a falta de ferramentas tecnológicas. Por se tratar de uma instituição que possui muitos colaboradores com uma faixa etária elevada, estes não conseguem utilizar as tecnologias atuais, o que poderia trazer maior agilidade aos processos.

Outro ponto a ser observado é a dificuldade de comunicação com a população, o que influencia no acompanhamento dos processos e das atividades. De acordo com o TSE (2022), cabe ao cidadão participar de todas as decisões tomadas no município, pois a qualidade da gestão está relacionada a forma que fiscalizam, cobrando dos vereadores o que foi prometido e ações que melhoram a vida da comunidade; é determinado, assim, que seja concedido, em tempo real, esclarecimentos sobre a questão financeira do município, ou seja, é um direito do cidadão ter acesso a meios de comunicação com os políticos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado obtido com esse estudo permitiu que fossem identificados os processos em uma câmara municipal do interior paulista, bem como os desafios que os colaboradores enfrentam.

É destacado pelos entrevistados que uma gestão pública precisa realizar um trabalho eficiente, com transparência e sempre buscando melhorar o serviço prestado para toda a população. Assim como, foi apontado o quanto é importante que a comunicação seja clara e objetiva com a comunidade para que, assim, todas as decisões tomadas sejam transparentes e de fácil compreensão.

O presente estudo também expôs alguns desafios, como a falta de motivação existente na organização e o fato de existirem colaboradores resistentes a utilizar meios tecnológicos. Portanto, é viável que a organização consiga realizar mudanças que melhorem nesses aspectos para que ocorra um aprimoramento tanto interno quanto externo.

O estudo apontou algumas dificuldades como o fato de os entrevistados apresentarem limitações ao responderem as perguntas em questão, desse modo impossibilitou o alcance de todas as informações necessárias para levantar em detalhes os processos existentes. Como estudos futuros se sugere um estudo de caso em outros municípios com vista a possibilitar uma análise comparativa, assim como, pesquisa de levantamento com o intuito de buscar uma generalização estatística.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. 1 ed. Brasil. ABPMP, 2013.

ALBARELLO, Cristiane Botezini. **O Papel do Administrador na Gestão Pública**. Revista de Administração, Frederico Westphalen, v. 5, n. 9, pag. 49-71, dez. 2006. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233900353.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2023.

ALBERTIN, M. R; PONTES, H. L. J. **Gestão de processos e técnicas de produção enxuta**. 1. ed. Curitiba, SP: InterSaberes, 2016. E-book. Disponível

em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/37470>. Acesso em: 17 mai. 2023.

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. **Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras.** Revista Contabilidade & Finanças (RC&F), São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6QmG/abstract/?lang=pt>.

Acesso em 21 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Cidadão tem papel fundamental na fiscalização de seus representantes.** De 11 de Agosto de 2022. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2017/Fevereiro/cidadao-tem-papel-fundamental-na-fiscalizacao-de-seus-representantes>. Acesso em: 27 set.

2023.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Vereador: conheça o papel e as funções desse representante político.** De 11 de Agosto de 2022. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2016/Setembro/vereador-conheca-o-papel-e-as-funcoes-desse-representante-politico>. Acesso em: 27 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Método, 2022.

CIRILO, Douglas Nunes. **Mapeamento e análise de processos: um estudo de caso no TRE/RN.** 2022. 36f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016.** Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2023.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pâmela. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788580555738. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2008. 690 p.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788536321356. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321356/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

FRANCO, M. L. P. B. A. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/187403>. Acesso em: 16 mai. 2023.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Barueri-SP: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 03 mai. 2023.

GONÇALVES, Andréia Cesar; CASTRO, Paula Roberta de; CRUVINEL, Ilton Belchior; JESUS, Rasan Solarevisky de; SIQUEIRA, Domingas Cruvinel Batista de; SOUSA, Gabriel Fernando Pereira de; MOURA, Núbia Ferreira de; RESENDE, Caroline Alves. **O Papel Do Mapeamento De Processos - Um Estudo Sobre A Realização De Exames Periódicos Da Saúde Em Um Órgão Público**, [S.L.], v. 7, n. 3, p.21272-21296, 2021. Brazilian Journal of Development.

Disponível em:

<https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/download/25564/20351>. Acesso em: 25 ago. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv7n3-033>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

População residente. IBGE, 2022. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/tarabai.html>. Acesso em: 02 set. 2023.

LIMA, M. **O uso da entrevista na pesquisa empírica.** In: CEBRAP - SESC;

Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. São Paulo, SP:

CEBRAP, 2016.p. 24-41. Disponível em:

<https://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/322/1507668143662883762.pdf>. Acesso

em: 16 mai. 2023.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. **Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea** - Vol. I. Lisboa: Grupo Almedina (Portugal), 2017. E-book. ISBN 9789896942212.

Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942212/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**, 5ª edição. São Paulo, SP:

Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597016093. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>. Acesso em: 21 mar. 2023.

MIRANDA, Luis Carlos F. **Gestão de processos:** análise de processos em uma

organização de Coleta de dados. 2009. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso

(Graduação em Biblioteconomia). Universidade Federal de Santa Catarina

(UFSC), Florianópolis, 2009. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120259>. Acesso em: 29 mar. 2023.

MÜLLER, G. L.; DIESEL, L.; SELLITTO, M. A. **Análise de processos e**

oportunidades de melhorias em uma empresa de serviços. Revista

Produção Online, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 524–550, 2010. DOI: 10.14488/1676-

1901.v10i3.241. Disponível em:

<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/241>. Acesso em: 29 mar. 2023.

NASCIMENTO, Edson R. **Gestão pública**. Bela Vista, SP: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9788571441354. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441354/> Acesso em: 18 ago. 2023.

NEVES, Glaucio; PAIM, Rafael; FLEXA, Raquel. **Gestão Estratégica de Processos no Setor Público**. Macroplan, Rio de Janeiro, p. 1-4, mar. 2012. Disponível em: http://macroplanconsultoria.com.br/Artigo_Item.aspx?Id=39. Acesso em: 29 ago. 2023.

NUNES, Istefani de Sá; FILHO, Hesler Piedade Caffé. **Perspectivas e Desafios da Gestão Pública Contemporânea**. Id on Line Rev.Mult. Psic., 2019, v. 13, n. 45, p. 715-733. ISSN: 1981-1179.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522490042. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490042/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de gestão pública**. Pinheiros, SP: Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502635975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502635975/>. Acesso em: 18 ago. 2023

PRADELLA, Simone; FURTADO, João C.; KIPPER, Liane M. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788597009149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/>. Acesso em: 22 ago. 2023.

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595021471. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021471/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

SANTANA, Laila Fane Ferreira Silva; SANTANA, Danilo Evangelista. **Gestão Por Processo E A Racionalização Como Ferramenta De Melhoria**. Científic@ Multidisciplinary Journal, Goianésia, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2023. Disponível em: <http://revistas2.unievangelica.edu.br/index.php/cientifica/article/view/>. Acesso em 21 mar. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.37951/2358-260x.2023v10i1.6245>.

SLOMSKI, Vilma Geni; NASCIMENTO, Thyago Serigue da Costa; SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Uma Análise das Percepções sobre Competências Gerenciais Observadas e Esperadas do Gestor Público**. São Paulo, jul. 2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1434.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2023.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos Como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78638>. Acesso em: 25 ago. 2023.

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

ANÁLISE DO DESEMPENHO E QUALIDADE DO TRANSPORTE PÚBLICO DE PRESIDENTE PRUDENTE: utilizando a metodologia importância x desempenho

ANALYSIS OF THE PERFORMANCE AND QUALITY OF PUBLIC TRANSPORT PRESIDENTE PRUDENT: using the importance x performance methodology

Barbara Soardi da Fonseca

barbarasoardifon@gmail.com – *Business School* Unoeste

Lechan Colares Santos

lechan@unoeste.br – *Business School* Unoeste

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: É indiscutível que o ônibus é o meio de condução mais utilizado no país, por seu baixo custo e flexibilidade, com isso é essencial que o serviço de mobilidade coletiva prestado pelo governo seja de qualidade, porém em decorrência das inúmeras queixas prestadas e dos problemas enfrentados no uso do transporte, nota-se diversos problemas. A vista do contexto apresentado, a condução deste estudo tem como objetivo apresentar uma análise a qualidade do transporte público coletivo de Presidente Prudente. A pesquisa em questão é definida como exploratória quantitativa e descritiva. Para a coleta de dados, foram entrevistados 51 usuários do transporte coletivo, por meio de um questionário estruturado não probabilístico e por conveniência, a partir dos resultados encontrados, iniciou-se uma análise por meio do modelo importância x desempenho. Os resultados apontam que critérios como segurança e limpeza apresentam níveis insatisfatórios de desempenho, assim também critérios de pintura, habilidade de condução e vestimenta apontam níveis satisfatórios de desempenho de acordo com a opinião dos entrevistados. Demonstrando assim que as autoridades competentes precisam focar em critérios como limpeza, infraestrutura, manutenção entre outros critérios que aqui apresentados resultaram em níveis médios ou baixos de satisfação.

Palavras chaves: Logística, Administração Pública, Qualidade e Transporte Público.

ABSTRACT: It is indisputable that the bus is the most used means of transport in the country, due to its low cost and flexibility, therefore it is essential that the collective mobility service provided by the government is of quality, however due to the numerous complaints made and the problems faced When using transport, there are several problems. In view of the context presented, the objective of conducting this study is to present an analysis of the quality of collective public transport in Presidente Prudente. The research in question is defined as exploratory, quantitative and descriptive. For data collection, 51 public transport users were interviewed, using a structured, non-probabilistic questionnaire and for convenience, based on the results found, an analysis began using the importance x performance model. The results indicate that criteria such as safety and cleanliness present unsatisfactory levels of performance, as well as criteria for painting, driving ability and clothing indicate satisfactory levels of performance according to the opinion of the interviewees. Thus demonstrating that the competent

authorities need to focus on criteria such as cleaning, infrastructure, maintenance, among other criteria that presented here resulted in medium or low levels of satisfaction.

Keywords: Logistics, Public Administration, Quality and Public Transport.

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento gradual dos grandes centros urbanos, notou-se também um aumento significativo de distâncias e por consequência a necessidade de grandes deslocamentos dos habitantes. Segundo Resende et al. (2021, p.2) “As cidades estão em constante crescimento e expansão territorial, sendo inevitável a ampliação de necessidades da população em termos locais e regionais”. Dessa forma a demanda por meio de transporte é gigante quando consideramos as razões de uso como: estudo, trabalho, lazer, compras, saúde e dentre outras necessidades, sendo assim, o crescimento de tal necessidade por meios de mobilidade pública foi essencial. (CASTILHO, 2019).

É indiscutível que o ônibus é o meio de condução mais utilizado no país, por seu baixo custo e flexibilidade, tendo em vista que os impostos arrecadados pelo governo serão utilizados para o serviço público, é essencial que o serviço de mobilidade coletiva prestado pelo governo seja de qualidade, porém há certos problemas com relação à logística e a infraestrutura, no Brasil diversos autores já discorreram e citaram diversas atribuições envolvendo o transporte público coletivo brasileiro, Ferraz e Torrez (apud Antunes, 2013, p.51) apontam os seguintes problemas: acessibilidade, tempo de viagem, pontualidade, lotação, confiabilidade dos pontos de paradas, segurança, sistema de informação, comportamento dos operadores e dentre outros. Frisando a falta de pontualidade e lotação que em muitos casos de forma explícita infringe diretamente a vida do indivíduo usuário do transporte público portanto as adversidades apresentadas interferem diretamente na experiência vivida pelos usuários do transporte coletivo atual, afetando a qualidade e criando cenários ruins para uma vida em sociedade (SILVA et al.,2021).

Segundo Cruz (2013) os moldes atuais pela qual a mobilidade coletiva se baseia afeta diretamente a qualidade de vida dos cidadãos que usufruem de tal meio de transporte, considerando isso, essa pesquisa busca analisar e avaliar a qualidade do transporte público coletivo de Presidente Prudente, identificando os principais problemas enfrentados pelos usuários, visando observar a logística de transportes, verificar sua distribuição e identificar o que pode ser melhorado,

propondo soluções capazes de contribuir com o desenvolvimento da mobilidade sustentável e conseqüentemente gerar uma melhora do sistema de transporte público coletivo em Presidente Prudente.

Em decorrência das inúmeras queixas prestadas e problemas enfrentados no transporte público coletivo, se torna evidente a relevância desta pesquisa, ou seja, constatando a sua essencialidade a partir de avaliações e análises profundas a respeito do tema em questão, sua contribuição se apresenta através de sua investigação e diagnóstico da qualidade e desempenho na administração pública e na logística implementada no transporte público coletivo e sua discussão a respeito da mobilidade sustentável, sendo assim avaliando e propondo soluções para as deficiências nesse setor público, isto é, segundo Kneib (2020)'' sugerir elementos que contribuam para o enfrentamento dos problemas e para a qualidade deste serviço essencial'', desejando um aumento significativo da qualidade de vida da população (ANTUNES, 2017).

O objetivo dessa pesquisa é analisar e avaliar a qualidade do transporte público coletivo de Presidente Prudente. Tendo como objetivos específicos elaborar o instrumento de coleta de dados, coletar essas informações junto a uma amostra de 400 usuários, tabular, analisar e avaliar o material obtido, e ao final da pesquisa, de acordo com os resultados obtidos, propor soluções.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O local de embarque e desembarque de passageiro é onde os mesmos esperam pelo transporte que querem utilizar, logo o conforto nesses abrigos é essencial para que a pessoa que ali espera se sinta a vontade, além de que um ponto de ônibus bem posicionado e que tenha cobertura como um teto ou esteja tampado de alguma forma, proporciona a pessoa abrigo contra dias muito ensolarados ou até mesmo dias de chuva (SILVA; HONDA; MAGAGNIN, 2020).

As paradas de ônibus são locais públicos, e devido isso não apenas a empresa como a prefeitura deve se atentar a conservação do local. Devido ao abrigo estar nessas localidades é necessária uma manutenção do ponto, por várias degradações geradas ao longo do tempo conseqüências de exposição a fatores climáticos, como calor, chuvas ou frio, ou fatores físicos como vandalismo

logo a junção dessas variáveis agride o local de forma periódica (NOZAWA *et al.*, 2018).

Os abrigos de embarque e desembarque sempre são locais abertos assim à criminalidade aumenta devido a facilidade de tais atos acontecer em locais públicos e sem vigilância, logo em locais assim ocorrem com mais frequência esse tipo de criminalidade devido a fatores como horário, quantidade de pessoas no local ou até mesmo a própria distração da vítima. Segundo a Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP) no ano de 2022 as ocorrências de roubo e furto em Presidente Prudente – SP somadas chegam a um total de 2.342 ocorrências (Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, 2022).

Os locais de embarque e desembarque são locais onde as pessoas esperam o transporte certo para o destino desejado, assim para contribuir com o conforto e lazer daqueles que esperam, ao se colocar rede de wi-fi em pontos de ônibus tornam essa espera mais prazerosa e tranquila, além de prover a população entretenimento, também proporciona a empresa dados como quantidade de usuários no dia, entre outras informações (PARADEDADA; KRAUS JUNIOR; CARLSON, 2018).

Segundo Harbache, César e Mozer (2023) Calçadas e áreas públicas são muito movimentadas, dessa forma também sua higienização é essencial principalmente por causa da quantidade de resíduo que são descartados nesses espaços, devido a isso órgãos públicos, buscam melhorar a qualidade no serviço de limpeza e higienização pública. Os pontos de ônibus não ficam de fora, pois os mesmos devem se manter limpos para sua utilização e por estarem em espaços públicos, mais especificamente em praças e calçadas, esses também têm sua atenção específica, pois a concentração de lixo nesses ambientes se equipara a outras áreas abertas da cidade, logo a limpeza desses pontos precisa ser feita regularmente (SAVELLI; GOMES, 2022).

Sobre os veículos é inevitável que os mesmos devam proporcionar conforto e acessibilidade a seus passageiros, por isso as poltronas utilizadas em transportes públicos buscam melhores meios de proporcionar bem estar a seus usuários durante o trajeto do transporte de seu ponto de partida a seu destino final (QUADROS, Et al, 2012).

Dentro de um transporte coletivo, o espaço de circulação é essencial, para que nenhum usuário fique desconfortável, assim o ônibus precisa ter espaço suficiente para que os passageiros possam circular sendo eles idosos, cadeirantes ou até mesmos usuários que ficam em pé, a distribuição de barras e assentos prioritários garantem uma viagem segura e confortável aos usuários do veículo (LESSA; LOBO, 2020).

A climatização em um veículo é necessária para a circulação de ar dentro do mesmo, muitas vezes veículos coletivos por serem de baixo orçamento não possuem ar – condicionado, assim sua climatização é feita de forma mais simples, utilizando a circulação do ar vindo de escotilhas e janelas do veículo o tornando o mais arejado possível, dentro das normas da ANVISA, assim a única preocupação é a climatização em dias com temperaturas mais baixas, devido á falta de circulação de ar dentro dos transportes (SOUZA; NOVAIS; SANTOS; SOUZA; HOKI, 2022).

O wifi também não fica de fora de uma infraestrutura de transporte de qualidade, segundo Leite, Rocha e Baptista (2013) esse auxilia no rastreamento do mesmo, facilitando seu monitoramento, fora que seus usuários, aproveitam o serviço de internet do veículo que muitas das vezes é livre e gratuito para os passageiros. Assim os mesmos desfrutam de um trajeto mais tranquilo e agradável (PAVAN *et al.*, 2021).

A manutenção de um veiculo é necessária e deve ser periódica, mantendo sua revisão sempre em prazo, que em teoria deve ser feita de seis em seis meses, incluindo nesse período a troca de óleo, seu equipamento precisa ser verificado sempre que possível para que não haja nenhum problema em seus sistemas mecânicos e elétricos que force a parada do veículo durante do expediente (OLIVEIRA NETO, 2022).

A manutenção dos pneus é necessária para a segurança e funcionamento do mesmo, assim envolvendo a verificação de desgaste dos pneus, a conferência se eles estão cheios ou não, e a periódica manutenção mecânica, como alinhamento. Tudo isso auxilia a prolongar sua vida útil, além de economizar combustível e melhorar a segurança do transporte durante seu funcionamento (MENDES; SILVA NETO, 2022).

A pintura de veículos é necessária para a identificação e segurança do transporte coletivo, além de refletir na identidade visual da empresa, a pintura contribui na diferenciação das rotas, a pintura não é apenas uma questão visual, auxilia também na segurança dos usuários e na eficiência operacional (KNEIB, 2022).

A limpeza interna e externa de um veículo é necessária para manter a higiene e preservação, sendo que a limpeza externa melhora a aparência do veículo e auxilia na identificação da linha, e a limpeza interna elimina resíduos, desinfeta superfícies, assim proporcionando um ambiente saudável e agradável para os passageiros (SARTORI Et al, 2019).

A ética no trabalho é a base de um bom profissional, envolve valores como respeito, responsabilidade e honestidade, nela inclui cumprir com suas obrigações, ter boa relação no ambiente de trabalho, agir de forma justa e transparente, e ser confidencial quando necessário. Assim a ética promove um ambiente saudável, constrói uma reputação profissional sólida, e promove a eficiência no local de trabalho (SANTOS; NASCIMENTO; ALMEIDA, 2020).

A ética no trânsito está se referindo a agir com responsabilidade no volante, priorizar a segurança do condutor e dos passageiros e respeitar as leis de trânsito. Logo fatores como priorizar a segurança dos passageiros e dirigir com responsabilidade e tendo habilidade para esse tipo de serviço, também entra nesse tópico (CONCEIÇÃO, 2015).

Toda organização tem deveres e obrigações, responsabilidades essas que incluem objetivos comerciais, conformidade com leis, praticas éticas, entre outras. Sendo assim uma organização que oferece serviços rodoviários deve se preocupar não apenas em oferecer esses serviços, mas também fornecer informações, horários, ônibus suficientes entre outras responsabilidades. Tudo isto para proporcionar um serviço de qualidade para os usuários da empresa (QUEIROZ, DELCOL, 2022).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho visou identificar a opinião que os usuários do transporte público de Presidente Prudente têm sobre o mesmo. Devido a isso foi elaborado

um questionário dividido em duas etapas, sendo a primeira sobre a importância dos quesitos apresentados para o transporte público, e a segunda etapa buscou questionar o desempenho do transporte público de presidente prudente de acordo com os mesmos quesitos utilizados na primeira etapa.

A condução deste estudo visou avaliar a qualidade do transporte público de Presidente Prudente/SP. Para tanto, empregou-se um estudo realizado por meio de uma abordagem quantitativa. A coleta de dados se deu por meio de um instrumento de coleta dados estruturados, ou seja, questionamentos fechados. Assim a coleta de dados contou com um questionário estruturado, utilizando a escala likert, para medir as opiniões dos entrevistados com um maior nível de profundidade, 51 usuários do transporte público foram entrevistados, por meio de uma amostra por conveniência.

Para a análise dos dados encontrados na pesquisa, foi aplicado o modelo importância X desempenho que auxiliou na formatação de uma avaliação quantitativa por meio de estatística descritiva, considerada eficaz e para avaliação da qualidade e desempenho do transporte pública de Presidente Prudente. Para analisar os dados, tabular e criar situações e soluções capazes de gerar mudanças visíveis no transporte público coletivo é necessário utilizar um método eficaz e que demonstre de forma clara os problemas a serem enfrentados e as soluções para tais adversidades, logo a metodologia implementada para o estudo do artigo será a importância X desempenho, modelo esse capaz de gerar dados que com uma análise profunda são capazes de verificar, analisar e perceber aspectos a respeito da satisfação dos indivíduos, isto é, verificando as necessidades e propondo soluções a respeito dos objetivos de cada usuário do transporte público (ROLIM; RAMOS, 2020). Com isso, a abordagem selecionada foi quantitativa frisando técnicas de análises dedutivas, tendo em mente respostas objetivas, pontuais e estruturadas.

A amostragem definida foi não probabilística e por conveniência, havendo uma seleção aleatória de uma amostra de 51 usuários do transporte público coletivo que estavam acessíveis, sua conveniência se dá pois, os indivíduos escolhidos foram selecionados por sua disposição em participar da pesquisa, a definição não probabilística corresponde a maneira como a amostragem e a coleta de dados foram realizadas, sendo por meio de uma

seleção aleatória de uma parte da população, sem viés e nem critérios na escolha dos indivíduos por parte dos entrevistadores.

O questionário estruturado, que por sua vez é um modelo que baseado em um roteiro já preestabelecido, que determina uma entrevista com as mesmas perguntas, frisando a imparcialidade e a impessoalidade entre ambas as partes, tal questionário pode ser usado de diversas maneiras, sendo elas: pessoalmente, pelo telefone ou até mesmo online, as perguntas elaboradas restringem o entrevistado a respostas de quantitativas, a principal vantagem é a possibilidade de uma análise estatística mais fechada e focada em respostas diretas para o tópico escolhido, além de possibilitar uma situação igualitária para todos os que participaram da pesquisa (COOPER, 2016).

Conceitualmente a escala likert permite a descoberta de diferentes níveis de intensidade em cada resposta encontrada, auxiliando o avanço do entendimento de cada opinião a respeito do assunto abordado, usado em grande parte para mediar a satisfação do cliente a respeito de um produto, essa escala combina com o questionário estruturado aplicado na pesquisa, sua abordagem consegue trazer respostas qualitativas para perguntas que anteriormente eram quantitativas, isto é, as respostas de sim ou não podem ser exploradas como perguntas que avançam o entendimento dos argumentos utilizados pelos entrevistados (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020).

O modelo importância x desempenho, segundo Sá, Walter, Soares e Brenzan (2019) “é um método de análise linear que permite que a empresa tenha uma ideia sobre os serviços e produtos que podem ser melhorados para proporcionar satisfação aos seus clientes.”, esse modelo auxilia a empresa, proporcionando a ela informações que podem ajudar em seu melhoramento, mostrando o nível de satisfação de seus clientes e como anda o desempenho de seu serviço.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O questionário trabalhado nesse artigo buscou entender os problemas do transporte público de Presidente Prudente de acordo com as opiniões dos próprios usuários, assim utilizou-se certos critérios para a criação do questionário. Cujos são a infraestrutura, manutenção e higiene do local de

embarque/desembarque, higiene e estrutura e manutenção do veículo, ética e eficiência no trabalho vindo dos funcionários, ética e segurança no trânsito, e deveres e obrigações da empresa responsável pelo transporte.

Assim apresenta-se a análise dos dados obtidos pelo questionário, onde o quadro 1 apresenta as variáveis utilizadas no questionário e demonstra os resultados gerados pela avaliação de importância/desempenho dos serviços de transporte coletivo do município.

Quadro 1 - Variáveis para avaliação da importância/desempenho dos serviços prestados

Ordem	Variável	Nota de Importância	Nota de Desempenho	Nota de Inatisfação
01	O local de embarque/desembarque tem uma infraestrutura que ofereça conforto aos usuários.	9,08	4,47	-4,61
02	A infraestrutura de embarque/desembarque está em bom estado de conservação.	9,35	4,61	-4,75
03	O local de embarque/desembarque oferece segurança aos usuários.	9,35	4,12	-5,24
04	O local de embarque/desembarque oferece wifi de qualidade aos usuários.	7,24	2,63	-4,61
05	O local de embarque/desembarque está em boas condições de limpeza.	9,25	4,35	-4,90
06	O veículo possui poltronas confortáveis.	9,08	5,51	-3,57
07	O veículo tem bom espaço para circulação.	9,25	4,88	-4,37
08	O veículo possui boa ventilação/climatização.	9,35	4,57	-4,78
09	O veículo possui wifi com qualidade.	8,06	3,33	-4,73
10	O veículo está em boas condições mecânicas.	9,41	5,88	-3,53
11	O veículo está com os pneus em boas condições.	9,45	5,69	-3,76
12	O veículo está em boas condições de pintura.	8,45	6,67	-1,78
13	O veículo está em boas condições de limpeza interna.	9,29	5,88	-3,41
14	O veículo está em boas condições de limpeza externa.	8,76	6,41	-2,35
15	Os funcionários são educados e gentis.	9,18	6,67	-2,51
16	Os funcionários são capazes de darem informações.	9,33	6,84	-2,49

17	Os funcionários estão bem limpos e trajados com uniforme da empresa.	8,94	8,02	-0,92
18	O motorista conduz o veículo priorizando a segurança dos usuários.	9,47	7,08	-2,39
19	O motorista tem experiência e habilidade para condução do veículo.	9,31	8,14	-1,18
20	A empresa oferece uma quantidade de veículos que permita pouco tempo de espera.	9,39	4,90	-4,49
21	A empresa oferece horários adequados para embarque/desembarque.	9,35	5,06	-4,29
22	A empresa oferece diversos pontos de embarque/desembarque.	9,20	5,86	-3,33
23	A empresa respeita o horário de embarque/desembarque.	9,49	5,39	-4,10

Fonte: dados da pesquisa (2023).

De acordo com a avaliação apresentada, nota – se que as variáveis 3 (O local de embarque/desembarque oferece segurança aos usuários.) e 5 (O local de embarque/desembarque está em boas condições de limpeza.) apresentam um grau de leve insatisfação, o que mostra que os usuários não estão satisfeitos com esses serviços oferecidos, ou que precisa melhorar nesses critérios. O nível de insatisfação é considerado alto, uma vez que sua média está entre -2,35 e -4,79.

Contudo as variáveis 1 (O local de embarque/desembarque tem uma infraestrutura que ofereça conforto aos usuários.), 2 (A infraestrutura de embarque/desembarque está em bom estado de conservação.), 4 (O local de embarque/desembarque oferece wifi de qualidade aos usuários.), 6 (O veículo possui poltronas confortáveis.), 7(O veículo tem bom espaço para circulação.), 8(O veículo possui boa ventilação/climatização.) , 9 (O veículo possui wifi com qualidade.), 10 (O veículo está em boas condições mecânicas.), 11 (O veículo está com os pneus em boas condições.), 13 (O veículo está em boas condições de limpeza interna.), 14 (O veículo está em boas condições de limpeza externa.), 15(Os funcionários são educados e gentis.), 16(Os funcionários são capazes de darem informações.), 18 (O motorista conduz o veículo priorizando a segurança dos usuários.), 20 (A empresa oferece uma quantidade de veículos que permita pouco tempo de espera.), 21(A empresa oferece horários adequados para embarque/desembarque.), 22 (A empresa oferece diversos pontos de

embarque/desembarque) e 23 (A empresa respeita o horário de embarque/desembarque.) mostram um nível de insatisfação mediano em comparação com a média observada.

E por fim as variáveis 12 (O veículo está em boas condições de pintura.), 17 (O motorista tem experiência e habilidade para condução do veículo.) e 19 (Os funcionários estão bem limpos e trajados com uniforme da empresa.), mostram um nível de insatisfação baixa ao ser comparado com a média geral obtida. Dessa forma o quadro 2 apresenta de forma classificada as variáveis mais importantes segundo os usuários.

Quadro 2 - Hierarquia de importância atribuída à prestação de serviços do transporte coletivo

Classificação	Ordem	Variável	Nota de Importância
1º	23	A empresa respeita o horário de embarque/desembarque.	9,49
2º	18	O motorista conduz o veículo priorizando a segurança dos usuários.	9,47
3º	11	O veículo está com os pneus em boas condições.	9,45
4º	10	O veículo está em boas condições mecânicas.	9,41
5º	20	A empresa oferece uma quantidade de veículos que permita pouco tempo de espera.	9,39
6º	21	A empresa oferece horários adequados para embarque/desembarque.	9,35
7º	2	A infraestrutura de embarque/desembarque está em bom estado de conservação.	9,35
8º	8	O veículo possui boa ventilação/climatização.	9,35
9º	3	O local de embarque/desembarque oferece segurança aos usuários.	9,35
10º	16	Os funcionários são capazes de darem informações.	9,33
11º	19	O motorista tem experiência e habilidade para condução do veículo.	9,31
12º	13	O veículo está em boas condições de limpeza interna.	9,29
13º	7	O veículo tem bom espaço para circulação.	9,25
14º	5	O local de embarque/desembarque está em boas condições de limpeza.	9,25
15º	22	A empresa oferece diversos pontos de embarque/desembarque	9,20
16º	15	Os funcionários são educados e gentis.	9,18
17º	6	O veículo possui poltronas confortáveis.	9,08

18º	1	O local de embarque/desembarque tem uma infraestrutura que ofereça conforto aos usuários.	9,08
19º	17	Os funcionários estão bem limpos e trajados com uniforme da empresa.	8,94
20º	14	O veículo está em boas condições de limpeza externa.	8,76
21º	12	O veículo está em boas condições de pintura.	8,45
22º	9	O veículo possui wifi com qualidade.	8,06
23º	4	O local de embarque/desembarque oferece wifi de qualidade aos usuários.	7,24

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Observando as cinco variáveis mais importantes na visão do usuário, nota-se que a variável 23 (A empresa respeita o horário de embarque/desembarque.), é a mais importante na visão do usuário. Mostrando assim que o usuário se preocupa com o horário de saída e chegada ao destino final. Em seguida a variável 18 (O motorista conduz o veículo priorizando a segurança dos usuários.), demonstrando a preocupação dos usuários com a segurança no transporte coletivo.

Outros critérios vistos como importantes na visão do usuário são os seguintes 11 (O veículo está com os pneus em boas condições.) e 10 (O veículo está em boas condições mecânicas.), mostrando novamente a preocupação com a segurança e manutenção do veículo. E por fim, a variável 20 (A empresa oferece uma quantidade de veículos que permita pouco tempo de espera.) onde o usuário visa novamente a questão do horário de partida e chegada e também o tempo gasto na espera do transporte

Podemos notar também que as variáveis 9 (O veículo possui wifi com qualidade) e 4(O local de embarque/desembarque oferece wifi de qualidade aos usuários.), possuem uma nota baixa em importância, mostrando que os passageiros não dão tanta importância para a internet pública oferecida tanto no ponto de ônibus quanto no ônibus em si.

Assim foi feita uma terceira análise, classificando a insatisfação dos usuários. A média foi delimitada através de valores obtidos por meio do desvio padrão, observando se está abaixo ou acima da média, onde se forma os grupos de Alta, Média de Baixa Insatisfação. Sendo a Alta contendo valores acima da média, assim como a Baixa Insatisfação classificada com resultados de um

desvio padrão abaixo da média. E por fim as variáveis classificadas em Média Insatisfação que se adequam entre um desvio padrão acima ou abaixo da média. Segundo Correa (2003), “o desvio padrão é a medida mais usada na comparação de diferenças entre conjuntos de dados, determinando a dispersão dos valores em relação à média.” O quadro 3 mostra a classificação por grau de insatisfação.

Quadro 3 - Hierarquia de insatisfação atribuída a prestação de serviço.

Ordem	Variável	Nível de insatisfação	
3	O local de embarque/desembarque oferece segurança aos usuários.	-5,24	Alta insatisfação
5	O local de embarque/desembarque está em boas condições de limpeza.	-4,90	
8	O veículo possui boa ventilação/climatização.	-4,78	Média insatisfação
2	A infraestrutura de embarque/desembarque está em bom estado de conservação.	-4,75	
9	O veículo possui wifi com qualidade.	-4,73	
1	O local de embarque/desembarque tem uma infraestrutura que ofereça conforto aos usuários.	-4,61	
4	O local de embarque/desembarque oferece wifi de qualidade aos usuários.	-4,61	
20	A empresa oferece uma quantidade de veículos que permita pouco tempo de espera.	-4,49	
7	O veículo tem bom espaço para circulação.	-4,37	
21	A empresa oferece horários adequados para embarque/desembarque.	-4,29	
23	A empresa respeita o horário de embarque/desembarque.	-4,10	
11	O veículo está com os pneus em boas condições.	-3,76	
6	O veículo possui poltronas confortáveis.	-3,57	
10	O veículo está em boas condições mecânicas.	-3,53	
13	O veículo está em boas condições de limpeza interna.	-3,41	
22	A empresa oferece diversos pontos de embarque/desembarque	-3,33	
15	Os funcionários são educados e gentis.	-2,51	
16	Os funcionários são capazes de darem informações.	-2,49	
18	O motorista conduz o veículo priorizando a segurança dos usuários.	-2,39	
14	O veículo está em boas condições de limpeza externa.	-2,35	
12	O veículo está em boas condições de pintura.	-1,78	Baixa Insatisfação
19	O motorista tem experiência e habilidade para condução do veículo.	-1,18	
17	Os funcionários estão bem limpos e trajados com uniforme da empresa.	-0,92	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Analisando o quadro 3 observou – se que as variáveis com maior índice de insatisfação foram as variáveis 3 “O local de embarque/desembarque oferece segurança aos usuários.” (-5,24) e 5 “O local de embarque/desembarque está em boas condições de limpeza”, denotando que o município deve focar em melhorias tanto em limpeza nos locais de embarque/desembarque, como também melhorar a segurança pública da cidade.

Assim como notou – se que os critérios com menor índice de insatisfação foram os critérios 12 “O veículo está em boas condições de pintura.” (-1,78), 17 “Os funcionários estão bem limpos e trajados com uniforme da empresa.” (-0,92) e 19 “O motorista tem experiência e habilidade para condução do veículo.” (-1,18), assim mostrando que esses critérios estão aceitáveis na opinião da população.

Também vale apontar que as demais variáveis não citadas acima, estão classificadas com Média Insatisfação, e devido a isso tanto a empresa, como os funcionários e o poder público precisam buscar melhorias para esses critérios, pois apesar de estarem em níveis razoáveis, esses precisam melhorar para assim a média geral ser mais positiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados analisados, notou – se que a qualidade do serviço de transporte coletivo da cidade de Presidente Prudente está em nível regular em geral, precisando melhorar quesitos como segurança e infraestrutura e limpeza, pois esses apresentaram índices baixos na avaliação. Também observou – se notas positivas no quesito, informação e ética vinda da empresa e de seus funcionários.

Concluí – se que o serviço de transporte público de Presidente Prudente precisa melhorar em critérios como limpeza, infraestrutura, conforto e segurança, variáveis essas que resultaram em níveis altos e médios de insatisfação. Assim com a melhoria dessas variáveis o serviço prestado se torna melhor para quem

o utiliza, tanto aqueles que usam todos os dias quanto para os que utilizam pouco o transporte coletivo.

Ao decorrer da pesquisa percebeu – se limitações que poderiam ser facilmente corrigidas, como por exemplo, a falta de artigos sobre transporte coletivo, sobre limpeza pública com ênfase em limpeza de locais de embarque e desembarque, e sobre infraestrutura tanto dos pontos de ônibus, quanto a infraestrutura do transporte em si. Também notou – se limitações ao fazer a pesquisa com os usuários, por precisar exclusivamente de pessoas usuárias do transporte público de Presidente Prudente.

Sugere – se que em artigos futuros, busquem estudar a infraestrutura pública de locais de embarque e desembarque, tanto na parte de o que o órgão público competente pode fazer sobre a limpeza e manutenção desses locais, quanto o que a empresa pode fazer a respeito desses quesitos. Outra sugestão seria por mais artigos sobre os transportes coletivos, sua infraestrutura e qualidade de serviço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Eloisa Maieski et al. Engenharia urbana aplicada: um estudo sobre a qualidade do transporte público em cidades médias. *Urbe - Revista Brasileira de Gestão Urbana*, [S.L.], v. 5, n. 480, p. 51, 1 dez. 2013. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/urbe.05.002.se04>. Disponível em: scielo.br/j/urbe/a/5Spp9sJfdH8L7vjhXnYVTKC/abstract/?lang=pt. Acesso em: 28mar. 2023.

ANTUNES, M. G.; ROMEIRO, T. I. O.; SIGRIST, V. C. Avaliação da qualidade do serviço de transporte público de ônibus na cidade de Santos. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 18–39, 2017. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/82>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BAPTISTA, Makilim N.; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias Pesquisa em Ciências - Análise Quantitativa e Qualitativa, 2ª edição**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788521630470. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630470/>. Acesso em: 16 mai. 2023.

CASTILHA. E.D. Avaliação da qualidade do transporte público coletivo em Foz do Iguaçu – PR: a mobilidade desejada. *R. Tecnol. Soc.*, Curitiba, v. 15, n. 36, p.

77-93, abr/jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts>. Acesso em: 21/03/2023.

CONCEIÇÃO, Gislaine Fardin da. Educação para o trânsito: um estudo desenvolvido na escola municipal sadao watanabe. *Eventos Pedagógicos*, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 133-141, 24 jun. 2015. Universidade do Estado do Mato Grosso - UNEMAT. <http://dx.doi.org/10.30681/rep.v6i2.9670>. Disponível em: <https://periodicos2.unemat.br/index.php/rep/article/view/9670>. Acesso em: 15 out. 2023.

COOPER, Donald. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh. Editora Ltda, 2016. 696 p.

CORREA, Sonia Maria Barros Barbosa. *Probabilidade e Estatística*. 2. ed. Belo Horizonte: Pucminas, 2003. 116 p.

CRUZ, Dayana Aparecida Marques de Oliveira. PROBLEMAS DO TRANSPORTE PÚBLICO COLETIVO EM PRESIDENTE PRUDENTE/SP. **Revista Percurso - Nemo**, Maringá, v. 5, n. 1, p. 179-196, 25 jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/49562>. Acesso em: 24 ago. 23.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. O USO DAS ESCALAS LIKERT NAS PESQUISAS DE CONTABILIDADE. **Revista Gestão Organizacional**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 27-41, 30 mar. 2020. *Revista Gestão Organizacional*. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i1.5112>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 02 de maio de 2023.

HARBACHE, Jamil; CÉSAR, Aldara; MOZER, Thiago. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE PARA A GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 1-21, 8 maio 2023. *Anima Educação*. <http://dx.doi.org/10.59306/rgsa.v12e12023e18191>. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/18191. Acesso em: 25 set. 2023.

KNEIB, Erika Cristine. Transporte público coletivo e mobilidade: a relevância da governança interfederativa. *Redes*, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 1123-1143, 28 set. 2020. APESC - Associação Pro-Ensino em Santa Cruz do Sul. <http://dx.doi.org/10.17058/redes.v25i3.14923>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/14923>. Acesso em: 01 abr.2023.

KNEIB, Erika Cristine. Transporte público coletivo: dos desafios globais ao panorama brasileiro / Public transport: from global challenges to the brazilian panorama. *Revista de Direito da Cidade*, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 794–819, 2022. DOI: 10.12957/rdc.2022.48523. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdc/article/view/48523>. Acesso em: 14 out. 2023.

LEITE, Daniel; ROCHA, Júlio Henrique; BAPTISTA, Cláudio. Busão: um sistema de informações móvel para auxílio à mobilidade urbana através do uso de transporte coletivo. **Anais do IX Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (Sbsi 2013)**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 170-181, 22 maio 2013. Sociedade Brasileira de Computação. <http://dx.doi.org/10.5753/sbsi.2013.5685>. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/5685>. Acesso em: 05 out. 2023.

LESSA, Daniela Antunes; LOBO, Carlos. Mobilidade e a atração de viagens de ônibus da área central de Belo Horizonte. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, [S.L.], v. 12, p. 1-17, dez. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/2175-3369.012.e20190229>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/RSwPkxPD97zvfDwFwmCmcBr/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2023.

MENDES, Denis Diones Fidelis; SILVA NETO, Orlando Venceslau da. Uma Análise do perfil de perdas de Pneus transbordos em uma usina Sucroalcooleira em Jataí Goiás. *Repositório Universitário da Ânima (Runa)*, Jataí/Go, v. 1, n. 1, p. 1-30, maio 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/31825>. Acesso em: 14 out. 2023.

NOZAWA, Isadora Aparecida *et al.* ANÁLISE DOS PONTOS DE ÔNIBUS PRESENTES NO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE PRUDENTE - SP. **Encontro de Iniciação Científica**, Presidente Prudente, v. 14, n. 14, p. 1-16, jan. 2018. Disponível em: <http://inter temas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/issue/view/99>. Acesso em: 25 set. 2023.

OLIVEIRA NETO, T. TRANSPORTE PÚBLICO EM MANAUS: ELEMENTOS INICIAIS PARA UM DEBATE CONTEMPORÂNEO. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 11, n. 32, p. 27-39, 2022. DOI: 10.5281/zenodo.6892787. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/685>. Acesso em: 7 out. 2023.

PARADEDA, Diego Benites; KRAUS JUNIOR, Werner; CARLSON, Rodrigo Castelan. ESTIMATIVA DE EMBARQUE E DESEMBARQUE DE PASSAGEIROS POR DETECÇÃO DE SINAL DE WI-FI DE DISPOSITIVOS MÓVEIS. **32º Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**, Florianópolis,, v. 32, n. 1, p. 0988-1000, nov. 2018. Disponível em: <https://www.anpet.org.br/>. Acesso em: 25 set. 2023.

PAVAN, Luís Henrique; OLIVEIRA, Lucas Fernandes de; MANGRICH, Camila Poeta; ALMEIDA, Renato Luiz Martins de; GOMES, Fernanda de Oliveira; MARTINA, Jean Everson; KÓS, José Ripper. Dados de conexão Wi-Fi e campus universitário: estudos sobre dinâmica humana e privacidade. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 185-198, 12 nov. 2021. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/gtp.v17i1.183687>. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/183687>. Acesso em: 05 out. 2023.

PITANGA, Ângelo Francklin. Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S.L.], v. 8, n. 17, p. 184-201, 1 out. 2020. Revista Pesquisa Qualitativa - RPQ. <http://dx.doi.org/10.33361/rpq.2020.v.8.n.17.299>. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/299>. Acesso em: 02 de maio de 2023.

QUADROS, Rachel Correa; SANTOS, Flavio Anthero Nunes Vianna; BORGES JUNIOR, Noé Borges; BOSSE, Michaelle Bosse. MÉTODOS PARA FATORES HUMANOS NO DESIGN DE POLTRONAS DE ÔNIBUS. **Human Factors in Design**, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/hfd/article/view/2856>. Acesso em: 28 set. 2023.

QUEIROZ, V. M.; DELCOL, R. F. R. MOBILIDADE URBANA NO CONTEXTO ACADÊMICO: ANÁLISE DO TRANSPORTE PÚBLICO EM TRÊS LAGOAS-MS. Caderno Prudentino de Geografia, [S. l.], v. 4, n. 44, p. 109–133, 2022. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/view/8967>. Acesso em: 17 out. 2023.

REZENDE, Denis Alcides et al. Gestão integrada do transporte público coletivo e relações com cidade digital estratégica: curitiba e região metropolitana. Redes, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 1-24, 1 jul. 2021. APESC - Associação Pro-Ensino em Santa Cruz do Sul. <http://dx.doi.org/10.17058/redes.v26i0.15934>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552070455016>. Acesso em: 28 mar. 2023.

ROLIM, Paulo Yvens Farias; RAMOS, Anátalia Saraiva Martins. Análise da gestão dos Programas de Pós-Graduação baseada no resultado da avaliação CAPES por meio da matriz importância-desempenho. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), [S.L.], v. 25, n. 3, p. 525-545, dez. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772020000300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/wN88KZ4XXqBryHnPYNVmT9z/?lang=pt>. Acesso em: 03 abr. 2023.

SÁ, Alan Barion de; WALTER, Silvana Anita; SOARES, Mario Luiz; BRENZAN, Cinara Kottwitz Manzano. Avaliação da satisfação dos clientes de uma empresa do setor de serviços, através do modelo Kano e da matriz de importância x desempenho. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S.L.], v. 10, n. 4, p.73-86, 21 nov. 2019. Companhia Brasileira de Produção Científica. <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2019.004.0005>. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.004.0005>. Acesso em: 23 mai. 23.

SANTOS, Felipe Vagner da Silva; NASCIMENTO, Joakytton da Silva; ALMEIDA, Severina Alves de. A IMPORTÂNCIA DA CONDUTA ÉTICA NO TRABALHO: o assédio em perspectiva. *Facit Business And Technology Journal: Manacial: Ética & Direito. Tocantins*, p. 39-50. jan. 2020. Disponível em:

<https://jnt1.websiteseuro.com/index.php/JNT/article/view/544>. Acesso em: 15 out. 2023.

SÃO PAULO. S/N. Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo (org.). **Dados Estatísticos do Estado de São Paulo**. Presidente Prudente: SSP/SP, 2022. Disponível em: <https://www.ssp.sp.gov.br/Estatistica/Mapas.aspx>. Acesso em: 25 set. 2023.

SARTORI, A.; VIEIRA, A. N. de C.; OLIVEIRA, R. de; SIQUEIRA, R. N. de; MORAES, F.; BOTELHO, M. P.; SOUZA, B. V. de; STELLATO, D. S. Avaliação dos serviços de transporte urbano prestados por um aplicativo nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande-MT através do método servqual / Evaluation of urban transport services provided by an application in the cities of Cuiabá and Várzea Grande-MT through the servqual method. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 25244–25263, 2019. DOI: 10.34117/bjdv5n11-194. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/4657>. Acesso em: 14 oct. 2023.

SAVELLI, Miller; GOMES, Marcos Antônio Silvestre. A DIMENSÃO SOCIOESPACIAL DAS PRAÇAS PÚBLICAS EM UBERABA-MG. *Geografia*, [S.L.], v. 47, n. 1, p. 1-26, 2 fev. 2022. UNESP - Universidade Estadual Paulista. <http://dx.doi.org/10.5016/geografia.v47i1.16221>. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/ageteo/article/view/16221>. Acesso em: 02 out. 2023.

SILIVI JUNIOR, Osmar Leon *et al.* Visão da infraestrutura pública instalada e ociosa para a gestão municipal: Índice de Infraestrutura Urbana Instalada de Joinville – SC. **Repositório Institucional da Ufsc**, Florianópolis, v. 5, n. 151, p. 124-136, 5 maio 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/238366>. Acesso em: 31 ago. 2023.

SILVA A. H. et al. Mensuração da qualidade do transporte coletivo percebida através do modelo servqual, RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967, Recife, v.15, e-021007, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis>. Acesso em: 21/03/2023.

SILVA, Vinicius Luis Arcangelo; HONDA, Wellington Tomoharu; MAGAGNIN, Renata Cardoso. Diagnóstico da infraestrutura de pontos de parada de transporte público na cidade de Bauru – SP. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, [S.L.], v. 8, n. 56, p. 142-157, 22 mar. 2020. ANAP - Associação Amigos de Natureza de Alta Paulista. <http://dx.doi.org/10.17271/2318847285620202299>. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/>. Acesso em: 14 set. 2023.

SOUZA, R. D. de; ZANGESKI NOVAIS, J. W.; MOURA SANTOS, F. M. de .; SOUZA, M. D. de .; SOUZA PACHECO HOKI, V. de . Qualidade do ar interno em veículo não climatizado do transporte coletivo de Cuiabá – MT. **Engineering and Science**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 45–55, 2022. DOI: 10.18607/ES20221114735. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/eng/article/view/14735>. Acesso em: 6 out. 2023.

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

CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ NO BRASIL: importância e oportunidades

COFFEE PRODUCTION CHAIN IN BRAZIL: importance and opportunities

Dayani De Souza Venancio

dadayasouza13@gmail.com – *Business School* Unoeste

Luana Pereira De Carvalho

lu.luanas@icloud.com – *Business School* Unoeste

Lechan Colares Santos

lechan@unoeste.br – *Business School* Unoeste

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: A cadeia produtiva do café desempenha um papel de significativa importância na história e economia do Brasil, um dos principais exportadores de café do mundo. No entanto, inúmeros desafios acompanham esse processo produtivo, demandando uma análise aprofundada. Este estudo tem como objetivo analisar e contextualizar as problemáticas da produtividade cafeeira e as inovações que têm ocorrido nesse setor. Para tanto, utilizou-se a técnica de revisão sistemática, consultando as plataformas SciELO e Spell para seleção dos artigos pertinentes, e aplicou-se a técnica de análise de conteúdo para a análise dos mesmos. A revisão sistemática permitiu a identificação de trabalhos relevantes, possibilitando uma análise ampla de seus conteúdos. Os resultados considerados abordam diversos aspectos da cadeia do café, desde a influência do clima na produção cafeeira até a importância das certificações na garantia da qualidade do café. Além disso, são discutidos os aspectos de precificação e os processos de exportação e importação, com base em dados de pesquisa. Este estudo oferece uma visão abrangente das complexidades e desafios enfrentados pela cadeia produtiva do café no Brasil, destacando as inovações que têm surgido para enfrentar tais desafios e melhorar a qualidade e competitividade do café brasileiro no mercado internacional.

Palavras-chaves: Cafeicultura. Cadeia do café. Administração.

ABSTRACT: The coffee production chain plays a role of significant importance in the history and economy of Brazil, one of the main coffee exporters in the world. However, numerous challenges accompany this production process, requiring in-depth analysis. This study aims to analyze and contextualize the problems of coffee productivity and the innovations that have occurred in this sector. To this end, the systematic review technique was used, consulting the SciELO and Spell platforms to select relevant articles, and the content analysis technique was applied to analyze them. The systematic review allowed the identification of relevant works, enabling a broad analysis of their contents. The results considered address various aspects of the coffee chain, from the influence of climate on coffee production to the importance of certifications in guaranteeing coffee quality. Furthermore, pricing aspects and export and import processes are discussed, based on research data. This study offers a comprehensive view of the complexities

and challenges faced by the coffee production chain in Brazil, highlighting the innovations that have emerged to face these challenges and improve the quality and competitiveness of Brazilian coffee in the international market.

Keywords: Coffee farming. Coffee chain. Administration.

1. INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos é um sistema estratégico de colaboração entre empresas para melhorar a eficiência operacional de produtos e serviços, ela é um arranjo organizacional de canais e negócios baseados na colaboração (BOWERSOX et al., 2014), e tem grande importância na indústria cafeeira, pois por meio de seus processos é possível controlar desde o cultivo até a entrega do produto ao consumidor final.

É de conhecimento geral que o café é um produto que tem importância histórica e econômica no Brasil, tendo ênfase em seu processo logístico que “é o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (NOVAES, 2001, p. 36).

O Brasil é o país que mais exporta café no mundo e é o segundo maior consumidor de café do mundo (ABIC, 2023). Apesar de ser uma commodity (mercadoria), o café cada vez mais tem sido tratado como um produto de alto valor no mercado internacional devido às exigências crescentes dos consumidores e vem entrando em um patamar diferenciado, destacando-se pelas possibilidades de inserção no mercado dos cafés especiais (MATOS, 2020, p. 2).

Diante do exposto, questiona-se: quais são as principais tendências e oportunidades na cadeia produtiva do café no Brasil, considerando o crescente valor atribuído ao produto no mercado internacional e as possibilidades de inserção no segmento de cafés especiais, e como essas tendências podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da indústria cafeeira?"

Para responder tal questão de pesquisa, objetivo deste estudo é identificar e avaliar as principais tendências e oportunidades na cadeia produtiva do café no Brasil, por meio de uma revisão sistemática de literatura.

Apesar de ser uma commodity (mercadoria), o café cada vez mais tem sido tratado com um produto de alto valor no mercado internacional devido às exigências crescentes dos consumidores e vem entrando em um patamar diferenciado, destacando-se pelas possibilidades de inserção no mercado dos cafés especiais (MATOS, 2020, p. 2).

Neste trabalho pretende-se sintetizar o conhecimento existente sobre a produção, processamento, distribuição e consumo de café no país, com o intuito de fornecer uma visão abrangente e atualizada da situação da cadeia produtiva e apontar possíveis caminhos para o seu desenvolvimento sustentável.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, realizada por meio de revisão sistemática de literatura e analisada por meio da técnica de análise de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica para Marconi e Lakatos é (2011, p. 42-43): “fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações”, quanto a parte qualitativa por se preocupar com os aspectos da realidade que cercam as dinâmicas das relações sociais, a pesquisa qualitativa lida com os significados, crenças, valores e comportamentos que as pessoas têm a respeito do fenômeno analisado (MINAYO, 2001).

Na parte descritiva, a característica descritiva também permite estabelecer relações entre as variáveis e sua natureza, expondo os aspectos de um determinado fenômeno ou população (GIL, 2010).

A primeira fase da coleta de dados compreendeu a pesquisa de publicações nas bibliotecas eletrônicas Spell (Scientific Periodicals Electronic Library) e SciELO, nos anos de 2003 a 2023 com a aplicação de filtros de pesquisa, definidos como parte do protocolo de pesquisa. Com o descritor de busca “Café” na biblioteca eletrônica Spell e Scielo. Teve-se um retorno inicial

de mil e nove publicações sendo, oitocentos e trinta da Scielo e cento e setenta e nove da Spell.

Após a leitura preliminar dos resumos e introduções foram excluídos os artigos que: não abordavam a cadeia produtiva do café, artigos repetidos das duas bibliotecas, disponibilidade apenas de resumo de algumas publicações, o que impediu a coleta de dados necessários para a pesquisa. Ao final foram selecionadas quarenta publicações sendo trinta e três da Spell e sete da Scielo.

Após iniciou-se uma segunda fase da pesquisa onde foi utilizada no buscador “Cadeia do café” na Spell e “Cadeia produtiva do Café” na Scielo, onde teve-se um retorno de vinte e cinco publicações, sendo vinte e dois na Spell e três na Scielo.

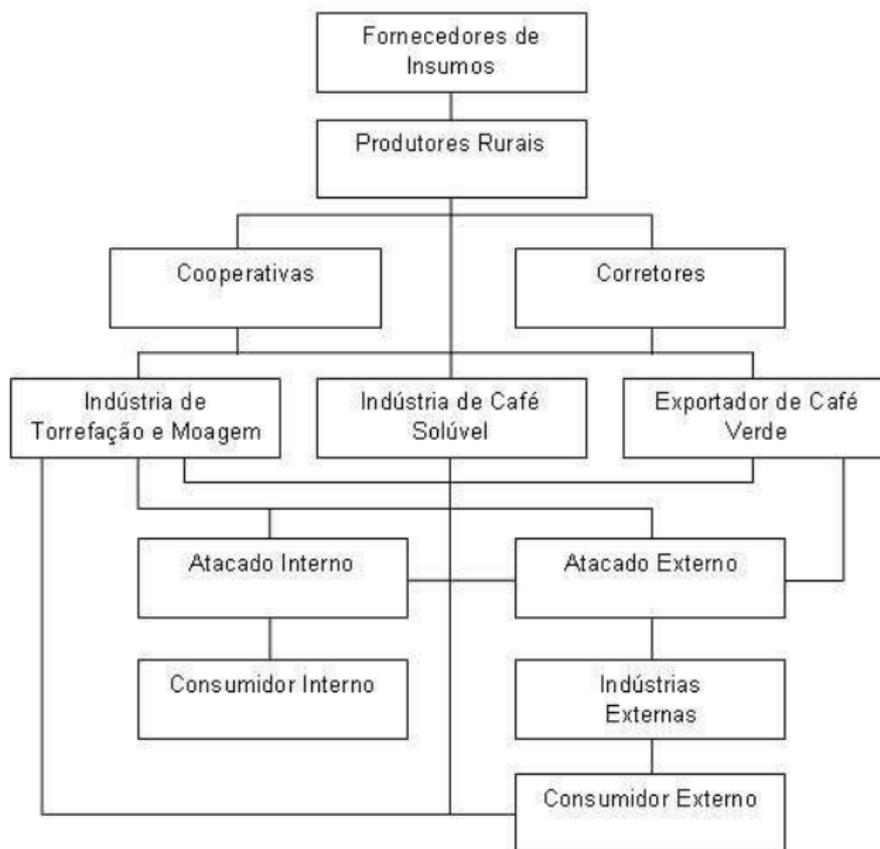
Apesar deste número de artigos selecionados também foram utilizados alguns sites governamentais e/ou sites de empresas específicas sobre a cadeia do café.

No Quadro 1 é apresentado os artigos de base utilizados para a elaboração deste artigo.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A cadeia do café é relativamente simples de se entender, pois não tem muitas ramificações, ela pode ser dividida em três principais ramos, sendo estes: produção de grãos, indústria de torrefação e moagem e as indústrias de produção de café solúvel. No fluxograma a seguir é mostrado a Cadeia Produtiva de Café.

Figura 1 - Fluxograma da cadeia do café



Fonte: Autora

Ao se produzir o café verde este pode seguir por diversos caminhos, desde ser vendido diretamente no mercado exterior pelos produtores ou com a ajuda dos corretores e cooperativas, se não for vendido ele pode seguir para as empresas de moagem e torrefação para ser vendido ao consumidor interno ou externo; assim como ser transformado em café solúvel que tem suas maiores vendas no mercado externo (Lucas,2021).

De acordo com a (ABIC,), a empresa Três corações é a maior industria de café do Brasil, tendo em segundo lugar a empresa Jacobs Douwe Egberts que é uma empresa holandesa.

Um dos maiores exportadores de café em grãos do mundo é o Brasil, e o seu crescimento nas exportações de café ao longo do tempo tem sido

influenciado por vários fatores, incluindo sua produção, sua demanda internacional, os preços do café e as políticas governamentais (Lucas,2021).

“A exportação do café é uma grande fonte de renda no país, em 2019 foram exportadas 40,4 milhões de sacas nacionalmente. O que representou 5,3% das exportações nacionais do agro,1212 atrás do complexo de grãos (42,1%), carnes (17,1%), floresta (13,3%) e sucroenergético (6,5%). 8,4 milhões de empregos em toda a cadeia” (Cecafe,2023).

“Em 2019/2020, o Brasil representou 38,3% na produção, e 30,7% das exportações de café no mundo. Ou seja, mais de um terço do abastecimento mundial vem do Brasil” (Noticias Agrícolas Apud FAEMG,2020).

Sendo um dos maiores líderes de produção e exportação de café no ranking mundial, tem como destaque o estado de Minas Gerais como maior produtor cafeeiro. Os grãos de café mais produzidos atualmente no Brasil são os grãos arábica e o conilon (VIAN, 2009)

A Organização Internacional do Café (OIC), mostra que as exportações de café vêm tendo uma queda crescente desde o ano de 2022. O Brasil teve um total acumulado de 93,53 milhões de sacas até julho deste ano e ao compararmos com o mesmo período do ano anterior que teve um total acumulado de 99,2 milhões de sacas pode-se perceber que teve uma redução no volume exportado. Entretanto mesmo que tenha uma queda na quantidade exportada “o Brasil gerou entre o período de maio de 2022 a abril de 2023 um volume de 36,64 milhões de sacas exportação o que gerou uma receita equivalente a US\$ 8,44 bilhões” (Cecafé,2023). “Desse volume 32,85 milhões de sacas foram de café verde, sendo 31,47 milhões de sacas de *Coffea arabica* e 1,37 milhão de sacas de *Coffea canephora* (robusta e conilon) ” (Cecafé,2023).

Em pesquisas qualitativas o café arábica e o café conilon vieram de mutações naturais e foram melhoradas geneticamente ao longo do tempo. Na atualidade os grãos são consumidos misturadamente, entretanto a degustadores de café *gourmet* que tem suas preferências no café arábico por ser mais leve e com variações de doçura e acidez como sua maior característica, enquanto o conilon possui nuances de chocolate e é o favorito como café instantâneo sendo

bastante aceito no mercado nacional como o tipo mais comum encontrado nos supermercados, em embalagens a vácuo, cápsulas e almofadas. A indústria faz o seu maior uso do conilon que possui um custo menor, diferente do arábico que agrada mais o mercado externo e possui um custo mais elevado (PARTELLI et al., 2020)

Ao se tratar do teor de açúcar e cafeína, o café arábico e o conilon tem suas porcentagens distintas em várias pesquisas feitas ao longo do tempo, tendo sempre o arábico chegando aos 9% de teor de açúcar enquanto o conilon em 7%. Já na cafeína o arábico alcança 1,2% bem menor que o conilon chegando a atingir 2,2%. Também como seus diferenciais está a produção mundial que para o arábico está em 70% enquanto o conilon em apenas 30% (TEIXEIRA et al., 2012).

Quando se trata da qualidade cafeeira é necessária uma certificação de qualidade para que o café seja passado adiante, uma das formas de garantir a qualidade é o certificado ABIC (Associação Brasileira da Indústria de café), que desde sua fundação em 1973 visa a evolução do mercado. Utilizando selos únicos de garantia de pureza e qualidade para produtos adequados aos padrões definidos em cada categoria (COPETTI et al., 2021).

A fim de que esse serviço seja utilizado, as empresas cafeeiras interessadas tenham toda a documentação legal e que seu produto passe por uma grande análise microscopia, avaliando seu sensorial e uma análise de pureza assim avaliando a qualidade do produto e por fim os bons costumes da fábrica ao todo por meio de uma metodologia sensorial, em categorias, tradicional, extraforte, superior e *gourmet*. Após sua aceitação a ABIC efetua um monitoramento do produto certificado, e suas exigências do processo são totalmente baseadas na legislação vigente onde ocorre a verificação e o controle, entre eles a higiene e a rastreabilidade (COPETTI et al., 2021).

Quando se trata da qualidade de um produto como o café não basta apenas ter uma boa base de qualificação, pois seu processo também depende da sua localidade e dos efeitos climáticos que o cercam. Todas as estações do

ano são necessárias para uma boa produtividade, mas deve-se tomar cuidado com os excessos, que na atualidade são muito percebidos no dia a dia, para isso deve ter os cuidados corretos com o manejo do café em cada ocasião (JÚNIOR e CORRÊA, 2003).

A seca tem um grande impacto climático na cafeicultura, causando a desidratação e comprometimento do desenvolvimento do cafeeiro, dessa forma o produtor deve agir adequadamente para não ter perdas em suas plantações, essas circunstâncias têm sido recorrentes no Brasil com a maior crise hídrica.

Em um período prolongado de seca pode afetar a qualidade e a oferta da florada do café, assim produzir grãos chochos e a proporção dos ramos acabam não crescendo como o esperado comprometendo a safra, também pode ocorrer o crescimento de pragas e ácaros (LUIS et al., 2010).

Como cuidados preventivos para a seca é importante ressaltar os cuidados com o solo mantendo o sempre úmido para que o lençol freático que é o reservatório subterrâneo de água possa estar sempre abastecido mantendo os cafezais umedecidos, dois outros cuidados a serem tomados é com a nutrição do solo mantendo o sempre bem adubado e tendo um acompanhamento com o controle de pragas em dia. Apesar de todos esses alentas com a seca o café possui bastante resistência a essa variação climática, portanto o Brasil vem possuindo uma ótima comercialização do café contando com suas altas temperaturas ao longo dos anos (JUNIOR e CORRÊA, 2003).

Quanto os impactos das geadas na cafeicultura em bora não sejam muito frequentes no país ainda é uma possibilidade climática e requer uma preparação para que os cafezais não sejam consideravelmente afetados, impactando diretamente na produção cafeeira queimando suas plantas. As geadas são comuns apenas em algumas áreas no Brasil como as áreas planas e também partes baixas do terreno que acabam acumulando o ar frio do ambiente (VALENTINI et al., 2010).

Dessa forma como a seca as geadas também têm grande impacto na qualidade do café, implicando em morte de parte das plantas e das gemas, por

conto do congelamento e isso conseqüentemente acaba afetando seu preço. Porém a geada favorece conta as doenças e as quedas das floradas, sendo assim é possível notar nas pesquisas que qualquer alteração climática tem seus prós e contra, apesar da resistência dos cafezais as variações climáticas precisam ser observadas de perto pois qualquer erro no manejo afeta sua qualidade e seu preço (LYRIO et al., 2014).

Sendo assim a precificação do café é formada por muitos aspectos como sua localidade, qualidade e sua oferta e demanda entre muitos outros aspectos. Para chegar ao fim do valor deve-se considerar uma série de fatores que envolve vários pontos como por exemplo o custo de produção que tem várias apurações calculando a fertilização, mão de obra, aquisição de sementes e seus custos produtivos assim por diante.

Outros pontos são sua oferta e demanda, que se a demanda por café exceder sua oferta, o preço tende a subir ou vice e versa, assim como as condições climáticas afetam diretamente o rendimento e totalmente a qualidade do café conseqüentemente sua precificação como foi dito acima (FREITAS, 2017)

Quadro 1 - Dados para análise bibliográfica

Autor/Ano	Objetivo do estudo
Souza e Bueno, (2022)	Analisar a produção científica sobre a cadeia produtiva do café, na área de Administração no Brasil, a fim de identificar contribuições do ponto de vista de estratégia e gestão.
Boaventura et al., (2018)	Analisar a cadeia de valor do café
Ferreira et al., (2006)	Analisar os impactos do comportamento oportunista e da racionalidade limitada na forma contratual adotada pelo Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas, características mais importantes e seu processo de desenvolvimento.

Roda et al., (2023)	Análise sobre formas sustentáveis de aumento da produção cafeeira
Paula et al., (2022)	Análise sobre custos da produção do café conilon de acordo com o volume de produção por região
Amorim, Oliveira, (2022)	Análise de armazenamento e controle de dados da cadeia de cafés orgânicos de Divino-MG
Custódio et al., (2021)	Análise sobre os custos do café arábica de acordo com regiões polo do Brasil e suas diferenças
Alvarenga, Arraes, (2020)	Abordar e discutir sobre o mercado de cafés especiais e certificados, identificando os desafios e oportunidades
Cabrera, Caldarelli, (2020)	Aborda sobre a certificação dos cafés especiais e como isso impacta na certificação da qualidade
Arruda et al., (2020)	Identificar formas de inovação de produção sustentável do café em reserva indígena na Amazônia
Santos, Campos, (2020)	Fatores econômicos influenciadores da expansão do cultivo do café no Nordeste de Minas
Marcomini, (2018)	Estudo das estratégias de práticas de gestão na produção de cafés especiais
Costa et al., (2015)	práticas adotadas pelos produtores de café para gerenciar riscos e identificação de fatores
Barra et al., (2016)	A relação entre a maturidade de processos certificados e seu impacto no desempenho organizacional
Mafra et al, (2013)	Motivação e estratégias adotadas para uma produção orgânica de café no Sul de Minas Gerais
Alínea, (2012)	Analisa a origem e desenvolvimento cafeeiro dando ênfase na região Brasileira do Cerrado Mineiro e sua construção territorial visando sua cadeia produtiva da região e suas transformações produtivas.
Perdoná et al., (2012)	Analisa a problemática rentabilidade insatisfatória das regiões do Centro Oeste, dando ênfase na segurança das propriedades e o uso da supervisão que aumento ou diminuição da produtividade dos grãos.
Pereira, Teixeira e Lima, (2010)	Analisa adoção tecnológica nas agriculturas pós-colheita na cafeicultura, melhorando a qualidade dos produtos agrícolas.
Marquese et al., (2009)	Aborda os saberes escravistas no mundo e seu impacto na cafeicultura e como a planta produtiva e seu comercio chegou tão longe.

Monte et al., (2006)	Analisa novas tecnologias para melhoras a qualidade do café arábica produzido na região do Espírito Santo, tendo como base resultados de dados analisados.
Gomes et al., (2005)	Tem como objetivo analisar a transformação no comportamento produtivo na cafeicultura, suas relações nos mercados e seu processo produtivo.
Fontes et al., (2005)	Tem como analise a estratégia de mercado cafeeira, mensura os valores e o risco de base da atividade cafeeira de importantes cidades produtoras de café.
Carlos, Matheus e Henrique	Análise histórica da participação do Brasil no mercado internacional de café: fontes de dados, índices de concentração dos produtos
Valentini et al., (2010)	Temperatura do ar em sistemas de produção de café arábica em monocultivo e arborização seringueira e coqueiro-anão na região de Mococa
Souza, Barbosa e Tavares, (2014)	A influência das variáveis do agronegócio do café no preço das terras das principais regiões cafeeiras do Brasil
Partelli et al, (2020)	Spatial distribution of the root system of Conilon and Arabica coffee plants
Lucena, Sousa e Coronel, (2021)	Desempenho dos principais estados brasileiros exportadores de café
Júnior et al., (2003)	Influência de diferentes de colheita na qualidade do café.
Junior e Corrêa, (2003)	Influência do tempo de armazenagem na cor dos grãos de café pré-processados por “via seca” e “via úmida”
Freitas, (2017)	As metodologias de custos de produção do café e suas diferenciações nos órgãos pesquisadores

Fonte: autores

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa maneira conclui-se este artigo atingindo seu objetivo de demonstrar, por meio desta revisão como a cadeia produtiva do café é importante. O presente texto revelou que o segmento do café impacta no cenário econômico e cultural, assim como, por meio das análises das pesquisas pode-se ver como o café vem deixando de ser apenas uma *commodity*.

Além disso, com o aumento da conscientização da sociedade sobre a preservação do meio ambiente, essa cadeia de suprimentos vem adotando política de logística reversa, sendo empregada no setor de pós-consumo.

Entretanto foram encontradas algumas dificuldades observadas nas análises das pesquisas, como, apesar de existirem vários artigos sobre este tema, muitos discutem apenas uma vertente do setor, e ainda quase não se tem artigos que falem economicamente a respeito do tema; assim como falta de artigos de revisão bibliográfica, pois em sua maioria os encontrados são quantitativos de pesquisas de campo de áreas bem específicas não tendo uma maior análise deste setor.

Para futuras pesquisas a abordagem sobre os aspectos econômicos-culturais é uma área para ser explorada mostrando mais dados a respeito de sua influência na economia, assim como a quantidade e qualidade dos empregos gerados. Em uma outra perspectiva deve-se também atualizar sobre as mudanças que vem ocorrendo nesta cadeia de *commodity*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cafeicultura gera emprego e renda, apesar da pandemia. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/cafe/259864-cafeicultura-gera-emprego-e-renda-apesar-da-pandemia.html>. Acesso em: 21 setembro 2023

Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/cafe/boletim-da-safra-de-cafe>. Acesso em 31 de agosto de 2023.

FREITAS, Gabriela Barbosa de. **As metodologias de custos de produção do café e suas diferenciações nos órgãos pesquisadores.** 2017. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/20093>

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1236>. Acesso em: 02 abril 2023.

Indicadores da Indústria do café 2022. Disponível em: <https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2022/>

LUZ, Charlene B. S. e SILVEIRA, Michele L. **Logística reversa**. 1. Ed. São Paulo: Platos Soluções Educacionais S.A., 2021.

MATIELLO, José B. **O café: do cultivo ao consumo**. São Paulo: Globo, 1991.

MATOS, Karina F. S. e BRAGA, Marcelo J. **Direcionadores da produção de café orgânico no Brasil**. Revista de Política Agrícola, 29 julho 2020.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOVAES, Antonio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição - Estratégia, Avaliação e Operação**. 5. ed., rev. e atual. - São Paulo: Atlas, 2021.

PARTELLI, Fábio L et al., Spatial distribution of the root system of Conilon and Arabica coffee plants. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v.55, e01333, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-3921.pab2020.v55.01333>.

Relatório mensal abril 2023. Cecafe, 2023. Disponível em: <https://www.cecafe.com.br/>. Acesso em: 17 setembro 2023.

VALENTINI, Luiz Sérgio P. et al, **Temperatura do ar em sistemas de produção de café arábica em monocultivo e arborização seringueira e coqueiro-anão na região de Mococa**, Scielo, março 2010. Disponível em: www.scielo.br/j/brag/a/tVYxJ7TtR9CjN6rb9Pff5vd/#

JUNIOR, Paulo C. A, CORRÊA, Paulo C., **Influência do tempo de armazenagem na cor dos grãos de café pré-processados por “via seca” e “via úmida”**, Scielo, dezembro 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cagro/a/fsPJy7VqS5y4CDdphkXnRTK/abstract/?lang=pt>

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

**CONTABILIDADE APLICADA AO FUTEBOL: ANÁLISE
FINANCEIRA DOS CLUBES E FATORES DETERMINANTES
PARA O DESEMPENHO ESPORTIVO DURANTE A PANDEMIA
DE COVID-19**

**ACCOUNTING APPLIED TO SOCCER: FINANCIAL ANALYSIS
OF CLUBS AND DETERMINING FACTORS FOR SPORTING
PERFORMANCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

Matheus Navarro Da Rocha
Business School Unoeste

Caio Cesar Barbosa Colnago
Business School Unoeste

Ian Moya Munhoz Portela
Business School Unoeste

Sandra Cristina Pelegrini Giacomelli
Business School Unoeste

Irene Caires Da Silva
Business School Unoeste

RESUMO: A referida pesquisa demarca o território quanto aos impactos da contabilidade aplicada ao futebol, destrinchando os fatores determinantes para o desempenho esportivo e sua correlação com a situação financeira dos clubes no extrato pandêmico. Parte-se da justificativa que o desporto se apresenta com enorme importância para a sociedade e sua influência direta no PIB nacional, diante disso, averiguá-lo fornece subsídios para as entidades e dos agentes envolvidos pelas demonstrações contábeis. A produção tornou-se materializada pela revisão da literatura no tema nos bancos de dados, sendo pautada pela abordagem qualitativa. O artigo propõe-se a analisar o indicador econômico de equilíbrio financeiro, apurar a competitividade dos campeonatos e explorar o contexto histórico das legislações adotadas pelas agremiações. Tal mergulho nas plataformas de dados, permitiu constatar a relação entre desempenhos esportivos com a conjuntura financeira dos clubes, concomitantemente a gestão eficiente dos recursos, maximização de receitas e administração transparente e responsável dos referidos, esclarecendo que modificação para sociedades com fins lucrativos necessitam andar de mãos dadas com gestores modernos, para a profissionalização e regularização desportiva num âmbito holístico.

Palavras-chaves: Contabilidade; futebol; pandemia; indicadores; desempenho.

ABSTRACT: This research delves into the impacts of accounting applied to soccer, unraveling the determining factors for sports performance and their correlation with the financial situation of clubs in the pandemic extract. It is based on the justification that sport is of enormous importance to society and its direct influence on the national GDP, so investigating it provides subsidies for the entities and agents involved in the accounting statements. The production was materialized by reviewing the literature on the subject in databases, based on a qualitative approach. The article aims to analyze the economic indicator of financial equilibrium, determine the competitiveness of the championships and explore the historical context of the legislation adopted by the associations. This dive into the data platforms made it possible to see the relationship between sporting performance and the financial situation of the clubs, along with efficient management of resources, maximization of revenue and transparent and responsible

administration of the aforementioned, making it clear that changes to for-profit companies need to go hand in hand with modern managers, for professionalization and regularization of sports in a holistic context.

Keywords: Accounting; soccer; pandemic; indicators; performance.

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

DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS - ESTRATÉGIAS E IMPACTO DA FORMAÇÃO DE GESTORES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS DA CAPES

DEVELOPMENT OF LEADERS IN PUBLIC INSTITUTIONS - STRATEGIES AND IMPACT OF MANAGERS' TRAINING: ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN CAPES' PERIODICAL DATABASE.

Franciele Elisiane de Azevedo

franelisiane@gmail.com – *Business School* Unoeste

Valdecir Cahoni Rodrigues

Cahoni@Unoeste.br – *Business School* Unoeste

Stela Maris Santos Rodrigues Silva

stela-morelli@hotmail.com

RESUMO: A promulgação da Constituição Federal de 1988 trouxe mudanças na gestão de pessoas no setor público, notadamente a criação de concursos públicos para garantir contratações transparentes e em conformidade com a lei, combatendo o nepotismo e favorecendo critérios técnicos. No entanto, algumas críticas apontam que a legislação trabalhista no setor público pode dificultar a flexibilização e contratação de profissionais com competências mais específicas. A ampliação da demanda por serviços públicos de qualidade coloca desafios para os gestores públicos, que devem adaptar seus recursos humanos às novas práticas, mantendo-se em conformidade com as regulamentações específicas dos órgãos públicos. A gestão de recursos humanos no setor público desempenha um papel fundamental na promoção de ações coordenadas e colaborativas para aprimorar a administração pública. Observa-se uma exigência crescente para que a administração pública adote ferramentas do setor privado, embora as entidades governamentais enfrentem regulamentações e diretrizes políticas exclusivas. A transparência é um elemento diferenciador na administração pública, obrigando-a a divulgar ações, como concursos públicos e processos licitatórios. No entanto, as administrações públicas geralmente não valorizam a área de recursos humanos, tratando-a apenas como um setor de contratação e exoneração. Isso contrasta com as empresas privadas que reconhecem a importância dos recursos humanos estratégicos para alcançar resultados. A presente pesquisa propôs a abordagem do desenvolvimento de líderes nas instituições públicas e suas adaptações específicas para atender aos objetivos de interesse público. Quanto à metodologia, a pesquisa utilizou métodos bibliográficos, qualitativos e revisão sistemática para coleta de dados da base de dados da CAPES. Os resultados indicam que o estilo de liderança, a burocracia e a formação acadêmica dos líderes desempenham papéis importantes nas organizações públicas, porém, as dificuldades práticas enfrentadas em decorrência das leis que regem as empresas públicas acabam limitando a implementação de ações efetivas.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Instituições Públicas. Líderes. Gestores.

ABSTRACT: The promulgation of the Federal Constitution of 1988 brought changes in human resources management in the public sector, notably the creation of public exams to ensure transparent and law-compliant hiring processes, eliminating nepotism and favoring merit-based selection. However, some criticisms point out that labor laws in the public sector may hinder

entrepreneurship and the hiring of professionals with more specific skills. The increasing demand for quality public services poses challenges for public managers, who must adapt their human resources to new practices while complying with specific regulations set by public agencies. Human resources management in the public sector plays a key role in promoting coordinated and collaborative actions to improve public administration. There is a growing demand for public administration to adopt private sector tools, despite facing unique regulations and political guidelines. Transparency is a distinguishing element in public administration, requiring the disclosure of actions such as public exams and bidding processes. However, public administrations often undervalue the human resources area, treating it only as a department for hiring and dismissals. This contrasts with private companies that view human resources as strategic assets for achieving results. The present research aimed to address leadership development in public institutions and its specific adaptations to meet public interest objectives. Regarding the methodology, the research employed bibliographic methods, qualitative approaches, and systematic review to collect data from the CAPES database. The results indicate that leadership style, bureaucracy, and academic background of leaders play important roles in public organizations. However, practical difficulties arise due to the laws governing public companies, limiting the implementation of effective measures.

Keywords: Human Resources Management. Public Institutions. Leaders, Managers

1. INTRODUÇÃO

A promulgação da Constituição Federal de 1988 provocou algumas mudanças na gestão de pessoas e uma delas foi a criação do concurso público, onde o objetivo foi que as contratações fossem realizadas de maneira transparente, ou seja, dentro da lei. Dessa forma, buscou-se combater as promessas políticas, favores políticos e o favorecimento de parentes nos cargos públicos, o chamado nepotismo (CARVALHO, TORRES, BORBA, MARTINS, 2015).

Por outro lado, Chiavenato (2008) considera a Legislação que regula as relações de trabalho no setor público inadequada, devido ao caráter protecionista e inibidor do empreendedorismo. Para ele, o instituto da estabilidade dos servidores públicos e o critério rigoroso de seleção e contratação de pessoas impossibilita o recrutamento direto no mercado, prejudicando a contratação do perfil mais adequado ao cargo (competência) (FERREIRA, 2011).

Em meio à ampliação da demanda por serviços públicos e ao crescimento do número de usuários, surge também a expectativa por um atendimento de qualidade. Diante desse panorama, surge uma nova realidade que representa um desafio para os Gestores Públicos. Eles devem ajustar os

recursos humanos sob sua tutela às novas práticas, sem descumprir as regulamentações específicas dos órgãos públicos aos quais estão vinculados.

Nesse contexto, a gestão de recursos humanos no setor público desempenha o papel de tomar decisões relativas à cultura organizacional e aos processos operacionais dos sistemas pertencentes a essa esfera. Essas decisões visam à promoção de ações coordenadas, colaborativas e sinérgicas, todas externas para aprimorar a qualidade da administração pública e alcançar os resultados almejados (NOBRE, SANTOS, DUTRA, 2023).

Atualmente, tem se observado um aumento significativo na exigência de que a administração pública adote ferramentas já consagradas no setor privado. Ao estabelecer uma comparação entre a gestão pública e privada, torna-se evidente que as entidades governamentais se diferenciam pela sua sujeição a disposições específicas e diretrizes políticas, das quais as entidades privadas estão isentas.

Além disso, a transparência desempenha um papel crucial na administração pública, constituindo-se como um elemento diferenciador em relação ao setor privado. Nesse contexto, a administração pública está legalmente obrigada a divulgar integralmente suas ações, especialmente no que diz respeito a questões relacionadas a recursos humanos e aquisições. Isso abrange aspectos como concursos públicos e processos licitatórios (CARDOSO, 2023).

Contudo, de modo geral as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados. O setor público trata-o como um setor que contrata e exonera pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração, podendo chegar a um diferencial competitivo (SANTOS, CORRÊA, 2022).

A problemática que norteia essa pesquisa é: Em um ambiente caracterizado por regulamentações, burocracia e objetivos de interesse público, como as estratégias de desenvolvimento de líderes devem ser adaptadas para lidar com as complexidades e as necessidades específicas das instituições públicas?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as principais estratégias de desenvolvimento de líderes adotadas nas instituições públicas, destacando suas características, metodologias e áreas de aplicação, por meio de uma revisão sistemática da produção científica disponível na base de dados de Periódicos da CAPES.

Já os objetivos específicos consistem em: (i) realizar uma revisão sistemática da literatura na base de dados de Periódicos da CAPES, identificando e analisando estudos que abordam estratégias e práticas de desenvolvimento de líderes em contextos de instituições públicas, a fim de mapear as principais abordagens utilizadas; (ii) identificar lacunas e desafios na literatura existente sobre o tema, bem como oportunidades para aprimorar as estratégias de desenvolvimento de líderes nas instituições públicas, propondo diretrizes para futuras pesquisas e intervenções práticas.

Justificou-se esta pesquisa uma vez que o desenvolvimento de líderes em instituições públicas é crucial para alcançar objetivos de interesse público e se adaptar a um ambiente regulamentado. A pesquisa aborda a carência de estudos atualizados sobre estratégias de desenvolvimento de líderes no setor público. As abordagens tradicionais muitas vezes ignoram desafios específicos do setor, como transparência e responsabilidade. A pesquisa visa preencher essa lacuna, analisando estratégias adotadas em instituições públicas e fornecendo insights valiosos para investidores e formuladores de políticas, promovendo o desenvolvimento de líderes inovadores no contexto público. Portanto, esta pesquisa é crucial para aprimorar a prática de desenvolvimento de liderança no setor público, promovendo a eficiência, a inovação e a capacidade de resposta necessárias para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos do interesse público.

Portanto, esta pesquisa é crucial para aprimorar a prática de desenvolvimento de liderança no setor público, promovendo a eficiência, a inovação e a capacidade de resposta necessárias para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos do interesse público.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi abordada a importância para a formação de gestores nas organizações públicas, estratégias e impactos nelas causados. Os métodos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, qualitativa e revisão sistemática.

Quanto ao método bibliográfico, a pesquisadora fez uso dele para ampliar seu referencial teórico por meio de dados secundários, utilizando livros e pesquisas já realizadas e disponíveis na base de dados da CAPES (Minayo, 2015).

Para Minayo (2015, p. 21), a pesquisa qualitativa "responde a questões particulares, [...] ela trabalha com o universo de significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes". Sob outra perspectiva, observando o propósito estabelecido, essa pesquisa fez uso do modelo de pesquisa de revisão sistemática, através da base de dados da CAPES.

De acordo com Greenhalgh, a revisão bibliográfica sistemática é definida "como uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reproduzível" (GREENHALGH, 1997, p. 672). Através desta síntese, teve-se o propósito de analisar o conteúdo da base de dados da CAPES, com o intuito de avaliar os objetivos que podem ser adotados.

Essa investigação visa, principalmente, apoiar o progresso profissional alinhado à estratégia organizacional, considerando o contexto que se mostra relevante na cadeia de valor. Outro procedimento necessário para a elaboração da presente pesquisa foi a análise de conteúdo, já que se buscou organizar os dados e mantê-los atualizados, para então obter a análise das informações.

Para Severino (2016, p. 129), "é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de documentos, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos". Ocupa-se da análise de comunicações, da compreensão crítica do sentido manifesto ou oculto das comunicações, objetivando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos textos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção e recepção desses textos. Ainda segundo Severino, "os enunciados

são vistos como indicadores significativos, indispensáveis para a compreensão dos problemas ligados às práticas humanas e aos seus componentes psicossociais".

A fim de construir o seu resultado, melhorando a elaboração da escrita, foi desenvolvida a pesquisa por intermédio de alguns passos, sendo que foi utilizada a base de dados SPELL/ANPAD (<http://www.spell.org.br/>) onde se possui materiais relevantes ao tema abordado; aplicaram-se os filtros 'artigo, administração e língua portuguesa'; desta forma, utilizaram-se as palavras-chave: Gestão de Pessoas, Instituições Públicas e Líderes. Em um primeiro momento, era necessário que uma dessas palavras aparecesse no título da pesquisa, o que totalizou 72 pesquisas. Depois, os pesquisadores realizaram a leitura do resumo de cada pesquisa e decidiram utilizar 10 artigos.

Imagem 1: Palavras-chave utilizadas



Fonte: Elaborado pelos autores

Os artigos foram analisados e os resultados encontram-se no próximo tópico.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Na análise e discussão dos resultados serão apresentados de forma descritiva e qualitativa os dados que foram coletados do banco de dados da CAPES, referente aos anos de 2010 a 2023, sendo que foram utilizados apenas

10 artigos que atenderam aos objetivos dos pesquisadores. Nos anos de 2010, 2011, 2012, 2013, 2016, 2018, 2019 e 2022 não foi localizado nenhum artigo que atendesse aos requisitos da pesquisa. No ano de 2014 foi localizado um artigo, no ano de 2015 foram localizados dois artigos, no ano de 2017 um artigo, no ano de 2020 dois artigos, no ano de 2021 um artigo e no ano de 2023 três artigos.

O primeiro artigo é de 2014 e traz como temática “Liderança no setor público: uma análise em processo de reconversão de funções econômicas de cidades”, cujos autores são SANT'ANNA, OLIVEIRA, MARTINS (2014). Neste artigo, os autores abordaram como objetivo investigar o papel e formas de atuação de lideranças públicas em processo de reconversão de funções econômicas da cidade de Sete Lagoas (MG). A metodologia aplicada foi baseada e fundamentada em revisão de literatura, que aponta para a prevalência de uma lógica de “cidade empresa” e “liderança por resultados”, podendo ser caracterizado como de natureza qualitativa.

Como resultado, foi possível a identificação de uma série de desequilíbrios e tensões sociais decorrentes da dinâmica de reconversão investigada, assim como a (re-)configuração do imaginário da liderança, enfatizando-se atributos como “performance”, “pragmatismo” e “individualismo”. Em decorrência, o esgarçamento dos laços sociais, de solidariedade e das redes sociais informais apresenta-se como importantes desafios à construção de uma liderança no setor mais democrática, inclusiva e sustentável.

O próximo artigo é do ano de 2015, com o tema "A liderança e a retenção de servidores na Gestão Pública", cujos autores são GOMES, XAVIER, LEMOS (2015). Neste artigo, os autores abordaram como objetivo geral identificar a importância de uma liderança eficaz e capaz de manter uma equipe motivada, visando maximizar os recursos e o potencial da equipe. A metodologia aplicada para alcançar o objetivo proposto foi a pesquisa descritiva e quali-quantitativa, na qual utilizou um questionário para mensurar a relação afetiva, normativa e instrumental dos servidores de uma instituição.

Após a coleta e tratamento dos dados os pesquisadores concluíram que é necessário o desenvolvimento de liderança institucional, buscando verificar a existência de chefes com habilidades de liderança entre os funcionários, a

correlação entre o índice de servidores que planejam deixar a instituição e o índice de chefes com estilo de liderança.

O próximo artigo refere-se ao ano de 2015, com o tema "Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público", cujos autores são DIAS, BORGES (2015). O objetivo desse estudo foi analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes da administração direta. Como metodologia utilizou-se um survey no poder executivo, com uma amostra de 315 servidores, representando 82 equipes (DIAS, BORGES, 2015). De acordo com os resultados obtidos, não foi possível confirmar a literatura sobre liderança, pois os servidores apontaram que o desenvolvimento das equipes é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transacional, e não pelo estilo transformacional. Revelou-se também que, na administração pública, o estilo de liderança transacional está relacionado ao melhor desempenho das equipes, cujas características têm uma interface com o novo modelo de gestão de pessoas, que tem como um de seus pilares a meritocracia.

Outra pesquisa é do ano de 2017, cujos autores são FILHO, MIRANDA, (2017), com o tema "Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense". Neste artigo, os autores abordaram como objetivo verificar de que forma o estilo de liderança do gestor influencia a adoção de práticas inovadoras, onde foram selecionadas quatro práticas inovadoras adotadas em três municípios de diferentes regiões do estado do Pará.

Como procedimento metodológico, foi realizada uma análise de documentos sobre as práticas inovadoras adotadas, um levantamento do tipo survey com 69 servidores e entrevistas com gestores (secretários e prefeitos). Os autores chegaram à seguinte conclusão: as experiências promoveram a integração das áreas e esferas de governos, indicando a possibilidade de replicação, porém restritas a poucas políticas. O estilo de liderança foi considerado positivo para a adoção das práticas, no entanto, a pesquisa não revelou um estilo de liderança predominante. Conclui-se que as práticas criativas e inovadoras dependem do estilo de liderança do gestor, do ambiente institucional, da legitimidade da organização e da autoridade conferida ao gestor.

A pesquisa realizada no ano de 2020, tem o tema "Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à teoria situacional", escrito por ROCHA, FREITAS, CHIQUIÉRI, GONÇALVES (2020). O objetivo da pesquisa foi explorar o campo dos estilos de liderança adotados por gestores no âmbito da iniciativa pública. Utilizando o método Analytic Hierarchy Process - AHP, foram realizadas comparações paritárias a partir da hierarquização dos fatores relevantes identificados por especialistas, juntamente com a aplicação de um levantamento (survey) aos chefes de departamentos.

A pesquisa concluiu que o estilo de liderança apresenta correlação com os resultados do trabalho e com o reposicionamento organizacional. Foi constatado que a melhor liderança é a orientada para as tarefas, caracterizando um gestor com alto grau de atuação orientada para o cumprimento das atividades. Esse estilo demonstra proximidade com os servidores, objetivando oferecer suporte e promover ações que estimulem o cumprimento dos objetivos departamentais.

A próxima pesquisa é do ano de 2020, cujos autores são RIBEIRO, SILVA, LEAL, FERNANDES, (2020), com o tema "Perfil de lideranças dos gestores em instituições públicas de ensino municipais". Neste artigo, os autores têm como objetivo identificar os estilos de liderança dos gestores a partir da percepção dos liderados e determinar as semelhanças e diferenças entre os diversos estilos de liderança gerencial trabalhados.

Para esse estudo, foi utilizada análise de dados, aplicando uma escala validada de avaliação do estilo gerencial do tipo Likert com funcionários de instituições da microrregião, a fim de avaliar o comportamento dos gestores no dia a dia com seus funcionários. Os autores chegaram a duas conclusões: a primeira é que os resultados expressam a predominância de um estilo voltado para o relacionamento, caracterizando-se como democrático; a segunda é que, mesmo sendo o aspecto mais predominante, o fator relacionamento não é o padrão entre todos os estabelecimentos de ensino, havendo prevalência do fator tarefa.

Outra pesquisa é do ano de 2021, cujos autores são LOPES, SILVA, (2021), com o tema "Teoria organizacional: uma abordagem sobre a burocracia na gestão de pessoas no setor público". Neste artigo, os autores tiveram como

objetivo geral analisar a influência da teoria organizacional burocrática no setor público, na área de gestão de pessoas. A metodologia utilizada para o artigo foi a revisão de literatura, através da leitura de livros e artigos disponíveis eletronicamente nos sites da SciELO e Spell, relacionados ao tema proposto. A revisão de literatura fundamentou-se com base em autores com produção nacional, principalmente, nos estudos de Bergue (2010), Chiavenato (2014) e Dutra (2009).

Os autores identificaram que o excesso de burocracia presente nas organizações públicas impede mudanças inovadoras na gestão de pessoas, o que tem levado a um setor mais operacional e menos estratégico nessas organizações ao longo do tempo. O estudo dá contribuições científicas ao abordar conceitos importantes na área da administração, especialmente em organizações públicas, a partir da influência que a teoria burocrática possui sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações.

O próximo estudo ocorreu em 2023, com o tema "Competências de liderança para a cultura inovadora na gestão pública", dos autores (ROCHA, SEGURA, ZATTA, GONÇALVES, 2023). O objetivo do estudo foi identificar competências de liderança que estimulem práticas inovadoras em uma instituição de Ensino Superior. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, que subsidiou a formação de um conjunto de competências de liderança voltadas ao desenvolvimento de ações inovadoras em organizações públicas.

Realizou-se entrevistas com gestores vinculados à unidade de pesquisa (especialistas) com o propósito de avaliar a aderência das competências ao contexto universitário, e uma pesquisa com 96 servidores públicos, e os autores chegaram às seguintes conclusões: Sob o enfoque empírico, a opinião dos participantes evidenciou uma nítida dissonância entre a percepção dos docentes. Em contrapartida, observou-se equidade na dimensão "relacionamento", algo que se mostra positivo para os líderes instituírem ações inovadoras que envolvam a coletividade. Contribuições acadêmicas: O potencial de inovação em organizações públicas está diretamente associado ao fortalecimento da participação coletiva das equipes na formulação de estratégias e nas tomadas de decisões. Nesse sentido, o estudo se mostra sugestivo para pesquisas em instituições que buscam fortalecer a cultura inovadora.

Contribuições práticas: O estudo suscita reflexões sobre a gestão de pessoas e oportuniza o planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças na unidade de pesquisa.

O próximo artigo encontrado é do ano de 2023, escrito por MAIA, CORREIA, RESENDE, (2023), e tem como tema “O papel da liderança na administração pública: desafios emergentes da nova gestão pública”. Neste artigo, os autores abordaram como objetivo estudar e compreender qual é o papel da liderança na coordenação da Administração Pública, bem como entender a relação entre a liderança e o fenômeno da nova gestão pública, que é algo pouco estudado. A metodologia utilizada foi a revisão de literatura, a fim de alcançar os resultados pretendidos. Como conclusão, entende-se que as crescentes complexidades dos problemas que surgem no setor público estão colocando sobre o líder desafios e pressões nunca antes vistas.

A próxima pesquisa refere-se ao ano de 2023 e tem como temática: “Perfis de liderança na gestão pública: ensaio teórico sobre a relação entre a formação acadêmica e o perfil de liderança adotado pelo gestor”, dos autores MORAES, D'OLIVEIRA, FONSECA, (2023). Neste artigo, os autores tiveram como objetivo trazer uma reflexão acerca dos perfis de liderança que mais se destacam na literatura e a relação destes com a formação acadêmica do líder, principalmente para os formados em Administração e Ciências Contábeis, áreas bastante demandadas por jovens candidatos a concursos públicos no Brasil.

A metodologia utilizada foi a de revisão bibliográfica, onde os autores chegaram à conclusão de que, partindo do pressuposto de que a liderança é influenciada por fatores como as experiências prévias de um indivíduo, seus valores, sua formação acadêmica e o conhecimento adquirido por meio dela, os líderes com formações acadêmicas diferentes tendem a assumir diferentes perfis de liderança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa proposta teve como finalidade demonstrar, por meio de uma revisão sistemática da base de dados do Banco Periódico da CAPES, nos anos de 2010 a 2023, como vem sendo abordado o tema "Desenvolvimento de líderes

nas instituições públicas". Os resultados obtidos poderão auxiliar nas tomadas de decisões de futuros interessados no assunto.

Com base nas informações apresentadas ao longo desta pesquisa, foi possível perceber que, diferentemente das organizações privadas, os órgãos públicos ainda veem o departamento de Recursos Humanos como mero mecanismo de contratações e exonerações, enfrentando desafios específicos, incluindo burocracia e regulamentação que dificultam a formação eficaz de líderes e gestores nesses órgãos. Ainda é possível concluir que, mesmo diante de toda a burocratização, algumas repartições de órgãos públicos já estão começando a valorizar a formação de gestores como uma forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados para a sociedade.

A formação acadêmica tornou-se um tópico muito discutido, uma vez que a maioria dos cargos de confiança não exigem concurso público ou processo seletivo, abrindo espaço para favorecimentos políticos, já que a escolha é feita conforme a vontade do representante público legal. A relação entre a formação acadêmica dos líderes e seus estilos de liderança torna-se um ponto de interesse, considerando que diferentes formações acadêmicas resultam em diferentes perfis de liderança. Os estilos de liderança desempenham um papel crucial na eficácia das instituições públicas, e a literatura sugere uma variedade de abordagens, desde liderança orientada para tarefas até liderança orientada para o relacionamento.

A pesquisa destacou ainda que a inovação na gestão pública é um tema emergente, e a liderança desempenha um papel fundamental nesse contexto. Cada uma das pesquisas traz contribuições valiosas para o entendimento da liderança no setor público, destacando a necessidade de líderes capazes de equilibrar a conformidade com as regulamentações e a promoção da inovação e eficiência.

Algumas dificuldades precisam ser apontadas na realização da pesquisa, como a limitação dos dados ao ter utilizado apenas a base de dados de periódicos da CAPES e a escassez de estudos sobre estratégias de desenvolvimento de líderes nas instituições públicas.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode ser investigado o impacto das estratégias de desenvolvimento de líderes nas instituições públicas, explorar

abordagens inovadoras de desenvolvimento de líderes e considerar a perspectiva dos líderes e gestores públicos.

Conclui-se que há espaço para muitas outras pesquisas adicionais, devido às lacunas ainda existentes que necessitam de estudos mais aprofundados, levando em consideração as complexidades e desafios específicos desse contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico>. Acesso em: 13 de setembro 2023.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro; MARTINS, Pablo Luiz. **Análise na gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em 13 de setembro 2023.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 14 de outubro 2023.

FERREIRA, Keila Faria. Desafios da administração pública na gestão de pessoas. 2011. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/135024/TCC_desafios_administracao_ferreira.pdf. Acesso em 13 de setembro 2023.

FILHO, Milton Cordeiro Farias; MIRANDA, Shirle Meire; Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense. 2017. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3577>. Acesso em 14 de outubro 2023.

GOMES, Carlos Francisco Simões; XAVIER, Lucia Helena; LEMOS, Zilda. A liderança e a retenção de servidores na gestão pública. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/23337-Texto%20do%20artigo-60182-2-10-20150602.pdf>. Acesso em 14 de outubro 2023.

GREENHALGH, T. **Papers that summarise other papers (systematic review and meta-analyses)**. BMJ. 1997 Sep; 13(315): 672-5.

LOPES, Ailson da Silva; SILVA, Nicole Fernanda Rocha; Teoria Organizacional: Uma abordagem sobre a burocracia na gestão de pessoas no setor público. 2021. Disponível em: <https://valore.homologacao.emnuvens.com.br/valore/article/view/857>. Acesso em 14 de outubro 2023.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; RESENDE, Sérgio André Lopes. O papel da liderança na administração pública: Desafios emergentes da nova gestão pública. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372028621_O_Papel_da_Lideranca_na_Administracao_Publica_Desafios_Emergentes_da_Nova_Gestao_Publica. Acesso em 14 de outubro 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015, Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08\]/4/16/5:235\[na%20%2Cexp\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08]/4/16/5:235[na%20%2Cexp]). Acesso em 13 de setembro 2023.

MORAES, Thais Eugênio de; D'OLIVEIRA, Lilian Marback; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte; Perfis de liderança na gestão pública: Ensaio teórico sobre a relação entre a formação acadêmica e o perfil de liderança adotado pelo gestor. 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1610>. Acesso em 14 de outubro 2023.

NOBRE, Chimene Kuhn; SANTOS, Debora Randolf dos, DUTRA, Geisiane de Assis. A importância da formação específica em gestão pública para servidores de recursos humanos em instituições de administração pública. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-importancia-da-formacao-especifica-em-gestao-publica-para-servidores-de-recursos-humanos-em-instituicoes-de-administracao-publica/>. Acesso em 09 de setembro 2023.

RIBEIRO, Renário Ferreira; SILVA, Lawrencw Matheus Soares; LEAL, Ester Andressa de Oliveira; FERNANDES, Francis de Souza. Perfil de liderança dos gestores em instituições públicas de ensino municipais. Disponível em: <https://valore.homologacao.emnuvens.com.br/valore/article/view/381>. Acesso em 14 de outubro 2023.

ROCHA, Alessandro Roberto; Freitas, Rodrigo Randow de; CHIQUIÉRI, Julien; Liderança na gestão pública: Método multicritério aplicado à teoria situacional. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/67683->

[Texto%20do%20Artigo-260935-2-10-20200527.pdf](#). Acesso em 14 de outubro 2023.

ROCHA, Alessandro Roberto; SEGURA, Liliane Cistina; ZATTA, Fernando Nascimento; GONÇALVES, Wellington. 2023. Competência de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. Disponível em <https://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/64604>. Acesso em 14 de outubro 2023.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; OLIVEIRA, Fátima Bayama de; MARTINS, Daniela Diniz. Liderança no setor público: uma análise em processo de reconversão de funções econômicas de cidades. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/1689>. Acesso em 14 de outubro 2023.

SANTOS, Viviane Rodrigues Sales dos. Administração de recursos humanos no setor público. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/article/download/25908/22794/303849>. Acesso em 13 de setembro 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08\]!/4/16/5:235\[na%20%2Cexp\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08]!/4/16/5:235[na%20%2Cexp]). Acesso em 13 de setembro 2023.

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

ESTRATÉGIAS DO MARKETING: COMPREENDENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

MARKETING STRATEGIES: UNDERSTANDING CONSUMER BEHAVIOR.

Lara Gabrielly Gomes da Silva Cramolisk

E-mail – laragabrielly2@hotmail.com

Yasmin Mendes Miranda

E-mail – ym297257@gmail.com

Leonardo Ribelatto Lepre

E-mail – leonardolepre@unoeste.br

Thais Rubia Ferreira Lepre

E-mail – thaisrubia@unoeste.br

RESUMO: Fundamentando-se em estratégias do marketing envolvidas na busca pelo entendimento do comportamento do consumidor na sociedade; o presente artigo se justifica em virtude de não haver outro estudo que reúna diferentes técnicas de marketing. Foram analisadas as ferramentas de maior utilização e que mais influenciam no comportamento do usuário, que como resultado afeta a opinião a ser formada pelo produto ou pela marca. O objetivo geral é apresentar um estudo das principais técnicas relacionadas ao comportamento do consumidor na compra de um produto ou serviço, e como o marketing o afeta nessas decisões, a fim de que as empresas reflitam sobre as melhores estratégias de neuromarketing em relação a como seu público-alvo reage aos estímulos ofertados pelo marketing. Com esse propósito, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, operando a base de dados do Google acadêmico, que segue as seguintes abordagens metodológicas: pesquisa qualitativa e pesquisa explicativa. Como resultados, as principais estratégias de marketing encontradas foram: marketing sensorial, marketing social e e-marketing. Ademais foram respondidas algumas perguntas essenciais para compreensão de como essas técnicas influenciam na tomada de decisão dos consumidores e sua importância. Dado isso, a pesquisa agrupa diferentes estudos com a finalidade de entender o objetivo geral citado da melhor maneira.

Palavras-chaves: Consumidor, marketing, neuromarketing, comportamento, estratégia.

ABSTRACT: Based on marketing strategies involved in the search for understanding consumer behavior in society; This article is justified because there is no other study that brings together different marketing techniques. Tools that are most widely used and that most influence user behavior have been proven, which as a result affect the opinion formed by the product or brand. The general objective is to present a study of the main techniques related to consumer behavior when purchasing a product or service, and how marketing affects them in these decisions, so that companies reflect on the best neuromarketing strategies in relation to how their target audience reacts to the stimuli offered by marketing. For this purpose, a systematic review of the literature was carried out, using the Google Scholar database, which follows the following methodological approaches: qualitative research and explanatory research. As results, the main marketing strategies found were: sensory marketing, social marketing and e-marketing. Furthermore, some essential questions were answered to understand how these techniques influence consumer decision-making and their importance. Given this, research grouped different studies in order to understand the general objective reported in the best way.

Keywords: Consumer, marketing, neuromarketing, behavior, strategy.

1. INTRODUÇÃO

O Marketing refere-se à ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor com o intuito de suprir as necessidades e os desejos do mercado e do consumidor a partir da oferta de produtos ou serviços, no qual despertam o interesse do público.

Kotler (1998) “caracteriza marketing como o processo de troca entre as necessidades ou desejos das pessoas por produto ou serviços”. Deste modo, o marketing consegue gerar vantagens para os clientes e também lucro para as organizações recorrendo aos conhecimentos da psicologia.

Segundo a APA (American Psychological Association), a psicologia é responsável pelo estudo da mente e do comportamento humano, abrangendo todos os aspectos da experiência humana e de seus processos cognitivos, ou seja, é ela que descreve e explica as atitudes e desejos de um indivíduo na sociedade, a fim de facilitar o entendimento das necessidades. Em virtude disso, surge a conexão da psicologia com o marketing em relação ao consumidor.

Solomon (2011, p.33), define:

É o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. Analisando-se as necessidades e desejos de um indivíduo, é possível detectar o que o cliente leva em consideração na hora de adquirir um produto ou serviço, isto é, ele analisa a marca, a qualidade e o preço, os quais correspondem aos fatores que influenciam no momento de efetuar uma compra.

Embora o marketing tenha nascido da economia, seu crescimento foi amplamente impulsionado pela psicologia. De fato, a exploração dos fenômenos de marketing frequentemente envolve o escrutínio da psique individual e coletiva dos consumidores (Cohen, 2020; Khan et al., 2020, tradução nossa).

A conduta do consumidor na atualidade pode se estabelecer baseando-se na influência da psicologia no marketing, que visa o entendimento das necessidades e desejos de um indivíduo, o qual é crucial no momento da criação de uma estratégia de marketing específica.

Sheth, Mittal e Newman (2001 p. 29) sugerem que o comportamento do consumidor é definido como: “[...] atividades físicas e mentais realizadas por

clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como compra e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”.

Estudos do consumidor e pesquisa do consumidor são partes fundamentais da sociedade contemporânea e de interesse não apenas para os profissionais de marketing, mas também para os formuladores de políticas e outras disciplinas de pesquisa (MacInnis et al., 2020, tradução nossa).

O neuromarketing é o estudo que auxilia no entendimento da mente do consumidor, assim como os estímulos que o levam a preferir determinado produto/serviço.

Segundo (MARTINSON, 2019):

Neuromarketing é um campo de estudo que une o marketing à neurociência. Em linhas gerais, prevê o comportamento do consumidor tendo como base o processamento de informação pelo cérebro e pode identificar o impacto emocional do produto.

Em razão disso, entende-se que o estudo cognitivo da população impulsiona o consumo de um determinado produto ou serviço quando aplicado na área.

A falta de compreensão das organizações diante deste tema é um dos principais empecilhos que afetam a escolha do público ao adquirir algo, ou seja, não entender a mente do cliente implica na dificuldade de atrair os mesmos para próximo da empresa. Conseqüentemente, perdendo oportunidades de venda e dificultando a fidelização.

A pesquisa tem por objetivo geral apresentar um estudo das principais técnicas relacionadas ao comportamento do consumidor na compra de um produto ou serviço, e como o marketing o afeta nessas decisões, a fim de que as empresas reflitam sobre as melhores estratégias de neuromarketing em relação a como seu público-alvo reage aos estímulos ofertados pelo marketing. Já os objetivos específicos, baseiam-se na identificação dos aspectos neurológicos que influenciam na tomada de decisões sobre o consumo, além de entender quais são as principais táticas de marketing e como eles conseguem convencer um indivíduo de que aquele produto/serviço é o que o consumidor precisa.

O presente estudo se justifica-se em virtude de não haver outro estudo que reúna diferentes técnicas de marketing, baseando-se nas ferramentas que mais influenciam no comportamento habitual do usuário, afetando a opinião a ser formada pelo produto ou pela marca, fazendo com que a mesma seja boa ou ruim. Desta forma, a proposta fundamenta-se em englobar diversos conhecimentos que afetam o psíquico do ser enquanto consumidor e analisa meios para impulsionar a compra.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador (SELLTIZ et al., 1965).

Conforme Marconi e Lakatos (2003):

Método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite com a maior segurança e economia alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Entende-se, desta forma, que o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir determinado fim ou resultado desejado.

Para a elaboração deste artigo, optamos por trabalhar com a Revisão Sistemática da Literatura, que segue as seguintes abordagens metodológicas:
a) a pesquisa qualitativa b) a pesquisa explicativa;

Ao estudar um tema, frequentemente nos deparamos com resultados contraditórios. Um caminho coerente para tentar esclarecer controvérsias é apoiar-se apenas nos estudos de melhor qualidade sobre o assunto. Partindo desse princípio, surgiu um novo delineamento de pesquisa: a revisão sistemática da literatura. Trata-se de um tipo de investigação focada em questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis. (Taís Freire Galvão; Mauricio Gomes Pereira, Revisões

sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração, Epidemiol. Serv. Saúde v.23 n.1 Brasília mar. 2014)

Seguindo essa linha de raciocínio entende-se que a revisão sistemática se trata de avaliar dados já existentes derivados de diversos estudos, com o intuito de encontrar a melhor resposta para nossa questão.

Utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso objeto de estudo com mais profundidade (Mascarenhas, 2012, p. 46), ou seja, por meio dela, é possível detalhar os objetivos contidos no artigo com mais embasamento, além de permitir a verificação estatisticamente de uma hipótese a partir da coleta de dados concretos e quantificáveis trazendo um melhor entendimento da mente do consumidor. Este tipo de pesquisa trabalha com descrições, comparações e interpretações.

Segundo Gil (2008, p.28) a pesquisa explicativa identifica quais fatores provocam o acontecimento de fenômenos, e permite nos aprofundarmos sobre o objeto do estudo, já que ele explica o motivo das coisas. Melhor dizendo, é a necessidade de se aprofundar na realidade, manipulando e controlando as possíveis variáveis. Desta forma, a mesma possibilita identificar de forma eficiente, os motivos que causam os desejos e necessidades de compra de cada consumidor e os fatores que influenciam nas tomadas de decisões dos mesmos.

Ainda seguindo a linha sobre a pesquisa causal (explicativa), segundo Aaker, Kumar e Day (2004) é baseada, frequentemente, em experimentos, que envolvem teorias especulativas, designando relações causais. E tendo em vista que as exigências para comprovação de causalidade são muito rigorosas, as questões de pesquisa e as hipóteses relevantes tendem a ser muito singulares.

Tendo em vista a utilização da abordagem metodológica acima, almeja-se compreender de acordo com as respostas obtidas, quais técnicas de marketing levam os consumidores a escolherem determinado produto ou contratar determinado serviço de uma empresa, levando em consideração seus aspectos neurológicos e assimilando como os mesmos influenciam nas suas decisões. Além disso, busca-se entender de que modo uma boa técnica de

marketing consegue afetar as decisões dos consumidores na compra de determinado produto ou serviço,

A fim de dar sequência a Revisão Sistemática, foi empregue a base de dados do Google Acadêmico para realização das buscas, por meio de uma pesquisa avançada com as palavras-chaves: Comportamento do consumidor, estratégias de marketing AND neuromarketing, e a opção de somente artigos, que nos resultou em 21 artigos de revistas relacionados de 2016-2023.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Para alcançar o objetivo do presente artigo, foram encontrados 21 artigos nas revistas científicas brasileiras, os quais envolvem assuntos relacionados ao tema apresentado e desses foram escolhidos os seguintes 9 artigos, com base na leitura dos mesmos, os que mais têm a contribuir com o objetivo da pesquisa:

TABELA 1 – ARTIGOS SELECIONADOS

Nº	ARTIGO	AUTORES	REVISTA	DATA
01	Marketing Sensorial e Hedonismo: Análise Sistemática da Literatura Acadêmica Nacional de trabalhos Publicados entre 2011 e 2021.	BDL Alves, IFS MG, NF Novôa, CMM de Araújo Pereira, HA da Silva	SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	2021
02	Neuromarketing: União do marketing com estudos científicos.	Fabício Cunha Leitoguinho	Repositório Institucional da UFMG	16/10/2019
03	A aplicação de métodos de Neuromarketing na área de	Lucas Chiodelli	Repositório Institucional da	09/12/2021

	marketing: Uma revisão de literatura.		Universidade de Passo Fundo	
04	Revisão Bibliográfica de Estudos em Psicologia Experimental Comportamental e Branding	Beatriz Simonak Torres de Carvalho	Repositório PUCSP	17/06/2022
05	A influência das ferramentas big data e inteligência artificial no marketing 4.0	Danihanne Borges e Silva, Daniela Cabral de Oliveira, Dilça Cabral de Jesus.	RDS Journal (Research, Society and Development)	05/07/2021
06	Sustentabilidade e saudabilidade como determinantes do marketing sensorial: uma revisão narrativa	Kamila Leite Rodrigues & Bruno Martins Dala-Paula	unifal	2022
07	A importância do marketing social no turismo: revisão da literatura	Cristina Araújo, Elisabete Sampaio Sá	Revista Turismo e Desenvolvimento	01/01/2017
08	O uso das estratégias de Co-marketing, Coopetição e marketing do destino, por meio da mídia social Instagram no período de pandemia	Riani Costa Perinotto, André Lima Sobrinho, Luciano de Rodrigues Soares, Jakson Renner, Sánchez-Fernández, Maria Dolores	Podium sport, leisure and tourism review	2021
09	Estratégias de Marketing no Contexto da Contabilidade	Evner Silva dos Santos, Nadiele de Carvalho e Sousa Maia, Flávia M Alves	Humanidades & Tecnologia (Finom)	2019

		de Souza, Izabela Calegario Visentin		
--	--	---	--	--

Dentre os artigos selecionados, foram encontradas as seguintes estratégias:

TABELA 2 – ESTRATÉGIAS ENCONTRADAS NOS ARTIGOS

01	Marketing sensorial, a promoção de eventos, a produção de ambientes e as ações que exploram simultaneamente múltiplos sentidos; tendo a visão como o sentido mais presente nas estratégias, marketing hedônico, estratégia de reciclagem.
02	Marketing sensorial.
03	Marketing social, marketing sensorial, <i>Call to action</i> – CTA (chamadas para ação); técnica de escassez e urgência, neurônios-espelho; efeito google; efeito bandwagon ou arrasto.
04	Macromarketing e micromarketing.
05	Estratégia de big data: fornece informações preciosas para o marketing tornando as marcas sensíveis as demandas do mercado.
06	Marketing sensorial.
07	Marketing social.
08	Coopetição e co-marketing, e-marketing.
09	Estratégia de valor, e-marketing e marketing de serviços.

Para melhor entendimento das estratégias apresentadas, entende-se como marketing sensorial: o estímulo dos 5 sentidos do corpo (olfato, paladar, audição, visão, tato), gerando um vínculo emocional com a marca.

Promoção de eventos: promove formas de divulgação presencial, afim de alcançar um maior número de indivíduos, tornando a marca mais conhecida, de modo que, aumente sua visibilidade e impulsiona o crescimento de uma organização.

Marketing hedônico: o qual motiva o consumo por impulso, ou seja, faz com que o consumidor faça uma compra desnecessária devido a fantasia do uso do produto.

Estratégia de reciclagem: relaciona a sua marca a uma imagem sustentável, o que atrai consumidores conscientes, levando em consideração a importância de ações socioambientais.

Marketing social: associa a organização a valores/culturas sociais, visando trazer uma identificação entre os indivíduos e a organização.

CTA: induz ao consumidor o desejo de entrar em links/sites da marca, ou seja, atrai o indivíduo para a realização de ações que levam ao consumo.

Técnica da escassez e urgência: traz ao consumidor a sensação de escassez do produto/serviço, estimulando o mesmo a tomar a decisão de compra afim de aproveitar a oportunidade.

Neurônios-espelho: quando os indivíduos se sentem influenciados por pessoas geralmente da mídia a consumir determinado produto/serviço devido a sensação de poder estar no lugar desta pessoa.

Efeito google: quando ocorre a distorção da realidade, onde o consumidor se sente no dever de consumir determinado produto/serviço após adquirir uma amostra.

Efeito arrasto: pretende trazer a sensação de necessidade no consumidor, afim de que ele adquira um produto/serviço, apenas pelo fato de outra pessoa também ter.

Macromarketing: reflete os valores da sociedade, os bens e serviços almejam passar a mesma ideia que está sendo expressada na sociedade no momento.

Micromarketing: marketing designado a um público extremamente específico de pessoas.

Big data: ferramenta que transforma volumes de dados em material útil que ajuda no planejamento de marketing das empresas.

Coopetição e co-marketing: quando duas ou mais empresas se unem para fazer uma publicidade juntas, dando maior visibilidade a ambas, visto que, conseguiriam atingir dois públicos diferentes.

E-marketing: é o marketing digital, ações de marketing que utilizam os recursos da internet, isto é, tem como principal objetivo divulgar e vender produtos/serviços/marcas no meio digital e melhorar sua rede de relacionamentos, levando em conta a era tecnológica atual.

Estratégia de valor: busca enfatizar a qualidade ou preço do produto/serviço, influenciando em como a sociedade visualiza a marca e criando valor ao seu nome.

Marketing de serviços: estratégia que visa as necessidades do cliente, criando boas experiências do serviço prestado, que levam a fidelização.

Para a análise dessas estratégias foram criadas 4 perguntas, as quais são essências para o alcance dos objetivos deste artigo:

TABELA 3 – QUESTIONÁRIO	
Nº	PERGUNTAS
01	Quais são as estratégias mais comuns no universo de marketing e neuromarketing?
02	Quais os pontos principais dessas estratégias?
03	Como essas estratégias influenciam na tomada de decisão dos consumidores?
04	Qual a importância de aplicar tais estratégias?

Para dar início a solução desses questionamentos, foi realizada uma tabela informativa com intuito de analisar quais técnicas estão mais presentes nos artigos selecionados:

TABELA 4 – QUESTÃO 1		
Nº	Estratégias	Artigos em que estão presentes (Tabela 1)
01	Marketing Sensorial	Artigos 01,02,03 e 06
02	Promoção de eventos	Artigo 01
03	Marketing Hedônico	Artigo 01
04	Estratégias de Reciclagem	Artigo 01
05	Marketing Social	Artigos 03 e 07
06	CTA	Artigo 03
07	Técnica de escassez e urgência	Artigo 03
08	Neurônios-espelho	Artigo 03
09	Efeito Google	Artigo 03
10	Efeito Arrasto	Artigo 03
11	Macromarketing	Artigo 04
12	Micromarketing	Artigo 04

13	Big data	Artigo 05
14	Coopetição e Co-marketing	Artigo 08
15	E-marketing	Artigos 08 e 09
16	Estratégia de valor	Artigo 09
17	Marketing de serviços	Artigo 09

Com base nos dados apresentados, nota-se que as estratégias mais utilizadas são: marketing sensorial, marketing social e e-marketing, com respectivamente, 4,2 e 2 artigos relacionados, segue gráfico demonstrativo:



TABELA 5 – QUESTÃO 2

Pontos principais dessas estratégias	Estratégia	
Neuromarketing; conexão emocional da marca com o estímulo dos sentidos do corpo.	Marketing sensorial	Diante dos pontos apresentados, percebe-se que as 03 estratégias apresentadas estão relacionadas ao neuromarketing, devido ao fato de que, o comportamento do consumidor se baseia em como

Neuromarketing; valores sociais atrelados a valores organizacionais.	Marketing social	suas mentes reagem a cada estímulo das estratégias citadas, influenciando em suas percepções do produto/marca.
Neuromarketing; utiliza os meios digitais.	E-marketing	

Para dar continuidade na resolução do questionário desenvolvido, é essencial comentar como essas técnicas influenciam na tomada de decisão dos consumidores e qual a sua importância. Uma estratégia de marketing é planejada com o propósito de atrair atenção, gerar uma conexão emocional, curiosidade, credibilidade e influenciar em como um negócio é visto pela sociedade, e todas essas estratégias acima seguem uma estrutura com base em dados comprovados de como alcançar esses objetivos com êxito, elas conseguem criar o desejo e a sensação de necessidade acerca de um produto/marca, além de serem fundamentais para que uma organização seja reconhecida, desse modo, é imprescindível a implantação dessas estratégias dentro de uma empresa, já que isso induz diretamente na concorrência de mercado; apostar nas melhores estratégias é um grande diferencial competitivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente artigo teve como propósito apresentar um estudo compilado das principais técnicas relacionadas ao comportamento do consumidor e como o marketing o afeta nessas decisões, devido a não existir outra pesquisa que reúna variáveis técnicas de marketing, tendo como base as ferramentas que mais afetam o comportamento dos indivíduos e como isso está interligado as suas decisões.

No decorrer do estudo, obtivemos como principais estratégias utilizadas o marketing sensorial, marketing social e o e-marketing, as quais são diretamente relacionadas ao neuromarketing, que se resume na ideia de que os comportamentos dos consumidores estão ligados ao modo que suas mentes reagem, desta forma, influenciando-os em suas decisões cotidianas.

Com base dados apresentados ao longo da pesquisa, percebe-se a existência de determinados fatores no qual fazem com que os consumidores

frequentemente sejam levados a adquirir determinado produto/serviço: (i) quando o marketing está ligado a uma conexão emocional dos cinco sentidos, por exemplo, quando o vendedor busca passar uma nostalgia por meio de fragrâncias, vitrines ou músicas na qual remetem uma lembrança alegre, causam uma identificação entre indivíduo e evento passado, despertando o desejo de compra; (ii) A implantação de responsabilidade social nas organizações constrói uma importante relação entre cliente e empresa, visto que, suprir as carências sociais dos consumidores resulta no sentimento de acolhimento dos mesmos, fazendo com que sintam necessidade de consumir aquilo que lhe oferecem; (iii) Em uma sociedade cada vez mais tecnológica, o uso do marketing online tem frequente influência na tomada de decisão dos indivíduos, ou seja, o meio digital permite uma grande aproximação com os usuários, visando compreender suas necessidades e desejos para melhor atendê-los.

Diante das informações mencionadas acima, entende-se que as principais estratégias encontradas durante o presente estudo realmente interferem positivamente na tomada de decisões dos consumidores, efetivando assim o alcance do objetivo geral da pesquisa.

Como limitações, percebe-se: (i) utilização de somente a base de dados do Google acadêmico; (ii) seleção exclusiva de artigos de revistas científicas. Perante as deficiências identificadas, seria interessante as seguintes sugestões para trabalhos futuros: (i) ampliação de bases de dados; (ii) analisar uma variedade de fontes como, livros, entrevistas jornalísticas; filmes; relatórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Bruno Dinali Lombelo et al. Marketing Sensorial e Hedonismo: Análise Sistemática da Literatura Acadêmica Nacional de trabalhos Publicados entre 2011 e 2021. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/32686?locale=pt_BR. Acesso em: agos. 2023.
- APA (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION). O que é psicologia?. São Paulo: Psicólogo e terapia. Disponível em: <https://www.psicologoeterapia.com.br/blog/o-que-e-psicologia/>. Acesso em: abril 2023.

ARAÚJO, Cristina; SÁ, Elisabete Sampaio. A importância do marketing social no turismo: revisão da literatura. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 1, n. 27/28, p. 713-731, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.34624/rtd.v1i27/28.8761>. Acesso em: agos. 2023.

BORGES, Danihanne et al. A influência das ferramentas big data e inteligência artificial no marketing 4.0. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. e50210515296-e50210515296, 2021. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15296>. Acesso em: agos. 2023.

CARVALHO, Beatriz Simonak Torres de. Revisão bibliográfica de estudos em psicologia experimental comportamental e branding. 2022. Disponível em:

<https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/27664>. Acesso em: agos. 2023.

CHIODELLI, Lucas. A aplicação de métodos de Neuromarketing na área de marketing: uma revisão de literatura. 2021. Disponível em:

<http://repositorio.upf.br/handle/riupf/2236>. Acesso em: agos. 2023.

DONTHU, Naveen; KUMAR, Satish; PATTNAICK, Debidutta; LIM, Weng. Uma retrospectiva bibliométrica do marketing pelas lentes da psicologia: Insights from Psychology & Marketing. **Wiley Online Library**: 2021. Disponível em:

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.21472?casa_token=RCmVF-Kb1NM0AAAAA%3AQNTLX7vyX-Dtz-4Hc1oCCSzsAbO-xSb9s4BpMBR1gFRHwbK_wzu2y1LTpyQOdmw-3vlqc_xflai_cvvm. Acesso em: abril 2023.

DOS SANTOS, Evner Silva et al. Estratégias de marketing no contexto da contabilidade. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 16, n. 1, p. 191-228, 2019. Disponível em:

http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/668. Acesso em: agos. 2023.

FERREIRA DE OLIVEIRA, Maxwell. Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. Universidade Federal De Goiás, 2011. Disponível em:

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: março 2023.

FERREIRA LEPRE, T. R.; PETENATI, M. F. B. (2019). Consumidores do ramo de joalheiria: Comportamento e ferramenta de marketing para fidelização.

Colloquium Socialis. Recuperado de

<https://journal.unoeste.br/index.php/cs/article/view/2049>. Acesso em: abril 2023.

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília**. v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. Disponível em

<http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 ago. 2023

LEITOGUINHO, Fabrício Cunha et al. Neuromarketing: união do Marketing com estudos científicos. 2019. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/artigos2022.php?pag=366>. Acesso em: agos. 2023

MARIANI, Marcelo; PÉREZ-VEJA, Rodrigo; WIRTZ, Jochen. IA em marketing, pesquisa do consumidor e psicologia: uma revisão sistemática da literatura e agenda de pesquisa. **Wiley Online Library**: 2021. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.21619>. Acesso em: abril 2023.

PEÇANHA, VITOR. O que é Marketing: tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes. São Paulo: 20 de julho de 2020.

Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-marketing/>. Acesso em: abril 2023.

RIANI COSTA PERINOTTO, André et al. O uso das estratégias de Co-marketing, Coopetição e marketing do destino, por meio da mídia social Instagram no período de pandemia. **Podium sport, leisure and tourism review**, v. 10, n. 2, p. 81-105, 2021. Disponível em:

<https://doi.org/10.5585/podium.v10i2.19018>. Acesso em: agos. 2023.

RODRIGUES, Kamila Leite; DALA-PAULA, Bruno Martins. CAPÍTULO II– SUSTENTABILIDADE E SAUDABILIDADE COMO DETERMINANTES DO MARKETING SENSORIAL: UMA REVISÃO NARRATIVA. KAMILA LEITE RODRIGUES, p. 58, 2022. Disponível em: <https://bdt.d.unifal-mg.edu.br:8443/bitstream/tede/2196/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Kamila%20Leite%20Rodrigues..pdf>. Acesso em: agos. 2023.

SOLOMON. Administração de Marketing: Comportamento e Tendências dos Consumidores. São Paulo: (SOLOMON, 2011, p.33). Disponível em:

<http://downloads.editoracientifica.org/articles/201102046.pdf>. Acesso em: abril 2023.

12º ECCAD

ENCONTRO CIENTÍFICO DE
CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BUSINESS
SCHOOL | U

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

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA PARA MICROEMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO

SALES PRICE FORMATION FOR MICROCOMPANIES: A COMPARATIVE STUDY

Amanda Soares Rodrigues

amanda.ggemeas@gmail.com – Business School Unoeste

Andressa Soares Rodrigues

Andressa.gemeas@gmail.com – Business School Unoeste

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

Josélia Galiciano Pedro

joselia@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO: Atualmente o Brasil tem passado por uma grande crise econômica e o número de desempregados tem-se elevado a cada dia. Diante desta realidade muitas pessoas têm procurado empreenderem, abrindo seus próprios negócios. No entanto, devido à falta de conhecimento técnicos para gerenciar a suas empresas, grande parte acaba por cometer algumas falhas relacionadas a precificação de seus produtos, nas mercadorias ou até mesmo nos serviços. Diante deste fato a presente pesquisa tem como âmago proporcionar mais informações e conhecimentos aos pequenos empreendedores de como realizar a formação dos preços dos produtos, mercadorias e serviços possibilitando que a sua organização obtenha a margem de lucro almejada, custeio dos seus gastos e conseqüentemente a sobrevivência no mercado, através da análise de uma pequena empresa, com o intuito de fornecer subsidio para que o empreendedor precifique de forma correta os produtos aumentando a possibilidade de lucro e diminuindo a possibilidade de prejuízo. A pesquisa é do tipo quantitativo que tem como referência identificar especialmente valores e custos, visando por meio de pesquisa descritiva identificar o que estes custos podem provocar e quanto aos resultados, a presente pesquisa busca identificar possíveis erros na formação de preços de mercadorias e orientar os empreendedores de forma correta em fazê-los.

Palavras-chaves Produto, mercadoria e serviços.

ABSTRACT: Brazil is currently going through a major economic crisis and the number of unemployed people is rising every day. Faced with this reality, many people have sought to undertake, opening their own businesses. However, due to the lack of technical knowledge to manage their companies, most end up making mistakes related to the pricing of their products, goods or even services. Given this fact, the present research aims to provide more information and knowledge to small entrepreneurs on how to set the prices of products, goods and services, enabling their organization to obtain the desired profit margin, cover their expenses and consequently survive. in the market, through the analysis of a small company, with the aim of providing subsidies for the entrepreneur to correctly price the products, increasing the possibility of profit and reducing the possibility of loss. The research is of a quantitative type that has as a reference to identify especially values and costs, aiming through descriptive research to identify what these costs can cause and as for the results, this research seeks to identify possible errors in the formation of prices of goods and guide the entrepreneurs correctly in doing them

Keywords: Product, merchandise and services.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se imerso em uma significativa crise econômica, acompanhada de um crescimento contínuo no contingente de indivíduos que estão fora da esfera ocupacional. A quantidade de pessoas que fazem parte da população economicamente ativa, possuindo a idade e os requisitos apropriados para tal, alcança a marca aproximada de 12,8 milhões de desempregados no país (IBGE,2020).

Frente à situação mencionada e à desafiadora perspectiva de ingressar ou reintegrar-se ao mercado de trabalho, inúmeras pessoas têm optado por embarcar na jornada empreendedora, assumindo os desafios inerentes à administração de seus próprios empreendimentos. Contudo, estabelecer os preços de produtos ou serviços não se revela uma tarefa simples, uma vez que se torna imperativo calcular minuciosamente todos os custos associados à oferta desses produtos ou serviços (SANTOS,2020).

Entretanto, o fato de fazerem do empreendedorismo uma solução para os desafios conduzem os novos empresários a outra problemática que é a falta de conhecimento técnico para gerenciar os seus empreendimentos, muitos acabam por cometer falhas na precificação de seus produtos, mercadorias ou serviços. A formação incorreta do preço de venda pode levar a prejuízo do empreendimento (SARDINHA,1995).

A maior preocupação quando realiza a formação do preço são as condições de mercado, as características da concorrência, os custos, ao nível e a remuneração do investimento na empresa. A formulação do preço precisa apresentar para a empresa as possibilidades de maximização dos lucros, manter a qualidade dos produtos e atender os anseios de mercado (SANTOS,2009).

Segundo Santana et al (2021) definir o preço de venda constitui-se um dos elementos mais importante na rentabilidade de uma empresa, pois viabiliza a consideração dos custos e despesas associados à produção. Nesse sentido, torna-se imperativo para o gestor compreender devidamente esses elementos, discernindo entre custos e despesas. Com base nessa perspectiva, o propósito central desta pesquisa é ampliar as informações e conhecimentos disponíveis ao microempreendedor, visando instruí-lo sobre como efetuar a determinação dos preços de produtos, mercadorias e serviços. Isso permitirá que sua empresa

alcance a margem de lucro almejada, cubra os gastos de produção e, conseqüentemente, assegure sua permanência no mercado.

A realidade atual de pequenos empresários no que tange a formação de preço de seus produtos ou serviços aponta a carência do conhecimento técnica adequada, o que possibilita a sua correta precificação os produtos, expondo a empresa ao risco de obter prejuízo. Nesse método é importante a distinção entre custo e despesa, visto que as despesas vão contra o resultado do período e os custos dos produtos que não foram vendidos integram o estoque (OLIVEIRA, 2019).

O objetivo geral da empresa é verificar a formações dos preços de vendas de uma pequena empresa. Desta forma, detalhar teoricamente de que forma deve ser realizada a formação do preço de venda e compreender de qual forma um empresário deve realizar a formação. Objetivo específico para empresa é maximizar a margem de lucro através da definição de preços que permite obter um retorno adequado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A contabilidade utiliza os custos como umas ferramentas gerenciais, pois expõe alguns custos presentes dentro de uma empresa. Essa área de contabilidade tem como objetivo fornecer informações uteis, ajudando na administração para estabelecer novas estratégias competitivas (MARTINS, 2023; CREPALDI, 2004).

A gestão de custo concebe aos gestores oportunidade propicias para fazer que a empresa se mantenha consistente, através da segurança em administrar a organização. Em razão de grande concorrência provocada no mercado, a procura por ferramentas mais eficientes desta forma de gestão cresce cada dia. Conhecer diferentes métodos de formação de preço facilitará as negociações com mudanças de mercado em andamento, caso a empresa tenha alguma necessidade de readequar ao mercado, segundo WESLEY et al.(2021)

O custo pode ser definido de diferentes maneiras dependendo do cenário em que está inserido, mas geralmente, é o dispêndio financeiro executado pelas organizações para conquistar objetivos (BRUNI; FAMÁ,2012).

Porém, Demorio (1998), ressalta que ainda a responsável pela formação do preço de venda deve atentar para alguns detalhes, ou seja, preço baixo e preço alto. O preço baixo demais pode comprometer a imagem de qualidade do produto e em contrapartida o preço alto demais pode provocar a sensação de exploração, e na primeira oportunidade o consumidor acaba deixando a empresa e indo para os concorrentes.

Desta forma, ao desenvolver o cálculo do preço de venda de um produto é indispensável visar a ampliação dos lucros da entidade e proporcionar um valor acessível e justo para o consumidor (BRUNI;FAMA,2004). Para que assim a empresa consiga ter um valor adequado nos seus produtos sem afetar os clientes até mesmo no desenvolvimento da empresa.

Os objetivos da análise é realizar a identificação dos comportamentos diretos e indiretos e seus comportamentos em variados níveis de produção é identificar como fixos e variáveis (MEGLIORINI,2012).

Na margem de contribuição é apresentada como a contribuição dos bens ou serviços na cobertura das despesas e custos fixos e para gerar o lucro, após custear as despesas e custos variáveis (BACIC et al., 2010).

Os custos variáveis podem ser definidos como custos que “se alteram na proporção direta da alteração no volume, dentro de um intervalo relevante de atividade” (MAHER, 2001). Os custos variáveis modificam-se exatamente conforme a quantidade produzida (SANTOS, 2018).

No Quadro 1 são apresentados os tipos de custeios identificados e suas descrições, sendo: custeio variável (SANTANA et al., 2021), custeio baseado em atividades (ABC) (MEGLIORINI, 2012) e custeio por absorção (SANTOS, 2009).

Quadro 1 – Tipos de Custeios

Tipos de Custeio	Descrição do Custeio	Fonte
Custeio Variável	É o método que analisa apenas os custos variáveis de produção, tendo também a esses custos as despesas fixas consideradas como despesas. Esse método apresenta êxito como ferramenta, mas não é aceito contabilmente por não cumprir algumas especificações contábeis	(SANTANA et al.,2021)
Custeio Baseado em Atividades (ABC)	Apropria os custos gerados a atividade realizada pela empresa, procedendo os custos dos produtos da junção dos custos das atividades produtivas. Uma vantagem apresenta por esse método é a possibilidade de distinguir as atividades que agregam valor das atividades, que torna possível reconhecer atividades desnecessárias e desperdícios	(MEGLIORINI,2012)
Custeio por Absorção	É um método que a própria todos os custos de produção aos produtos elaborados de forma direta e indireta (rateio). É importante salientar que as despesas e perdas são excluídas nestes métodos de custeio, pois caso uma despesa ou perda possa ser confundido com custos	(SANTOS, 2009)

Fonte: Elaborado com base em Santana et al. (2021), Megliorini (2012) e Santos (2009).

O método de custeio por atividade (ABC), conforme Werke (2005, p. 27), caracteriza-se pela tentativa de identificação dos gastos das diversas atividades desempenhadas por uma empresa, independentemente de que sejam executadas dentro ou fora dos limites físicos de um setor, departamento ou até mesmo da própria organização. Após identificar essas atividades, busca-se conhecer o montante de recursos consumidor por estas no período (geralmente

de um mês), com relação aos salários, ao material de expediente, à energia elétrica, ao aluguel, à depreciação do equipamento fabril.

Ressalta Bertó e Beulke (2006, p. 48), a aplicação do custeio por atividade (ABC) no comércio encontra maiores dificuldades, se comparado a indústria e aos serviços. Essas dificuldades estão relacionadas principalmente ao grande número de itens de mercadorias existente e à consequente complexidade de identificação de direcionadores adequado de custos, em termos de uso das instalações e dos graus de atendimentos

Já em relação ao custeio por absorção, conforme Dubois, Kulpa e Souza (2006, p. 125), “alguns produtos que são lucrativos podem ser abandonados e outros deficitários podem acabar sendo mantidos, pois não se apurou corretamente o quanto custa cada produto”. Vista isso, pode-se dizer que o método de custeio por absorção é aceito legalmente no Brasil e respeita os princípios fundamentais da contabilidade. Dubois, Kulpa e Souza (2006, p.154), é um método de custeio que possibilita avaliar com acurácia as atividades desenvolvidas em uma empresa (tanto industrial, quanto de serviços), utilizando direcionadores para atribuir os gastos indiretos de uma forma mais realista aos produtos e serviços.

Para Santos (2009, p. 210), a definição é apropriar os “custos indiretos” aos produtos através de cada “atividade” envolvida no processo do negócio, que se comparado ao sistema de custeio por absorção poder-se-iam visualizar os custos de forma mais adequada, especialmente para conhecer os custos das atividades que não agregam valor aos produtos pago pelos clientes. Assim, o método de custeio por atividade, tem a característica de ser um sistema medianamente flexível, pelo motivo de poder calcular o custo direto do produto e obter a contribuição operacional do produto.

Segundo Souza (2011), existe uma faixa de estrutura de custos e despesas específicas que pode permitir que algumas empresas obtenham melhor rentabilidade e lucratividade do que outras. Para melhor compreensão sobre custos e despesas, foi elaborado o Quadro 1 para identificar as diferenças.

Quadro 2 – Diferença entre custos e despesas.

Custos	Despesas
--------	----------

<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de produção • Vinculados diretamente aos produtos/serviços • Gastos com objetivos de exploração da empresa (atividade-fim) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos administrativas e de vendas • Não se identificam diretamente à produção • Gastos com outras atividades não exploradas pela empresa (atividade meio)
---	--

Fonte: Elaborado com base em Zanluca (2011)

No parecer de Martins (2006, p.41) considera-se custo todo o gasto sofrido até a finalização do produto para a venda, após este momento torna-se despesa, sendo assim as despesas é a continuação dos custos após o processo de produção.

Para o comércio custos são os gastos para aquisição de mercadoria e despesas são os gastos no setor administrativo. Para a prestação de serviços custos são a mão de obra aplicada e material utilizado e as despesas serão da mesma forma da indústria e comércio todo gasto relacionado à administração (CUPERTINO; SANTOS; LARA, 2019, p. 6).

Segundo Wernke (2001, p.14), custos indiretos são gastos que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou outro segmento, e caso sejam atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, serão mediante critérios de rateio. Conforme Bruni e Fama (2004, p. 31), custos indiretos necessitam de aproximação, isto é, algum critério de rateio, para serem atribuídos aos produtos. Exemplos: seguros, alugueis da fábrica, supervisão de diversas linhas de produção.

O método de custeio variável, também conhecido como direto, onde determina os gastos variáveis (despesas e custos) diretamente aos produtos. Portanto, somente são apropriados na produção. O custeio variável pode ser definido como custos e despesas são alocados aos resultados como se fosse uma despesa, enquanto as despesas e custos variáveis são elementos fundamentais para a obtenção da margem, segundo Santana et al. (2021), o custeio é o método que analise somente os custos variáveis de produção, estando incluídas o custo e as despesas variáveis, com os custos fixos e as despesas fixas considerando como despesas. Tais informações devem ser utilizadas estrategicamente na precificação, podendo aumentar a competitividade da empresa (Silvio et al, 2020.)

Margem de contribuição= preço de venda- (custos variáveis + despesas variáveis)

A margem de contribuição é uma ferramenta necessária para a tomada de decisões, onde pode demonstrar diversas diferenças para a tomada de decisão entre o preço de venda e os gastos variáveis do produto. Com isso o valor restante tem como função cobrir as despesas, custo fixos e proporcionar lucros. Assim, para estabelecer o preço de venda de um produto, torna-se fundamental entender o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida, o processo operacional da empresa e, especialmente, os custos fixos e variáveis, bem como a margem de lucratividade projetada (BARATTO, 2022).

A Fórmula 1 demonstra o cálculo da margem de contribuição (CREPALDI, 2004)

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Sendo assim, MC = margem de contribuição; PV = preço de venda; CV = custos variáveis e DV = despesas variáveis.

Martins (2003) enfatiza que a utilização da margem de contribuição apresenta vários benefícios, como: verificar se o produto vendido no mercado está sendo viável para empresa, ou seja, está contribuindo para a formação do lucro; utilizar como ferramenta na formação de promoções e reduções do preço de venda; planejar classificar os produtos, como os mais ou menos procurados; e visualizar quais são mais ou menos rentáveis para os negócios.

As organizações devem considerar o custo da compra, que de acordo com Werke (2004, p. 129), são “todos os esforços despendidos para aquisição das mercadorias, matérias ou serviços até o momento de sua utilização.” Bomfim e Passarelli (200, p. 171) destacam que, “nas empresas comerciais, os custos de compra de mercadorias são determinados pelo preço da fatura, deduzido dos descontos, abatimentos e bonificações obtidos na sua compra e acrescido de todas as despesas incorridas[...]”. Na Fórmula 2 é apresentado o cálculo do custo da compra (WERNKE, 2004).

- (+) Custo da Fatura (valor da Nota Fiscal)
- (-) Desconto dados na fatura (incondicionais mencionados no corpo da NF)
- (+) Despesas acessórias (f retes, seguros, outros)
- (+) Impostos não recuperáveis f fiscalmente (IPI no comércio)
- (-) Impostos recuperáveis f fiscalmente (ICMS no comércio)
- (=) Custo de Aquisição das Mercadorias, Materiais e Serviços.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É uma abordagem quantitativa que tem como referência identificar especialmente valores e custos, visando por meio da pesquisa os custos que podem provocar, a presente pesquisa buscar identificar possíveis erros na formação dos preços nas mercadorias e orientar os empreendedores na formação correta em fazê-lo. Esta pesquisa tem a sua natureza, visto que, de acordo com Silva e Menezes (2005), uma pesquisa aplicada tem o propósito de produzir conhecimento real e soluções. Com isso trazendo soluções a conhecimento para as empresas e até mesmo para o público do comércio, para que assim não tenha problemas na formação do preço de venda.

Segundo problema, a pesquisa com abordagem quantitativa, ou seja, ainda de acordo com Silva e Menezes (2005), uma pesquisa quantitativa é considerada opiniões e informações de uma análise em números e a pesquisa quantitativa apresenta-se um contato com o ambiente e o indivíduo.

Na coleta de dados deste estudo foi realizada uma pesquisa documental através de dados da empresa. Segundo Gil (2017), esse tipo de pesquisa possibilita conseguir informações sobre estrutura da empresa que podem apoiar a entrevista no que realmente precisará ser perguntado, e também foi realizada uma entrevista com a proprietária da empresa, que de acordo com Oliveira et al.(2020), esta pesquisa de entrevista é composta por perguntas fechadas e abertas, para que assim conseguimos analisar com mais detalhes os desenvolvimentos da empresa.

Tratando-se dos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser definida como estudo de caso, que se apresenta como um estudo detalhado e profundo de um ou poucos objetivos de estudos, de forma que possibilita seus amplos entendimentos (GIL,2017).

E para isso iremos usar a gestão de custos como ponto de equilíbrio, margem de contribuição e margem de lucro. Com o intuito de mostrar desempenho da empresa e os seus valores atuais, e, mostrando todas as despesas, custos e lucro desejado pela empresa. Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolver-se por um processo constituído de várias

fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL,2007, pg.17)

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentado e feito os dados obtidos por meio de pesquisa. As formas para apresentação desses dados entendem-se por meio de uma análise através do levantamento de documentos. E por falta de controle por parte da empresa, tornou-se como base definir as compras e vendas. A empresa escolhida é uma loja de roupa feminina e masculina, ela tem mais de 5 anos de contribuição. Com o crescimento de venda da empresa, a socia/administradora contratou mais uma funcionária, ou seja, na loja possui apenas duas funcionárias.

A microempreendedora mostrou como é feita a formação de preço, sem critérios, apenas acrescentando um determinado valor. Para elaboração destes quadros foram relacionadas todas as mercadorias e a quantidade vendida nos últimos meses.

O quadro 1 demonstra como era feito a formação do preço de venda de forma espontânea pela gestora, ela acrescenta sem parâmetros um determinado valor sobre o preço de aquisição de cada mercadoria. Na coluna que este escrito “valor acrescentado sobre o preço aquisição” será o valor que a empresária quer que acrescente em cada produto, fazendo que assim tenha um preço de venda.

Quadro 1 – Formação de preço antes do trabalho.

Itens	Mercadoria	Custos de aquisição	Valor acrescentado sobre o preço aquisição	Preço de venda
1	Camiseta Gola Polo	R\$ 70,00	R\$ 50,00	R\$ 120,00
2	Camiseta	R\$ 75,00	R\$ 50,00	R\$ 125,00
3	Camisa	R\$ 80,00	R\$ 50,00	R\$ 130,00
4	Calça Jeans	R\$ 90,00	R\$ 50,00	R\$ 140,00
5	Short Jeans	R\$ 60,00	R\$ 50,00	R\$ 110,00
6	Short Jeans Feminino	R\$ 60,00	R\$ 50,00	R\$ 110,00
7	Peça Intima	R\$ 7,50	R\$ 10,00	R\$ 17,50

8	Blusa de frio	R\$ 100,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
9	Conjunto de Frio	R\$ 125,00	R\$ 50,00	R\$ 175,00
10	Boné	R\$ 25,00	R\$ 10,00	R\$ 35,00

Fonte: Informações fornecidas pelo empresário.

No quadro 2 estão se referindo nos itens dos custos variáveis modifica proporcionalmente a quantidade de produção ou venda de uma empresa do período, na última coluna a média de cada um dele.

Quadro 2 – Formação de preço antes do trabalho

Item	Junho/23	Julho/23	Agosto/23	Média
Combustíveis	R\$ 500,00	R\$ 520,00	R\$ 550,00	R\$ 523,33
Pedágio e estacionamento	R\$ 100,84	R\$ 100,84	R\$ 110,00	R\$ 311,68
Material de limpeza	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Material de escritório	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Embalagens	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00
DAS	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00
Energia	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 220,00	R\$ 206,66
Água/Esgoto	R\$ 80,00	R\$ 82,00	R\$ 85,00	R\$ 82,33

Fonte: Informações fornecidas pelo empresário.

No quadro 3 chega-se ao resultado dos custos de aquisição, custos variáveis e custos fixos fornecidos pela a empresária, para que assim conseguimos calcular o custos de aquisição total e o preço de venda.

Quadro 3 – Formação de preço antes do trabalho.

Item	Formação de preço de venda	Custos de aquisição	Custos variáveis	Custos fixos	Custos de aquisição total	Lucro desejado	Preço de venda
1	Camiseta Gola Polo	R\$70,00	R\$78,42	R\$27,69	R\$176,11	R\$14,00	R\$190,11
2	Camiseta	R\$75,00	R\$84,02	R\$29,67	R\$188,69	R\$15,00	R\$203,69
3	Camisa	R\$80,00	R\$89,62	R\$31,65	R\$201,27	R\$16,00	R\$217,27

4	Calça Jeans	R\$90,00	R\$100,83	R\$35,60	R\$226,43	R\$18,00	R\$244,43
5	Short Jeans	R\$60,00	R\$67,22	R\$23,74	R\$150,96	R\$12,00	R\$162,96
6	Short Jeans feminino	R\$ 60,00	R\$67,22	R\$23,74	R\$150,96	R\$12,00	R\$162,96
7	Peça Intima	R\$ 7,50	R\$8,41	R\$2,97	R\$18,88	R\$1,50	R\$20,38
8	Blusa de frio masculina	R\$100,00	R\$112,04	R\$39,56	R\$251,60	R\$20,00	R\$271,60
9	Blusa de frio feminina	R\$125,00	R\$140,05	R\$49,45	R\$314,50	R\$25,00	R\$339,50
10	Boné	R\$25,00	R\$28,01	R\$9,89	R\$62,90	R\$5,00	R\$67,90

Fonte: Informações fornecidas pelo empresário.

Os resultados mostram os valores dos custos variáveis (materiais, embalagens, etiquetas, sacolas) e os custos fixos. Na sexta coluna para realizar o cálculo foi feita a soma dos custos de aquisição, custos variáveis e os custos fixos. Na sétima coluna o empresário informou o valor que deseja “receber” dentro de cada produto. Com isso foi colocado uma coluna de “lucro desejado” que será o valor que a empresária(o) deseja obter sobre o produto. Na última coluna foi realizado a soma do custo de aquisição total e do lucro desejado para saber o valor do preço de venda.

Quadro 4- Apresentação da margem de contribuição.

$MC = PV - (CV + DV)$
$MC = 1.877,80 - (771,087 + 520,00)$
$MC = 585,93$

Na tabela está apresentando como calcular a margem de contribuição, onde utilizamos o custo de aquisição, custo variáveis e a despesas variáveis disponibilizado pela empresa. E utilizamos os valores das tabelas anteriores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conformidade com os objetivos, bem de acordo com a metodologia proposta, este trabalho buscou por de descrever as principais variáveis, métodos, e conceitos que estão ligados com a formação do preço de venda,

como demonstrar a importância e funcionalidade deste processo para as empresas e seus objetivos. Através deste trabalho foram feitas análises e fazendo comparação com os objetivos para exercer de forma positiva para a empresa com relação a proporcionar crescimento e manutenção no mercado.

O fato é que a formação de preço é fundamental e essencial a toda empresa comercial, pode-se dizer que um preço formado adequadamente precisa ter uma base definida, conceitos, o mercado e a realidade da própria empresa, tendo em vista que na atribuição ou fixação do preço devem estar contidos além de todos os custos incorridos a sua negociação, deve conter o esforço de uma empresa.

É muito importante conhecer as estruturas do preço e utilizar as táticas preço para incremento de vendas ou amenizar eventuais prejuízos. Devemos aceitar o conceito de que hoje é melhor mensurar quanto está valendo o produto, independente de quanto ele custou, onde parece ser uma grande alternativa para maximizar o lucro.

Portanto, de modo geral, o estudo foi importante para alertar de que a maneira em que a empresa tem trabalhado nos últimos anos. Assim, pode se afirmar que a formação do preço de venda está sendo realizada de forma correta e coerente, tornando decisões de informações organizadas e consistente para o auxílio de planejamento e da forma administrativa

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

– AL. 2020. 50 . TCC (graduação) – curso de ciencias contabeis, Universidade Federal de Alagoas, Santana do Ipanema, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/8372>. Acesso em: 17 ma.2022

<<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/artivle/view/8274>> Acesso em 17 mar.2022.

ACORSI, Dirlei Bortolozo; GÖRSKI, Juciane Delevati. Apropriação de custos, formação e análise do preço de venda. 2008. Disponível em: http://www.crcrs.org.br/revistaeletronica/artigos/06_dirlei_juciane.pdf. Acesso: 26 março de 2011, às 16:56 hrs.

BACIC, M. J.; MEGLIORINI, E.; OLIVEIRA, E. C. M. de; YOMURA, N. Manual de Técnicas e Práticas de Gestão Estratégica de Custos nas Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, 2010. 106 p. Disponível em:

http://www.crcrs.org.br/arquivo/livros/crcsp_m04.pdf Acesso em: 10 jan de 2022.

BOTELHO, R. Avaliação De “Classes De Problemas” Em Design Science Research (DSR), 2022

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e excel. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. Custos e formação de preços. 4. Ed. São Paulo: IOB Thomson, 200

BRUNI, A.L.; FAMÁ, R. Gestão de Custos e Formação de preço: com aplicação na calculadora hp12c e excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 576p.

DOS SANTOS SANTANA, Wesley et al. Formação de preço de venda: um estudo de caso voltado para microempreendedor individual do ramo de comércio. Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE, v. 7, n. 1, p. 90-102, 2021.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

Formação de preço de venda: um estudo de caso voltado para microempreendedor individual do ramo de comércio. Caderno de Graduação: Ciências Humanas e Sociais - UNIT - Sergipe, Aracaju, v. 7, n. 1, p. 90-102, out. 2021. Disponível em:

Formação de preço de venda: um estudo de caso voltado para microempreendedor individual do ramo de comércio. Caderno de Graduação: Ciências Humanas e Sociais – UNIT – Sergipe, Aracaju, v. 7, n. 1, p. 90-102, out. 2021. Disponível em: . Acesso em: 17 mar. 2022.

Formação de preço de venda: um estudo de caso voltado para microempreendedor individual do ramo de comércio. Caderno de Graduação: Ciências Humanas e Sociais – UNIT – Sergipe, Aracaju, v. 7, n. 1, p. 90-102, out. 2021. Disponível em: . Acesso em: 17 mar. 2022

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192 p.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. Ed. São Paulo: Atlas,2017. 192p.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUERREIRO, Reinaldo. Gestão do Lucro. São Paulo. Atlas, 2006

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006

MEDEIROS, R,F.;CANDIDO, C. M. Analise de custos de uma clinica odontológica. Revista Borges, Florianópolis, v.6, n.1,p.20-39,20.

MEGLIORINI,E.Custos:analise e gestão.3.Ed.Sao Paulo: Pearson Prentice Hall,2012.

Oliveira, C. E. (2020). Orçamento empresarial passo a passo. 1 ed. Ver. E atual. São Paulo: Edição do autor

OLIVEIRA, T. P. de. Preço de venda para comercializar produtos via delivery: um estudo de caso em uma açaiteria localizada em João Pessoa – Paraíba. 2019. 24 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário de João Pessoa, João Pessoa, 2019. Disponível em: . Acesso em: 18 mar. 2022

SANTANA, W. dos S.; BARRETO, M. V. S.; SOUZA, D. S.; SANTOS, F. K. G.

SANTANA, W. dos S.; BARRETO, M. V. S.; SOUZA, D. S.; SANTOS, F. K. G.

SANTANA, W. dos S.; BARRETO, M. V. S.; SOUZA, D. S.; SANTOS, F. K. G.

SANTOS, G. L. dos. A consultoria empresarial como instrumento de gestão financeira nas micro e pequenas empresas no municipio de Santana do Ipanema

Santos, J. J. (2009). Contabilidade e análise dos custos: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC-custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários. (5aed.).São Paulo: Atlas.

SANTOS, Joel José. Contabilidade e análise de custos: modelo contábil, Métodos depreciação, ABC- Custeio Baseado em atividade, análise atualizada de encargos sociais sobre salários. São Paulo: Atlas, 2009.

SARDINHA, J. C. Formação de preço: a arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Tire suas dúvidas sobre o MEI (Microempreendedor Individual). 2022. Disponível em: . Acesso em: 13 mar. 2022.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 200. 138p

SANTOS, G. L. Dos. A consultoria empresarial como instrumento de gestão financeira nas micro e pequenas empresas nos municípios de Santana do Ipanema – AL. 2020.

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

GESTÃO EM PERÍODOS DE CRISE ECONÔMICA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

MANAGEMENT IN PERIODS OF ECONOMIC CRISIS: SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE.

Jaiane Agostinho Pereira Leite

jaianeagustinho0705@gmail.com – *Business School* Unoeste

Nayane Brandão de Souza

nayanebrandaopp@icloud.com – *Business School* Unoeste

Erika Mayumi Kato-Cruz

erikakato@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: Uma crise econômica, seja ela gerada por qualquer fenômeno, pode atingir qualquer empresa, independentemente do setor em que está inserida. Nestes cenários se faz necessário que haja uma boa gestão estratégica por parte dos gestores. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo realizar uma Revisão Sistemática e Integrativa (RSI) sobre Crise Econômica e Gestão de Crise na base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). O estudo constituiu-se em uma pesquisa qualitativa e descritiva; para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica para analisar a produção científica brasileira sobre gestão de crise em períodos de crise econômica. Com os principais resultados encontrados observou-se que parte dos gestores não possui controle quando o assunto é se precaver para possíveis crises e acabam enfrentando maior dificuldade para se reestabelecer. Também se observou que crise pode trazer inovação, adaptação e reinvenção, e que hospitalidade com clientes e fornecedores são ideias para que os negócios continuem após uma crise.

Palavras-chaves: Crise econômica. Gestão. Estratégia.

ABSTRACT: An economic crisis, whether generated by any phenomenon, can affect any company, regardless of the sector in which it operates. In these scenarios, there is a need for good strategic management on the part of managers. In this sense, the present study aimed to carry out a Systematic and Integrative Review (RSI) on Economic Crisis and Crisis Management in the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) database. The study consists of qualitative and descriptive research; For data collection, bibliographic research was used to analyze Brazilian scientific production on crisis management in periods of economic crisis. With the main results found, it was observed that some managers do not have control when it comes to preparing themselves for possible crises and end up facing greater difficulty in reestablishing themselves. It was also observed that crisis can bring innovation, adaptation and reinvention, and that hospitality with customers and suppliers is ideal for business to continue after a crisis.

Keywords: Economic crisis. Management. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Quando se fala em economia logo o subconsciente remete a palavra a dinheiro, empregos, mercados, juros, inflação, etc. Para o método econômico tudo aquilo que envolve escolha é considerado, pois a economia envolve toda situação humana que exige a tomada de decisão, isso porque uma das características da economia é o método de investigação (CATEB *et al*, 2023).

Economia para Lionel Robbins (*apud* CATEB *et al*, 2023, p.21), “é a ciência que estuda o comportamento humano como uma relação entre fins e meios escassos que possuem usos alternativos”. A economia pode ser dividida em quatro fases cíclicas diferentes: o ápice, a depressão, a recessão e a recuperação. O ápice é a fase de expansão da atividade econômica até o auge, a depressão é caracterizada pela queda significativa em diversos indicadores econômicos, o que frequentemente é associado a crises econômicas, a recessão é uma extensão da fase de depressão, ocorrendo quando essa situação persiste por um período consecutivo de dois trimestres, por fim, a fase de recuperação é marcada por melhorias nos níveis econômicos, indicando uma melhoria. Portanto considera-se que a crise econômica é gerada no momento da fase de depressão (SCALZILLI *et al*, 2023).

A palavra crise vem de origem grega “krisis” ou “Kpion”, que passou a significar um momento crítico, perigoso, grave que exige análise, reflexão e decisão. As crises econômicas são eventos frequentes na história das nações e das empresas e sua ocorrência pode ser atribuída a diversos fatores, como recessões, instabilidades políticas e flutuações cambiais. Este fator é medido por meio do PIB (Produto Interno Bruto) de um país, dessa forma, quando esse indicador reduz de um período para o outro, pode-se dizer que a economia produziu menos riqueza, caracterizando, dessa forma, uma crise (ALMEIDA *et al.*, 2016).

Crises econômicas são causadas por interrupções ou mudanças severas que podem colocar em risco a sobrevivência humana ou organizacional, com elas podem surgir diversos desastres naturais, epidemias, pandemias, catástrofes, grandes períodos de rescisão econômica, queda do valor de ativos ou seja tudo o que possa colocar em risco a coletividade. Além de tudo, conforme o tamanho e período da crise, esta pode se alastrar por regiões mais afastadas,

países diferentes, proporcionando desemprego, fome, redução do poder de compra e falência de empresas (GERRA et al., 2022).

De acordo com Oliveira (2007), em períodos de dificuldade, a celeridade com que as medidas são implementadas e as soluções são fornecidas desempenha um papel fundamental. No estudo realizado por Oliveira (2007, p. 165), pondera-se que:

Para conseguir ter a rapidez que o momento de crise exige, é fundamental que a empresa tenha um plano de gerenciamento de crises estruturado, que os principais gestores que compõem o comitê de crise estejam treinados, conheçam os seus papéis e tenham acesso aos recursos necessários para iniciar os trabalhos imediatamente.

Por esse motivo, é muito importante o papel dos gestores para garantir a continuidade dos negócios, mantendo suas equipes motivadas e produtivas, ao mesmo tempo em que buscam manter suas empresas, pois “a maior vantagem de qualquer nação ou organização, sem dúvida, é o ser humano, educado com qualidade, preparado e motivado” (KUAZAQUI *et al.*, 2006, p. 132).

É de grande importância que gestores desenvolvam ações estratégicas eficazes para garantir a saúde financeira das empresas, se mantendo competitiva no mercado, e, em tempos de crises, manter a empresa em total funcionamento, dessa forma é de suma necessidade o investimento em diversificação de produtos e serviços, redução de custos, investimento em tecnologia, foco na experiência do cliente, entre outros (DRUCKER, 2019).

Com base nos cenários descritos, o presente artigo tem como objetivo geral realizar uma Revisão Sistemática e Integrativa (RSI) sobre gestão em períodos de crise econômica, seguido dos objetivos específicos: identificar publicações sobre gestão estratégica em uma crise econômica; discutir publicações sobre gestão estratégica em uma crise econômica; discutir publicações acerca da temática e propor uma agenda de pesquisa futura.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que um estudo seja considerado científico e que haja confiabilidade é necessária a utilização de métodos adequados. Método é o conjunto de atividades racionais e sistemáticas que feitos corretamente alcançarão o objetivo desejado, visualizando possíveis erros e traçando o caminho a ser seguido

(MARCONI; LAKATO, 2010). Nesse sentido, os métodos utilizados nesse projeto têm como finalidade sua viabilização e o alcance do objetivo.

Diante disso, optou-se pela abordagem qualitativa que, segundo Cooper e Schindler (2016), têm como objetivo atingir o entendimento profundo de uma situação, com vista a extrair motivações e percepções. Essa abordagem possui um conjunto de técnicas que procuram traduzir e proporcionar o entendimento de significado. Ela preza pela definição de fenômenos e meios de dados, levando em consideração o estudo aplicado e as características da sociedade (CARDANO, 2017).

O estudo também contou com a pesquisa descritiva que visa colher informações detalhadas sem interferência do pesquisador, descrevendo o cenário encontrado. Seu objetivo principal é descrever as características de determinado assunto ou estabelecer relação entre variáveis. Ela “almeja examinar situações de modo a estabelecer um padrão que pode ocorrer em outros sob as mesmas circunstâncias” (WALLIMAN, 2015, p.8).

Coerentemente com os métodos apresentados nos parágrafos anteriores, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como instrumento de coleta de dados, com foco na Revisão Sistemática Integrativa (RSI). Trata-se de um tipo de pesquisa baseada em livros, artigos científicos, dicionários, revistas, jornais, entre outros; contém, assim, dados comprovados e atualizados sobre o tema pesquisado por outros autores (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A Revisão Sistemática Integrativa (RSI) reúne e sintetiza estudos científicos já realizados sobre determinada temática, possibilitando assim uma maior compreensão sobre o problema estudado (GRUPO ANIMA EDUCAÇÃO, 2014).

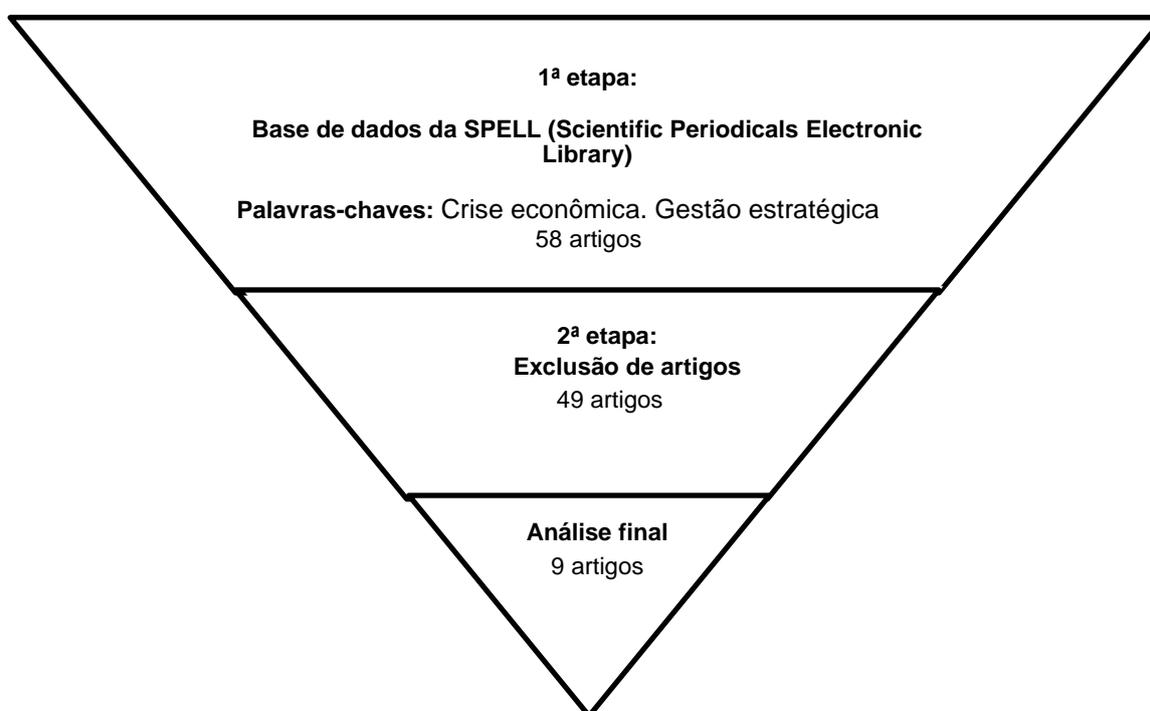
Na primeira etapa da pesquisa, realizada em setembro de 2023 na base de dados da *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), foram levantados os artigos com as palavras-chave: crise econômica e gestão de crise, resultando em 47 artigos relacionados à temática “crise econômica” e 11 artigos sob a temática “gestão de crise”, totalizando 58 artigos. Na segunda fase, procedeu-se a exclusão de periódicos que não se enquadravam na categoria de artigos e daqueles que não estavam redigidos em língua portuguesa, o que resultou em um total de 49 artigos. Posteriormente, após uma análise criteriosa, levando em

consideração a temática e os assuntos pertinentes a esta pesquisa, foram selecionados 9 artigos para análise subsequente.

Considerou-se artigos relacionados a temática aqueles que tratavam diretamente sobre gestão em períodos de crise econômica ou que trouxessem alguma importância sobre gestão estratégica, tomadas de decisão em períodos de crise econômica.

A Figura 1 ilustra o processo metodológico para geração e coleta de dados utilizados neste trabalho.

Figura 1 - Fases do procedimento de criação e obtenção de informações.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com os artigos filtrados e selecionados, foi realizado o processo de análise, organizando-os em dois quadros no Microsoft Excel, com informações sobre título, autor, revista, ano de publicação, objetivo, metodologia utilizada e resultados encontrados de cada artigo, seguindo as orientações de Barros (2019).

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Com o intuito de aprimorar a organização e exibição dos resultados, os artigos são apresentados no quadro 1 contendo título, autor, revista publicada e ano de publicação.

Quadro 1 – Publicações discutidas na RSI

N	Título	Autor (es)	Revista	Ano
1	Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo Abordagens e Contextos.	Ana Luiza de Albuquerque Tito; Maria Valéria Pereira de Araújo.	Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade.	2019
2	Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão.	Alexandre Borba Salvador; Ana Akemi Ikeda.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios Review of business Management.	2018
3	A influência da hospitalidade na gestão de crise nos negócios durante o isolamento social.	.Adiler Caroline Vilkas; Ana Cláudia Guimarães Antunes; Elisabet Kyoko Wada; Vanusa Bastos Rodrigues.	Revista Gestão Organizacional.	2020
4	O papel estratégico do capital Humano na Gestão de Crise – A Pandemia de Covid – 19.	Ana Beatriz de Mello Moraes; Carla Diniz dos Santos da Silva.	Revista de Gestão e Projetos.	2021
5	Gestão de Crise nas Agências de Viagens do Brasil: Um estudo a partir da percepção dos representantes da Associação Brasileira de Agências de Viagens	Ana Luiza de Aluquerque Tito; Lissa Valéria Fernandes Ferreira.	Revista Turismo em Análise.	2021
6	Lições aprendidas para gestão de crise no setor de turismo de Florianópolis durante a pandemia Covid-19.	Cristiano José Castro de Almeida Cunha; Juliana Frandalozo Alves dos Santos; Leonardo Lincoln Leite de Lacerda.	Caderno Virtual de Turismo.	2022
7	Efeito da Crise Econômica nas Funções Orçamentárias no Setor Industrial.	Ângela Bilk; Ana Paula Aparecida Pereira; Carlos Eduardo Facin Lavarda.	Revista de contabilidade vista e revista da UFMG.	2021
8	Ações e Reações de uma Empresa Familiar frente a Aspectos contingenciais da Crise Econômica e Sanitária do Brasil.	Ana Paula Capuano da Cruz; Felipe Kopp Leite; Lívia Castro Dávila; Silvana Anita Walter.	Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis (ICEAC).	2022
9	Capacidades Dinâmicas de Inovação e seu Impacto no Desempenho das Exportações em Tempos de Crise Econômica.	Pablo Ledesma-Chaves; Jorge Arenas-Gaitán.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios.	2022

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir do Quadro 1 é possível observar, ao que se refere aos resultados da revisão sistemática em termos de ano, que os estudos sobre gestão de crise foram publicados em anos próximos: 2018 (1); 2019 (1); 2020 (1); 2021 (3) e 2022 (3). No que se refere aos autores, apenas uma autora Ana Luiza de Albuquerque

Tito é encontrada em mais de um artigo. Quanto às revistas em nenhuma delas foram encontrados mais do que um artigo.

Para aprofundar nas análises dos artigos encontrados, foi elaborado outro quadro para auxiliar na compreensão do estudo, contendo objetivo do estudo, método utilizado e resultados encontrados (Quadro 2).

Quadro 2 – Síntese dos artigos da RSI

Estudos	Objetivo	Metodologia	Resultados
TITO e ARAUJO (2019)	Analisar o campo da gestão de situações críticas nas obras sobre a indústria do turismo.	Pesquisa exploratória e bibliográfica abordagem qualitativa por meio da análise de conteúdo.	As publicações destacam a gestão de crise no turismo, abordando fatores como o clima, atentados e epidemias, com um foco restrito à pesquisa na indústria hoteleira.
SALAVADOR e IKEDA (2018)	Explorar, do ponto de vista de gestão, a utilização de dados na administração de crises de reputação em situações de prevenção, detecção e resolução.	Pesquisa exploratória e qualitativa.	A conclusão é que os gestores usam informações de maneira variada, são encontrados quatro perfil de gestores de crise com base na posse de informações e atitudes na tomada de decisões.
RODRIGUES <i>et al.</i> (2021)	Reconhecer as estratégias e posturas adotadas pelas instituições de saúde que contribuíram para o fortalecimento das parcerias comerciais e a manutenção das atividades empresariais durante o período de distanciamento social.	Pesquisa de abordagem qualitativa e exploratória, para coleta de dados usou-se um questionário sendo tratados pela análise de conteúdo com ajuda da técnica de inferência.	Verificaram que a incorporação dos princípios da hospitalidade no âmbito empresarial cultiva relações positivas entre as entidades e suas partes interessadas, facilitando acordos e colaborações durante períodos desafiadores.
SILVA e MORAES. (2021)	Descrever as etapas tomadas na gestão de crise da pandemia Covid – 19 em uma empresa de transporte de gás natural por gasodutos demonstrando desafios enfrentados na análise do cenário e e os impactos das decisões tomadas.	Produção do relato técnico, conforme o método de estudo de caso.	Optaram por implementar o trabalho à distância, com todos os funcionários desempenhando suas funções remotamente. Durante esse intervalo, não houve qualquer interrupção nos serviços de transporte de gás natural.
TITO e FERREIRA. (2021)	Analisar o gerenciamento de crise em agências de viagens no Brasil.	Pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória.	Gestores de agências de viagens usam abordagens intuitivas para lidar com crises, com práticas de prevenção e planejamento limitadas. Isso resulta em falta de gestão de crises eficaz no setor.
LACERDA; SANTOS e CUNHA. (2022)	Identificar as lições tomadas por profissionais do setor de turismo de Florianópolis durante a gestão da pandemia em 2020.	Pesquisa qualitativa, exploratório-descritiva, utilizando o método qualitativo de análise temática como análise dos dados.	Foram identificados oito conjuntos de temas interligados relacionados ao aprendizado, abrangendo áreas como decisões técnicas, comunicação, resiliência organizacional e mudanças no setor de turismo.

BILK; SILVA e LAVARDA. (2021)	Avaliar a influência mediadora das competências flexíveis em matéria de inovação no resultado final da estratégia de globalização das organizações durante momentos de dificuldades econômicas..	Pesquisa quantitativa, que é caracterizada pelo uso de dados numéricos e estatísticos para análise.	Constatou - se que a incerteza causada pela crise econômica influencia a modificação do uso das funções orçamentárias de planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho nas indústrias catarinenses.
LEITE <i>et al.</i> (2022)	Analisar como uma empresa familiar reagiu a partir de fatores contingenciais para adaptar sua empresa ao cenário de crise econômica e de crise sanitária, através de um delineamento metodológico qualitativo e operacionalização por meio de um estudo de caso.	Pesquisa qualitativa, com foco em um estudo de caso.	Analizou a trajetória de uma empresa familiar durante a recessão econômica no Brasil e a pandemia. A empresa expandiu suas operações durante a crise econômica e enfrentou desafios durante a pandemia. A pesquisa destaca a influência do ambiente contingente na estratégia organizacional.
SANTOS; NASCIMENTO e OLIVEIRA. (2022)	Determinar a capacidade dinâmica de inovação sobre o desempenho, na estratégia de internacionalização de empresas em cenários de crise econômica.	Pesquisa experimental utilizando um modelo de equações Estruturais.	Constatou-se que a capacidade de inovação é necessária para atuar em novos mercados e proporcionar melhorias nas exportações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a análise dos estudos, foram identificadas diversas abordagens sobre tomadas de decisão por gestores em diversos períodos de crises distintas.

Adentrando as discussões sobre a temática no artigo nº 1, Tito e Araújo, (2019) discorrem sobre gestão de crise no turismo em que relatam as tomadas de decisão por gestores ao enfrentar crises que afetaram diretamente o setor do turismo como àquelas causadas por tsunamis, furacões, recessão econômica, fatores psicológicos e crise política. Os autores identificaram que há uma grande dificuldade para os gestores de hotelarias, agências de viagens e operados turísticos quando o assunto é crise econômica, pois diante das crises econômicas os envolvidos não possuem total domínio sobre elas, já que a maioria é causada por fatores externos como fenômenos naturais além de ressaltar que não há muitos estudos sobre gestão de crise no setor do turismo.

Já no artigo nº2, Salvador e Ikeda (2018) relatam, por meio de um estudo exploratório sobre a gestão de crise de marca, que existe contraposição ao utilizar informações por parte dos gestores, pois alguns agem para a prevenção da crise e buscam diariamente informações para detectar rapidamente problemas que possam gerar a crise, já outros possuem pouca estrutura para utilizar sistemas de informações mais elaborados. Os autores ainda destacam

que não basta somente um amplo sistema de informação, mas sim atitude para usar a informação, senso de urgência e rápida resposta para lidar com as evidências por parte dos gestores. Salvador e Ikeda (2019) concluem que a existência de processos muito bem estruturados aumenta a qualidade e velocidade na tomada de decisão.

Rodrigues, *et al* (2021) discorrem no artigo nº 3, sobre a influência da hospitalidade na gestão de crise nos negócios durante o isolamento social por meio de um questionário *online*, a partir do qual obteve respostas para o enfrentamento do isolamento social. Os autores concluem, diante das respostas obtidas, que hospitalidade é sinônimo para fidelização ou retenção dos clientes já que esta é observada por ações, gestos e atitudes. O mesmo questionário trouxe a informação de que muitos gestores conseguiram adotar novas ações para negociação com os clientes, como formas e prazos de pagamento, entregas em domicílio e adoção de práticas higiênicas, concluindo que, mesmo sem perceber ou entender de hospitalidade, muitos gestores adotaram a reciprocidade e generosidade, garantindo a fidelização e parceria de clientes, assim como fornecedores durante e após o isolamento social.

Silva e Moraes (2021), no artigo nº4, realizam um relato técnico descrevendo as etapas de gestão de crise adotadas por uma transportadora de gás natural; durante a pandemia da Covid-19 a primeira medida tomada pela empresa foi a instauração de um comitê de crise para avaliar quais medidas adotar, composto por todos os diretores da transportadora e um médico convidado que orientou em relação a medidas de saúde; cada diretor ficou com um papel e uma responsabilidade. O setor operacional foi orientado quanto a cuidados, visto que se enquadrava nos serviços essenciais. Para o restante da equipe foi implantado o tele trabalho para que a saúde e os negócios fossem garantidos. Além disso, a transportadora decidiu ajudar no combate aos efeitos da pandemia, doando R\$ 6 milhões para hospitais com equipamentos para o tratamento do vírus, EPIs para os profissionais da saúde, além de organizar uma frente de voluntariado para arrecadação de cestas básicas, atendendo 100 famílias em dois meses. Com todas essas ações tomadas pela gestão e funcionários, apenas 4 funcionários de 175 foram contaminados, sem nenhum óbito ou internação. O engajamento da transportadora com outra parceira

registrou 226 novos clientes por semana fazendo com que todas as metas e objetivos da empresa para o ano fossem atingidas.

Já no artigo nº5, Tito e Ferreira (2021) observam, por meio de entrevistas, que grande parte dos gestores das agências de viagens se encontram numa situação difícil sem saber quais atitudes tomar diante das crises que o setor do turismo vem enfrentando ao longo dos anos. Grande parte dos gestores entrevistados apresentou apatia em tomar medidas preventivas para continuação do negócio em períodos de crise, mas também apresentaram uma rejeição em estabelecer mudanças. A maioria dos gestores de agências menores acabam tomando decisões de forma isolada e sem estar inseridos no desenvolvimento de gerenciamento de crises; já os gestores de agências maiores tendem a contratar consultorias externas com o intuito de prevenir, minimizar e enfrentar situações de crises, assim como, se reestruturar após as crises. Os autores também ressaltam que as ações tomadas pelos gestores são focadas totalmente nas estratégias de venda, concluindo assim que as agências de viagens não possuem processos de gerenciamento bem definidos.

Lacerda, Santos e Cunha (2022), no artigo nº 6, observam, por meio de uma análise temática, que o setor do turismo se encontra entre os setores mais impactados por crises e que os gestores não costumam a ter planos para prevenção e preparação para redução de riscos diante de uma crise. Este estudo não trouxe muitas informações sobre gestão de crise no turismo, devido a dificuldade de pesquisa e entrevista, já que a coleta de dados aconteceu no período da pandemia pela Covid-19.

Os autores do artigo nº 7, Bilk, Silva e Lavarda (2021), analisaram as incertezas em um contexto de crise econômica e de variáveis endógenas, empregando o orçamento nas indústrias de Santa Catarina. Neste estudo certificou-se que a percepção da incerteza em um cenário de crise econômica guarda correlação com a utilização do orçamento, influenciando a maneira como as funções orçamentárias são empregadas. A avaliação de desempenho demonstrou uma relação negativa e foi menos empregada durante os períodos de oscilações provocadas pela crise econômica nas indústrias catarinenses, isso implica que a percepção de incerteza em um contexto de crise econômica afeta a utilização da avaliação de desempenho como uma das funções orçamentárias

nas indústrias de Santa Catarina. O artigo não especifica qual crise econômica impactou as indústrias catarinenses, entretanto, menciona a crise econômica brasileira como um exemplo de perturbação econômica que pode afetar as organizações, incluindo as indústrias catarinenses. Os autores também não especificaram uma medida única adotada diante da crise econômica nas indústrias catarinenses, no entanto, sugere que os gestores das indústrias catarinenses aumentaram a importância atribuída às funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos durante a crise econômica, indicando, assim, que a gestão pode ter adotado uma abordagem mais estratégica e cautelosa na alocação de recursos e no planejamento financeiro para enfrentamento da crise.

No artigo nº 8, Leite *et al.* (2022) enfatizam a importância de medidas contingenciais, por meio dos gestores que levam as empresas a se reorganizarem e se adaptarem a novos contextos. Neste referido artigo, Leite *et al.* (2022) analisam uma empresa familiar que enfrentou duas crises distintas: uma mudança estrutural, devido a uma nova legislação, e uma crise econômica, por conta de uma pandemia (COVID-19). No primeiro momento a gestão da empresa agiu adquirindo um prédio próprio e mudando de local; durante a crise econômica causada pela pandemia houve uma redução nas receitas e a gestão autorizou a realização de promoções e entregas em domicílio. Após isto houve uma recuperação nas vendas e uma adaptação à crise, demonstrando habilidades de gestão e a capacidade de aproveitar oportunidades de mercado. Em conclusão, o estudo destaca que a gestão de empresas familiares podem enfrentar crises econômicas e sanitárias por meio de adaptação, investimentos estratégicos e resiliência. A capacidade de se reorganizar e tomar medidas adequadas diante de desafios contingenciais é fundamental para a sobrevivência e o sucesso empresarial em contextos adversos.

No artigo nº 9, por fim, Santos, Nascimento e Oliveira (2022) analisaram a capacidade de inovação e estratégia em períodos de crise econômica, destacaram a importância da capacidade de inovação para ingressar em novos mercados e aprimorar o desempenho das exportações. Entre os principais impactos identificados, destaca-se a redução na demanda por produtos e serviços, o que resultou em uma diminuição nas vendas e, conseqüentemente,

na receita das empresas. A redução da demanda levou à falência de muitas empresas, aumentando o desemprego, uma vez que muitas delas foram obrigadas a demitir funcionários devido às dificuldades financeiras. No entanto, diante desses resultados negativos, os gestores foram compelidos a desenvolver capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade de se adaptar e inovar em resposta às mudanças no ambiente de negócios, alguns gestores, por exemplo, visualizaram oportunidades fora de seu país e expandiram suas operações de exportação.

Portanto, é possível concluir que as crises econômicas exercem impactos significativos nas empresas, resultando na redução da demanda, no fechamento de negócios e no aumento do desemprego. Contudo, esses períodos desafiadores também podem proporcionar oportunidades para empresas firmes que buscam a internacionalização e desenvolvem capacidades dinâmicas. A adaptação e a aprendizagem contínua são fundamentais para navegar com sucesso em ambientes econômicos turbulentos e as experiências passadas no enfrentamento de crises podem fornecer valiosas lições para orientar as estratégias empresariais em momentos de incerteza econômica.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos 9 artigos selecionados revelou a influência significativa da crise econômica na gestão estratégica das empresas. Os estudos destacaram a necessidade de adaptação das empresas às mudanças no ambiente econômico e a importância de uma gestão estratégica eficaz para enfrentar os desafios decorrentes da crise, além disso, foi possível concluir que muitos gestores ainda não possuem total domínio no que se refere a uma gestão estratégica em períodos de crise econômica. Os resultados também apontaram que a crise pode ser vista como uma oportunidade para as empresas repensarem suas estratégias e buscarem novas formas de atuação no mercado e de se reinventar em uma crise econômica.

Como agenda de pesquisas futuras sugere-se pesquisas que visam aprofundar o entendimento sobre a relação entre crise econômica e gestão estratégica, com assuntos como: investigar como a crise afeta diferentes setores da economia, já que foi identificadas variações nas empresas de setores

diferentes; explorar as estratégias específicas adotadas pelas empresas para enfrentar a crise; e identificar possíveis fatores internos e externos que afetam a eficácia da gestão estratégica durante períodos de crise, incluindo a cultura organizacional, liderança e estrutura e analisar possíveis oportunidades que surgem durante a crise.

Como proposta de estudos futuros sugere-se estudos adicionais que aprofundem o conhecimento sobre a gestão estratégica em tempos de crise, pois nas análises realizadas foram encontradas lacunas no que diz respeito as ações que os gestores possuem ao lidar com crises econômicas, muitos ainda não sabem como proceder. Esses estudos devem identificar as melhores práticas de gestão estratégica que se mostraram eficazes em tempos de crise, fornecendo orientações práticas para as empresas, considerando diversos setores e cenários e investigar como as empresas podem se aproveitar das oportunidades que a crise oferece, promovendo a inovação e a expansão dos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA. H. G.; MONÇÃO. D. O. I.; MASCARENHAS. P. M., Crise econômica. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 6, n. 2, p. 45-59, 16 dez. 2016.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. Editora Pearson. São Paulo, 2019.

BASTOS, V. R.; WADA, E. K.; ANTUNES, A. C. G.; VILKAS, C. A. A Influência da Hospitalidade na Gestão de Crise nos Negócios Durante o Isolamento Social. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 77-96, 2021.

BILK, Â.; SILVA, M. Z.; LAVARDA, C. E. F. Efeito da Crise Econômica nas Funções Orçamentárias no Setor Industrial. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 32, n. 1, p. 160-182, 2021. CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa: A contribuição da teoria da argumentação**. 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

CATEB, B. A. *et al.* **Direito e economia no Brasil: estudos sobre a análise econômica do direito**. 5 ed. Indaiatuba: Editora Foco, 2023.

CHAVES, P.L.; GAITÁN, J.A Capacidades dinâmicas de inovação e seu impacto no desempenho das exportações em tempos de crise econômica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 2, p. 351-365, 2022.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DA SILVA, C.; MORAES, A. B. G. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 214–232, 2021. DOI: 10.5585/gep.v12i2.19255.

DRUCKER, P. F. **Drucker**. Editora Alta Books, 2019. *E-book*. ISBN 9788550816081. Disponível: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816081/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

GUERRA, R. M. A.; LOPES, L. F. D.; CAMARGO, M. E. Efeito moderador da crise econômica e da turbulência de mercado em pequenas empresas da Amazônia Legal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 2, p. 1-28, 2022.

GRUPO ANIMA EDUCAÇÃO. **Manual Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa: a pesquisa baseada em evidências**. 1 ed. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.

KOPP L. F.; CAPUANO D. C. A. P.; CASTRO D'Á. L.; ANITA W. S. Ações e Reações de uma Empresa Familiar frente a aspectos contingenciais da Crise Econômica e Sanitária do Brasil. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 59–70, 2022. DOI: 10.17648/2236-7608-v26n2-13880.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C.; GAMBOA, M. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

LACERDA, L. L. L.; SANTOS, J. F. A. D.; CUNHA, C. J. C. A. Lições aprendidas para gestão de crise no setor de turismo de Florianópolis durante a pandemia Covid-19[1]. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 22, n. 2, p. 1-14, 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORICOCCHI, L.; GONÇALVES, J. Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **IEA Agricultura**, São Paulo, p. 29-30, 11 ago. 1994..

OLIVEIRA, M. F. de. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. **Organicom**, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 160-173, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138932.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A. Gestão de Crise de Marca: O Uso de Informações para Prevenção, Identificação e Gestão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 74-91, 2018.

SCALZILLI, P. J. *et al.* **Pandemia, Crise Econômica e Lei de Insolvência**. 2 ed. São Paulo: Almedina, 2023.

TITO, A. L. A.; ARAÚJO, M. V. P. Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: Abordagens e Contextos. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 11, n. 2, p. 476-491, 2019.

TITO, A. L. de A.; FERREIRA, L. V. F. Gestão de crise nas agências de viagens do Brasil: um estudo a partir da percepção dos representantes da Associação Brasileira de Agências de Viagens. **Revista Turismo em Análise**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 494-512, 2021. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v32i3p494-512.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

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

GESTÃO ESTRATÉGIA EM SAÚDE: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO LOCALIZADA NO INTERIOR DE SÃO PAULO

STRATEGY MANAGEMENT IN HEALTH: CASE STUDY IN AN ORGANIZATION LOCATED IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO

Larissa dos Santos Girardi

girardilarissa@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Nathalia de Araujo Pessoa

nathaliaa.pessoa@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Erika Mayumi Kato-Cruz

erikakato@unoeste.br – *Business School* Unoeste

Tchiago Inague Rodrigues

inague@unoeste.br – *Escola de Comunicação* Unoeste

RESUMO: A gestão estratégica em saúde busca melhorar a eficiência e qualidade dos serviços, por meio do planejamento, implementação e monitoramento de ações para alcançar resultados. Nesse sentido, o propósito dessa pesquisa é salientar aos gestores hospitalares a importância do planejamento e da gestão estratégica como ferramentas essenciais para alinhar metas e objetivos. Dessa forma, a pesquisa objetivou analisar como ocorrem os planejamentos em uma organização de saúde localizada no interior de São Paulo. Para tanto, este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, com tipo de pesquisa descritiva, e o procedimento adotado consistiu em um estudo de caso. A partir deste trabalho, foram identificados fundamentos que destacam o planejamento estratégico como uma ferramenta importante para o aprimoramento dos processos em instituições de saúde, uma vez que favorece o alinhamento dos setores e promove a excelência na busca por uma gestão eficaz.

Palavras-chaves: Estratégia. Planejamento. Gestão. Saúde.

ABSTRACT: Strategic health management seeks to improve the efficiency and quality of services, through planning, implementing and monitoring actions to achieve results. In this sense, the purpose of this research is to highlight to hospital managers the importance of planning and strategic management as essential tools for aligning goals and objectives. Thus, the research aimed to analyze how planning occurs in a health organization located in the interior of São Paulo. To this end, this study used a qualitative approach, with a descriptive research type, and the procedure adopted consisted of a case study. From this work, fundamentals were identified that highlight strategic planning as an important tool for improving processes in healthcare institutions, as it favors the alignment of sectors and promotes excellence in the search for effective management.

Keywords: Strategy. Planning. Management. Health.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento e gestão podem ser definidos como um conjunto de estratégias desenvolvidas e implementadas para desenvolver adequadamente os processos e alcançar os objetivos da organização, a médio ou longo prazo. A princípio, levando em consideração a diversidade particular dos serviços de saúde, a gestão estratégica na respectiva área é fundamental para que os processos sejam executados de forma mais harmoniosa e eficiente.

Segundo Andrade (2020), o planejamento estratégico é uma ferramenta importante para empresas de qualquer porte. Um bom gerenciamento instrui a organização na direção certa, facilitando a antecipar ameaças e diagnosticar oportunidades e melhorias. Assim, a administração estratégica é fundamental, visto que planejar, dirigir, organizar e controlar são instrumentos primordiais para a gestão empresarial.

De acordo com Drucker (1990), a gestão eficaz pode ser aprendida e seguida por oito práticas, assim a eficácia pode transformar a inteligência, a imaginação e o conhecimento em resultados. Um gestor eficaz garante que seus planos de ação e requisitos operacionais sejam compreendidos, concentrando-se nas oportunidades e enfrentando as mudanças.

É necessário criar vínculos entre os diferentes níveis dentro da organização, favorecendo as mudanças internas e externas para que as metas possam ser alcançadas e implementadas por meio das ações. Essa forma de gestão determina o caminho ideal, bem como o potencial de crescimento e desenvolvimento da organização. Portanto, deve ser o ponto de partida e fonte do processo de planejamento nas decisões de curto, médio e longo prazo (GONÇALVES et al., 2006).

O sistema de saúde brasileiro é complexo e apresenta uma série variada de dificuldades quando analisado sob a perspectiva da qualidade. Assim, nota-se um grande espaço para que as disciplinas desenvolvidas no campo da estratégia estabeleçam dialogismos no campo dos serviços de saúde, reestruturando processos e promovendo uma eficácia maior em um ramo de serviços amplamente dificultoso e ineficiente (ASSIS, 2017).

O governo deve agir estipulando medidas, visando melhorar a saúde pública. É preciso esclarecer as responsabilidades, planejamento e alinhamento estratégico entre os departamentos governamentais (BATISTA E SILVA et al., 2020). Em vista disso, fica sob critério dos três poderes de governo, gerir e realizar planejamentos de curto e médio prazo para o desenvolvimento de políticas de saúde. Logo, o gestor precisa estar envolvido em projetos a procura de promover bem-estar social de interesse coletivo (SANTOS, 2020).

A administração hospitalar é claramente complexa e, por isso, o profissional dessa área necessita utilizar conhecimentos específicos em gestão para se conectar com o ambiente organizacional de forma eficaz, buscando aperfeiçoamento a cada dia a fim de obter resultados positivos para a instituição (PRESTES et al., 2019).

A estrutura administrativa nem sempre é bem utilizada, por essa razão, a integração de conhecimento entre os profissionais na organização proporciona melhor desenvolvimento no processo para alcançar os objetivos e evoluir nas pesquisas entre as grandes áreas das unidades hospitalares. Desse modo, a administração e a ciência são importantes nesse âmbito a fim de favorecer inovação, contribuindo para estabelecer um atendimento de qualidade a população (BITTAR, 2022).

Nesse sentido, os processos envolvidos na administração hospitalar talvez sejam os mais complexos, devido à falta de conhecimento dos gestores em dispor de uma estruturação adequada entre os departamentos para elaborar um bom planejamento e alinhamento estratégico que seja eficaz, tendo como finalidade em evidenciar o alcance de metas e objetivos estipulados.

Em vista disso, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar como ocorrem os planejamentos em uma organização de saúde localizada no interior de São Paulo. Já os objetivos específicos são: (I) descrever a organização; (II) descrever a estrutura hierárquica da organização; (III) identificar os tipos de planejamentos que ocorrem na organização; (IV) caracterizar os processos que envolvem os planejamentos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É fato que a estratégia é um processo importante para as tomadas de decisões e implementação de ações para alcançar os resultados desejados em qualquer organização. Uma estratégia bem-sucedida requer ajustes ao longo do tempo para garantir que ela permaneça eficaz. Segundo Porter (1999), estratégia tem como objetivo criar uma posição singular e de grande valor, por meio da integração de um conjunto distinto de atividades, buscando criar simultaneidade entre as diferentes operações dentro da empresa.

No contexto da estratégia, o diagnóstico organizacional representa um método formal e bem elaborado que busca analisar tanto a presença quanto a eficácia das estratégias atuais da organização, considerando as mudanças necessárias para construir seu futuro. Acrescentando a isso, ele verifica se as estratégias implementadas estão gerando os resultados esperados (COSTA, 2012).

As empresas precisam não somente de estratégias teóricas, mas também de execução efetiva, transformando planos em ações concretas para progredir. As estratégias são derivadas de análises minuciosas de cenários de negócios e tendências, enquanto as atuais mudanças tecnológicas e de comunicação demandam maior habilidade empreendedora para enfrentar futuros desafios (OLIVEIRA, 2020).

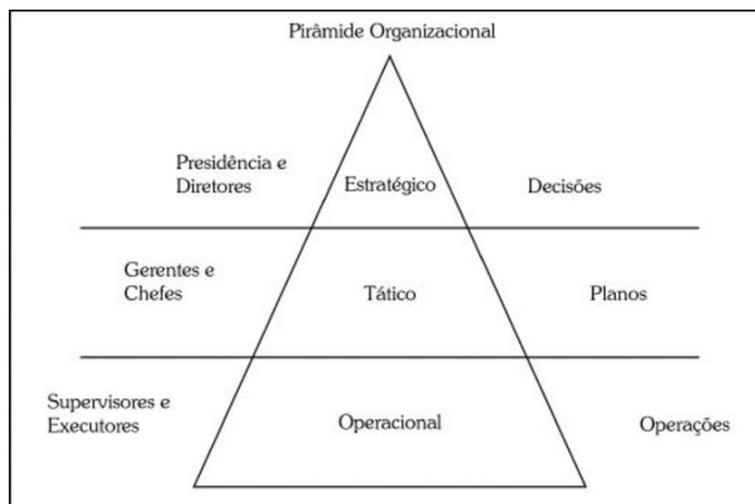
A estratégia pode ser deliberada de maneira explícita por meio de um processo de planejamento, ou pode surgir de forma implícita a partir das atividades executadas pelos vários setores funcionais da empresa ao longo de sua trajetória (PORTER, 2004).

Ao fim dos os anos 1970, a ideia de administração estratégica solidificou-se, abrangendo planejamento e implementação de estratégias. Nesse contexto, ferramentas de gestão, especialmente planejamento estratégico, desempenham um papel vital no sucesso das empresas, permitindo abordagens inovadoras e sua aplicabilidade em diferentes tipos de organizações (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020).

O planejamento em uma organização pode ser dividido em três níveis. O planejamento estratégico é o nível mais abrangente e está alinhado com metas de longo prazo, ao mesmo tempo que o tático e operacional são mais limitados. Isso faz com que o planejamento seja um processo frequente, duradouro e

flexível, sujeito a verificações regulares para garantir que os direcionamentos permaneçam em consenso com o objetivo final (CALCAGNOTTO, 1995).

Figura1 – Níveis de decisão e de planejamento



Fonte: TAJRA (2010).

A falta de uma estratégia definida leva o trabalho apenas nos níveis tático e operacional. Ao mesmo tempo que a estratégia possui uma visão de longo prazo e interligação, as táticas abordam desafios pontuais e no âmbito operacional, o processo é feito de forma contínua. Assim, estratégias eficazes são caracterizadas pela simplicidade e singularidade. Logo, atuar sem um planejamento pode levar à dispersão dos esforços, comprometendo o controle da empresa sobre sua trajetória (COSTA, 2009).

Equitativamente, gestão estratégica é um processo inovador e criativo para desenvolver um plano competitivo que garanta o sucesso da organização, no mesmo momento em que constrói habilidades essenciais para os negócios futuros (FILHO et al., 2010).

A instituição em busca de excelência precisa ter profissionais que desempenhem um papel mais ativo na gestão de pessoas, demonstrando capacidade na tomada de decisões, responsabilidade, habilidade empreendedora e que atuem dentro do processo em que estão envolvidos. Compreender e praticar esses aspectos torna-se crucial para a organização alcançar resultados mais favoráveis (BITTENCOURT, 2012).

De acordo com Kaplan e Norton (2017), o alinhamento estratégico atravessa barreiras organizacionais e exige cooperação para ser eficaz. A implementação da estratégia resulta de disposição, supervisão e gestão prudente. Isso inclui definir e medir a estratégia, alinhar unidades, motivar os funcionários e desenvolver suas competências. Além disso, é crucial sincronizar as atividades de gestão, sistemas de relatórios e análises com a implementação e ajuste da estratégia.

Refletir sobre a gestão hospitalar requer, primeiramente, um entendimento da instituição em que se atua. Além disso, é fundamental estabelecer o modelo de gestão que será utilizado e, a partir disso, elaborar uma estratégia simples e bem estruturada para intensificar as operações. Com isso, o gestor hospitalar demanda a necessidade de aprimorar as relações, dado que está envolvido tanto na promoção de saúde quanto na garantia de vida, exigindo dedicação para alcançar os objetivos almejados (PARENTE; PARENTE, 2019).

O planejamento estratégico é fundamental no setor hospitalar devido às mudanças incessantes, sua implementação sistematizada e participativa, junto à gestão, promove o crescimento contínuo dessa área. Dada a responsabilidade das instituições de saúde em lidar com vidas, o planejamento deve ser preciso para nortear os gestores. Dessa forma, as metas e estratégias devem alinhar-se a identidade da organização, empregando ferramentas para aprimorar a qualidade do atendimento (MIRANDA et al., 2022).

A gestão em saúde promove o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços de saúde, possibilitando a produtividade e o acesso às informações. Tal planejamento deve ser realizado por meio de ações e metas futuras para o ambiente organizacional designada ao cuidado e tratamento das enfermidades, com uma infraestrutura preparada para oferecer atenção médica para seus clientes (PICCHAI; NERY, 2015).

A excelência em instituições hospitalares é alcançada por meio de processos conectados e sistemáticos, sendo essencial a coordenação entre as áreas e o papel ativo dos gestores como impulsionadores de ideias e práticas. O alinhamento estratégico é uma abordagem que visa adequar a organização ao seu espaço, formulando estratégias e buscando coesão interna entre estratégia,

recurso e tática de gerenciamento, podendo ser visto tanto como um processo em andamento quanto como um resultado atingido (PEDROSA, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, com tipo de pesquisa descritiva, e o procedimento adotado consistiu em um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e análise documental (com informações obtidas no site da organização).

A pesquisa qualitativa abrange elementos fundamentais, como a seleção de métodos e teorias apropriados, a identificação e análise de diferentes pontos de vista, a observação dos pesquisadores como elemento do processo e a utilização de uma ampla diversidade de abordagens e métodos (FLICK, 2009).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como finalidade a deslindar sobre as características de um determinado público ou fenômeno, assim como instituir relações entre variáveis. Um dos fatores excepcionais dessa abordagem reside na utilização de métodos padronizados de coleta de dados. Em algumas pesquisas descritivas, o objetivo vai além da mera definição de relação entre variáveis, buscando também compreender a natureza dessas relações de forma mais profunda.

A partir do exposto, prosseguiu-se com o estudo de caso que, segundo Yin (2015), é uma estratégia de pesquisa que se concentra em investigar um fenômeno por meio da análise, buscando compreender as características de forma mais aprofundada, com o objetivo de obter uma compreensão mais completa do caso em estudo.

A entrevista é um instrumento de coleta de dados que ocorre entre duas pessoas para alcançar informações sobre um assunto específico por meio de uma conversa estruturada, visando averiguar as informações para adquirir uma compreensão mais profunda sobre o assunto (MARCONI; LAKATOS, 2003).

É importante considerar a subjetividade presente na interação entre entrevistado e entrevistador, uma vez que essa dinâmica pode se tornar um elemento relevante para enriquecer os resultados finais e favorecer a eficácia dos objetivos estabelecidos. Assim, o entrevistador deve permitir que a conversa

flua naturalmente, possuindo discernimento na seleção das respostas que se adequem aos seus propósitos (ROSA; ARNOLDI, 2014).

No levantamento qualitativo, o uso de documentos como uma abordagem complementar é outra ferramenta importante para a coleta de dados. Segundo Gil (2002), os documentos representam uma fonte rica e consolidada de informações, permitindo uma compreensão aprofundada do problema ou hipótese em questão, facilitando sua averiguação por meio de outros métodos.

No contexto da metodologia qualitativa aplicada à saúde, uma ampla variedade de métodos tem sido utilizada para apresentar questões essenciais relacionadas a fenômenos sociais. Essas questões abrangem desde a organização hospitalar até o funcionamento do sistema de saúde como um todo (POPE; MAYS, 2009).

O estudo foi efetuado em um hospital, mais especificamente nos setores de Diretoria Administrativa, Diretoria Técnica, Serviço Integrado de Qualidade em Saúde e Setor de Custos.

Para a pesquisa, foram selecionados quatro líderes da organização do Oeste Paulista como participantes. Eles foram escolhidos de forma intencional e por conveniência de acordo com a função exercida. Os entrevistados incluíram: o Diretor Administrativo (entrevistado 1), a Diretora Técnica (entrevistado 2), o enfermeiro líder do Serviço Integrado de Qualidade em Saúde (entrevistado 3) e o Analista de Custos (entrevistado 4).

Por fim, a análise dos dados foi realizada de forma abrangente, utilizando tanto a análise de informações obtidas no site da organização, quanto o conteúdo das entrevistas realizadas. Essa abordagem combinada permitiu melhor compreensão dos dados coletados, a fim de aprofundar o conhecimento e alcançar os objetivos propostos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A instituição onde a pesquisa foi realizada é considerada como uns dos maiores hospitais públicos de referência em qualidade e assistência em saúde do Estado de São Paulo. Este funciona como um hospital ensino, uma vez que oferece residência médica e multiprofissional, do mesmo modo que serve como campo de estágio para estudantes da área da saúde.

O hospital possui uma estrutura organizacional composta por mais de 132 departamentos, os quais abrangem desde serviços clínicos até áreas de suporte. Ademais, para manter seu funcionamento complexo, conta com mais de 2 mil funcionários. A interconexão entre os departamentos e a dedicação da equipe são fundamentais para o sucesso e o funcionamento do hospital como um todo.

A princípio, no intuito de compreender e identificar os planejamentos da organização, os entrevistados foram questionados sobre os tipos de planejamentos existentes no hospital e a relação entre eles.

Segundo o Diretor Administrativo (entrevistado 1) que atua há 14 anos na organização, a empresa aborda os três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Isso é feito com o objetivo de proporcionar um aumento da produtividade, redução de custos, melhoria na qualidade e indicadores, identificar as necessidades e também para o desenvolvimento de projetos para ampliação da infraestrutura hospitalar. Ainda ressalta que é primordial que os planejamentos sejam interligados para que as metas sejam alcançadas com melhor custo benéfico possível.

A diretora técnica (entrevistada 2) que atua há 15 anos na empresa, divididos em Diretoria Técnica, coordenação do Núcleo Interno de Regulação e coordenação do Pronto Socorro, compartilhou que suas responsabilidades abrangem o planejamento estratégico e tático. Suas atribuições envolvem a liberação de exames, assinatura de documentos e acompanhamento dos processos hospitalares. Ela destacou que procura estar atenta a todos os fatos, priorizando a acessibilidade e o diálogo para tornar os processos menos burocráticos. A entrevistada escolheu fornecer apenas essas informações, optando por não responder todas as perguntas.

O entrevistado 3 está há 7 anos na organização, este salienta que o setor em que atua é responsável juntamente com a administração pela elaboração e acompanhamento das metas do planejamento estratégico. De forma mais aprofundada, ele esclarece que o propósito do planejamento estratégico é buscar a resolução dos problemas identificados, promovendo a melhoria da assistência à saúde, bem como o fortalecimento da gestão participativa e democrática. Além disso, ele compartilha que o plano estratégico foi

desenvolvido para um prazo de vigência de cinco anos, sendo estruturado com a finalidade de alinhar os objetivos estratégicos diretamente com a visão do hospital que é “alcançar um reconhecimento em todo país como serviço de saúde pública altamente complexo, buscando qualificações que estejam fundamentadas na humanização e na excelência da gestão em saúde” (apresentada pelo entrevistado).

Por fim, o entrevistado 4 que está há 10 anos na organização, evidenciou que está envolvido nos três tipos de planejamento. No estratégico, ele orienta a visão do departamento a longo prazo. No tático, desdobra a visão em planos de ação para alcançar resultados de médio prazo. E no operacional, ele executa o plano de ação desenvolvido no nível tático.

O Quadro 1 sintetiza as atividades realizadas pelos entrevistados e que refletem os planejamentos aos quais estão envolvidos em sua rotina de trabalho.

Quadro 1 – Níveis de Planejamento e Atividades.

Nível de Planejamento	Exemplos de Atividades
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metas e objetivos de longo prazo; • Elaborar e acompanhar metas do planejamento estratégico; • Implantar e acompanhar o progresso da ferramenta BSC; • Identificar parcerias com outras instituições; • Desenvolver ferramentas que viabilizem a construção de processos de trabalho em ações de qualidade; • Realizar acompanhamento das metas, através de apresentação trimestral.
Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar a liderança para o sucesso do trabalho; • Participar de assembleias do programa Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH); • Implantar a metodologia CQH através do roteiro de visitas; • Participar do treinamento e capacitação dos colaboradores; • Realizar visitas nos setores; • Acompanhar e monitorar os indicadores; • Auxiliar no desenvolvimento e mapeamento dos processos; • Realizar conferência de saldo; • Liberação de compras; • Verificação de metas; • Auxiliar a administração nas tomadas de decisões.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de reuniões administrativas e assistenciais; • Lançar dados estatísticos em sistema terceirizado; • Averiguar as informações, realizar ajustes e correções; • Lançar informações em sites governamentais; • Realizar estudos de viabilidade econômica; • Acompanhar os processos no próprio local.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nota-se que essas atividades são fundamentais para manter o alinhamento estratégico em uma organização, garantindo que todos os membros trabalhem em equipe para atingir os objetivos e concretizar a visão da organização. Logo, com base no quadro apresentado, as atividades que garantem alinhamento englobam:

- estabelecer metas e objetivos para toda a organização;
- desenvolver uma estratégia com os objetivos de longo prazo;
- monitorar o progresso de metas e objetivos através de indicadores;
- realizar e participar de reuniões;
- programas de treinamento e desenvolvimento.

Em conjunto tais atividades, em diferentes níveis de planejamento, asseguram que todas as partes da organização estejam alinhadas com objetivo estratégico, promovendo eficiência, eficácia e qualidade nos serviços de saúde. Esse alinhamento possibilita um avanço para a gestão hospitalar, de modo que as atividades nos três níveis auxiliam na capacidade da gestão de tomar decisões efetivas.

É notório, assim, que a gestão estratégica entre os diferentes tipos de planejamento se revela como um fator essencial para otimizar os processos, possibilitando explorar e alavancar seus recursos, resultando em um desempenho operacional de alto nível. Portanto, por possuir uma estrutura complexa, os gestores hospitalares precisam ter uma visão sistêmica para realizar um planejamento adequado, tendo em vista alcançar a eficiência máxima e proporcionar qualidade nos serviços de saúde oferecidos a população.

Descrivendo como os processos de planejamento estão relacionados com suas respectivas atividades de trabalho, o entrevistado 1 informou que todos os processos passam por discussão e aprovação da Diretoria Administrativa, a qual supervisiona e acompanha os processos de forma geral. O entrevistado 3 esclareceu que utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta essencial para viabilizar o acompanhamento e controle das ações, explicando que foi inserido com foco em seus *stakeholders* e na sociedade. Já o entrevistado 4 explicou que o setor em que atua é organizado por meio de planos, nos quais são estabelecidas datas para receber todos os relatórios de outros setores, além

de ter um prazo final para lançar as informações em sites governamentais. Ele destacou a importância de gerenciar os processos de trabalho de forma mais dinâmica possível, e estar sempre preparado para solucionar problemas que podem surgir pelo caminho.

Assim, é possível perceber a partir dessas informações que o planejamento envolve múltiplas camadas e uma abordagem estruturada pode permitir a integração eficaz das metas com as atividades cotidianas da organização. Esse alinhamento estratégico se torna um elemento fundamental na conquista de resultados positivos em curto, médio e longo prazo, garantindo o sucesso contínuo.

Em relação sobre como sua contribuição pode ajudar a organização atingir seus objetivos, o entrevistado 1 relatou que com base nas informações e conhecimentos adquiridos em sua função, ele realiza uma análise de todos os processos e práticas da instituição para que seja possível encontrar estratégias que se adequem aos procedimentos e que levem ao cumprimento de metas, e conseqüentemente a atingir os objetivos propostos. Evidenciou também que os planejamentos são primordiais para garantir que as decisões sejam as mais adequadas possíveis, sempre com foco na busca pela melhoria contínua.

O entrevistado 3 salientou que todos os setores possuem atividades para contribuir com os objetivos estratégicos, tendo sua classificação em objetivos táticos e operacionais, e a cada uma são atribuídos um indicador e um prazo. Com isso, é possível determinar as responsabilidades de cada um dentro dos processos e assim avaliar o desempenho.

O entrevistado 4, por sua vez, respondeu que desempenha um papel mais ativo na redução de custos, analisando processos com déficits e propondo melhorias constantemente, com o objetivo de otimizar o serviço. Ele frisou a importância do planejamento nesse contexto, uma vez que uma empresa de sucesso precisa estar bem alinhada com seus objetivos de curto, médio e longo prazo, assim a empresa saberá o caminho a seguir e quais resultados alcançar.

A partir disso, é perceptível que os participantes reconhecem a importância do planejamento para o sucesso da empresa e confirmam seu envolvimento em pelo menos um tipo de planejamento da organização. No entanto, não parece haver uma gestão estratégica totalmente alinhada, já que

existem desafios que impedem um alinhamento amplo. O entrevistado 1, em particular, destaca um desafio significativo no âmbito da gestão de pessoas, ele aponta que a necessidade de conciliar diariamente as atividades dos diversos setores se torna um desafio a ser superado. Essa conciliação é essencial para que seja possível atingir os objetivos em comum.

Portanto, considerando que os entrevistados conhecem os objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, bem como constata a importância do trabalho em equipe e da harmonia entre os setores, existem algumas barreiras que precisam ser superadas para que haja o aproveitamento máximo. De acordo com o entrevistado 4, um obstáculo está no fato de que alguns setores não cumprem os prazos estipulados, o que frequentemente prejudica o desempenho dos demais setores e, conseqüentemente, o crescimento da empresa. O entrevistado 1, frisa outra barreira em relação às oscilações financeiras, por conta de fatores como pandemia, inflação, entre outros. Sendo necessário reorganizar mensalmente a distribuição do orçamento para cumprir as obrigações.

Após as análises e discussões dos resultados, nota-se que uma gestão estratégica eficaz, alinhada a um planejamento estratégico bem estruturado, torna-se indispensável no setor hospitalar, a fim de proporcionar um atendimento humanizado e de excelência. Por fim, embora a administração hospitalar seja complexa e exija práticas minuciosas dos gestores, como o controle de qualidade, supervisão de riscos, avaliação de desempenho, gerenciamento financeiro e de recursos humanos. O planejamento é capaz de contribuir para todas essas práticas, favorecendo para estabelecer metas e objetivos claros, alocar recursos, como também identificar e abordar riscos antecipadamente.

Sendo assim, é fundamental ressaltar que todos os colaboradores devem estar constantemente empenhados em contribuir para elevar a organização a um patamar de alto nível. Quando todos funcionários trabalham em equipe para alcançar metas em comum, o hospital pode elevar-se a um nível de excelência em atendimento e cuidados de saúde. A empresa pode assegurar isso por meio de uma liderança inspiradora, incorporando sua missão, visão e valores no dia a dia, mantendo uma comunicação eficaz entre todos os setores

e implementando sistemas de reconhecimento e recompensa para incentivar o desempenho e comprometimento dos funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração os resultados desta pesquisa, que aborda a análise de planejamento em um hospital, bem como os desafios enfrentados na administração hospitalar, pode-se concluir que a implementação do planejamento é imprescindível no âmbito do setor de saúde. Essa perspectiva se mostra crucial na qualidade dos serviços e assistências oferecidas ao paciente, bem como para otimizar o desempenho dos funcionários.

Foi possível constatar a complexidade na gestão de um hospital público de grande porte, pois exige não apenas dos líderes, mas também de toda a organização práticas rigorosas e máxima dedicação, visto que estão lidando com o bem-estar da população de toda região.

A análise permitiu observar que o planejamento estratégico juntamente com uma gestão adequadamente alinhada, desempenha um papel de suma importância no processo organizacional, pois é ele que proporciona unidade de direção. Nota-se que os setores investigados reconhecem a importância do planejamento para alcançar os resultados almejados, no entanto, não fica evidente a capacidade da organização de executar de forma efetiva as funções administrativas como um todo – planejar, organizar, dirigir e controlar, até mesmo pelos desafios apontados.

Vários desafios foram apontados pelos entrevistados. Internamente, esses desafios incluem a responsabilidade e a participação dos colaboradores nos processos, bem como o cumprimento de prazos estabelecidos. Externamente, há o desafio do aumento nos custos de materiais e equipamentos que contribuem para a melhoria da qualidade hospitalar. Tais aspectos podem dificultar o alinhamento entre a gestão e os planejamentos, assim como a sua execução, resultando, conseqüentemente, na dificuldade do hospital em atingir um padrão elevado. Diante disso, aconselha-se a inserção dessa temática na pauta das reuniões dos hospitais, visando implementar ações para colocar em prática uma gestão estratégica eficaz.

Recomenda-se, como estudos futuros, a realização de pesquisas de campo com mais de uma instituição, podendo fazer uma comparação entre o setor público e privado, ou realizar avaliações de impacto para medir como a implementação de estratégias de planejamento afeta diretamente a qualidade dos serviços de saúde.

Por fim, os autores reconhecem limitações no estudo, como o não fornecimento de informações detalhadas por parte de alguns entrevistados, apesar dos esforços para sua obtenção. E o fato de entrevistar apenas algumas lideranças do hospital, limitando a análise do fenômeno à percepção de tais sujeitos.

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, jun. 2020. Disponível em:

<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780/7396>. Acesso em: 30 ago. 2023.

ANDRADE, I. R. S. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**.

Salvador: UFBA, 2020, 92 p. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/566563/2/eBook%20-%20Orçamento%20Empresarial%20e%20Planejamento%20Estrategico.pdf>.

Acesso em: 31 mar. 2023.

ASSIS, L. de. **O planejamento estratégico de um hospital universitário federal e sua atuação regional nas políticas públicas de saúde**. 2017.

Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) –

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

BATISTA E SILVA, D. P. et al. **O novo coronavírus e seus desafios para o sistema único de saúde**. 1. ed. Porto Alegre: Rede Unida, 2020. Disponível

em: <https://editora.redeunida.org.br/wp-content/uploads/2022/01/Livro-O-Novo-Coronavirus-e-seus-Desafios-para-o-Sistema-Unico-de-Saude.pdf>. Acesso em:

24 mar. 2023.

BITTAR, O. J. N. V. Administração e comportamento como suporte na área da saúde. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v.22, n. 87, jul.

2022. Disponível em: [https://cqh.org.br/ojs-](https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/323/481)

[2.4.8/index.php/ras/article/view/323/481](https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/323/481). Acesso em: 01 abr. 2023.

BITTENCOURT, D. F. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2012.

- CALCAGNOTTO, A. C. P. **Planejamento Estratégico: as estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul.** São Paulo: FGV, 1995.
- COSTA, C. C. **Estratégia de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502110793/>. Acesso em: 17 jul. 2023.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DRUCKER, P. **O gestor eficaz.** 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- FILHO, J. M. et al. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010. E-book.
- FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, E. L. et al. **Gestão hospitalar: administrando o hospital moderno.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento - utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MIRANDA, D. A. P. et al. O processo estratégico com foco na gestão da associação hospitalar de clementina. **Unisaesiano**, Araçatuba, jan. 2022.
- OLIVEIRA, S. S. Os desafios de gerir uma empresa em tempos de pandemia: estudo de caso em uma clínica de saúde. **Revista Valore**, Maceió, v. 5, jul. 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/859>. Acesso em: 27 ago. 2023.
- PARENTE, Z. S.; PARENTE, D. S. Os desafios na gestão hospitalar. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 3, n. 2, nov. 2019. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/164/156>. Acesso em: 17 set. 2023.
- PEDROSA, D. G. **Relação entre modelos de alinhamento estratégico e tipologias de adaptação estratégica: um estudo no âmbito da certificação**

hospitalar. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

PICCHAI, D.; NERY, A. R. L. Estudo de caso de dois hospitais: estratégias, estrutura, competências organizacionais e o desempenho financeiro. **J Bras Econ Saúde**, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://files.bvs.br/upload/S/2175-2095/2015/v7n1/a4752.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRESTES, A. et al. **Manual do gestor hospital**. Brasília: Federação Brasileira de Hospitais, 2019.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

SANTOS, L. S. **Análise normativa da gestão da saúde com suporte em competências gerenciais**. 2020. Monografia (Especialização em Gestão em Saúde) – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD

INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN ORGANIZATIONS: ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE SPELL/ANPAD DATABASE

João Vitor Garcia Alves

E-mail – joao26vitor02@outlook.com

Valdecir Cahoni Rodrigues

E-mail – cahoni@unoeste.br

RESUMO: O trabalho digno é um importante instrumento para promover a inclusão social e garantir a cidadania e a dignidade das pessoas. Esse aspecto é especialmente relevante para as pessoas com deficiência (PCD), que historicamente enfrentam altos índices de exclusão social. Diante desse cenário, existem políticas públicas voltadas para a promoção da inclusão social dessas pessoas, em que o mercado de trabalho é um dos pilares fundamentais. Assim, amparada nos preceitos da inclusão social, esta pesquisa objetivou entender quais as dificuldades enfrentadas tanto pelas pessoas como pelas organizações na inclusão de pessoas com deficiências, por meio de uma análise da produção científica dos últimos 10 anos na base de dados da Spell/Anpad. Esperou-se com este trabalho mostrar que as empresas desempenham um papel fundamental no processo de inclusão de pessoas com deficiência (PCD), pois podem contratar, manter e promover as habilidades e talentos de cada indivíduo por meio do trabalho. Entretanto, é importante ressaltar que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não deve ser vista apenas como uma obrigação legal baseada em números, em cotas, mas sim como uma oportunidade para combater os preconceitos arraigados na sociedade em relação às pessoas com deficiência, adequando o trabalho às necessidades de cada colaborador.

Palavras-Chave: Pessoa com deficiência. Mercado de trabalho. Inclusão social.

ABSTRACT: Decent work is an important instrument to promote social inclusion and guarantee people's citizenship and dignity. This aspect is especially relevant for people with disabilities (PWD), who historically face high rates of social exclusion. Given this scenario, there are public policies aimed at promoting the social inclusion of these people, in which the job market is one of the fundamental pillars. Thus, supported by the precepts of social inclusion, this research aimed to understand the difficulties faced by both people and organizations in the inclusion of people with disabilities, through an analysis of scientific production over the last 10 years in the Spell/Anpad database. This work was expected to show that companies play a fundamental role in the process of inclusion of people with disabilities (PWD), as they can hire, maintain and promote the skills and talents of each individual through work. However, it is important to highlight that the inclusion of people with disabilities in the job market should not be seen only as a legal obligation based on numbers, on quotas, but rather as an opportunity to combat prejudices rooted in society in relation to people with disabilities, adapting the work to the needs of each employee.

Keywords: Person with disability. Job market. Social inclusion.

12º ECCAD

ENCONTRO CIENTÍFICO DE
CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BUSINESS
SCHOOL | U

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

INVENTÁRIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E INTEGRATIVA SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA

INVENTORY: A SYSTEMATIC AND INTEGRATIVE REVIEW ON BRAZILIAN SCIENTIFIC PRODUCTION

Maíne Fernanda da Conceição Oliveira

mainefernanda@unoeste.edu.br - *Business School Unoeste*

Larissa Verissimo Gervário

larissa.verissimo@unoeste.edu.br - *Business School Unoeste*

Lechan Colares Santos

lechan@unoeste.br - *Business School Unoeste*

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br - *Business School Unoeste*

RESUMO: O inventário de materiais desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, contribuindo significativamente para a eficácia e competitividade. Além disto, a implementação desse processo possibilita que os gestores mantenham a eficiência operacional e aprimorem o desempenho, ao possibilitar um controle abrangente sobre as entradas, permanência e saídas de materiais. O presente artigo teve como objetivo desenvolver um estudo sobre a utilização do inventário de materiais em organizações. Para tanto, adotou-se uma pesquisa de cunho descritivo, qualitativo e exploratório realizada por meio de uma revisão sistemática na plataforma de dados SPELL. Para analisar os dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados desta investigação indicam que grande parte das empresas não compreendem plenamente a importância da implementação do processo de inventário. No entanto, é perceptível um interesse crescente em otimizar os processos e reduzir. Dessa forma, este estudo oferece dados relevantes que contribuem para uma compreensão mais sólida da importância do inventário de materiais e seu impacto nas operações empresariais.

Palavras-chaves: Inventário, logística e estoque.

ABSTRACT: Material inventory plays a pivotal role in the organizational context, significantly contributing to efficiency and competitiveness. Moreover, the implementation of this process allows managers to maintain operational efficiency and enhance performance by providing comprehensive control over material inputs, storage, and withdrawals. This article aimed to develop a study on the utilization of material inventory within organizations. To achieve this, a descriptive, qualitative, and exploratory research approach was adopted, conducted through a systematic review on the SPELL data platform. Content analysis was employed to examine the data. The results of this investigation indicate that a substantial portion of companies do not fully grasp the importance of implementing the inventory process. However, there is a noticeable increase in interest in optimizing processes and reducing costs. Thus, this study offers pertinent data that contribute to a more robust understanding of the significance of material inventory and its impact on business operations.

Keywords: Inventory, logistics and stock

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

MARKETING E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: EM BUSCA DA SUPER EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

MARKETING AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: IN SEARCH OF SUPER CONSUMER EXPERIENCE

Dário Henrique Lira Premoli

E-mail – dariohenrique28@gmail.com

João Vitor Teixeira

E-mail – joaovteixeira54@gmail.com

Leonardo Ribelatto Lepre

E-mail – leonardolepre@unoeste.br

Thais Rubia Ferreira Lepre

E-mail – thaisrubia@unoeste.br

RESUMO: Atualmente a inteligência artificial (I.A) está em todo lugar, principalmente nas organizações, dado que pode ser uma grande auxiliar, em todos os departamentos, contribuindo inclusive para o destaque das empresas em meio a ampla concorrência existente nos dias de hoje. Isso porque, existem diversas formas de destacar um negócio no mercado, sendo que proporcionar uma experiência de compra incrível para os consumidores (a chamada super experiência) é uma das mais citadas pelos estudiosos e profissionais da área de marketing. Porém, por se tratar de uma tecnologia relativamente nova, ainda existem muitas dúvidas sobre o uso da I.A, principalmente quando se trata de gerar essa super experiência para os consumidores. Justificando a existência desse artigo, que visa discutir essa questão, dado que tem como objetivo identificar como a inteligência artificial pode auxiliar as empresas, a gerar uma super experiência do consumidor. E para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com pesquisa descritiva, tendo como instrumento de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica e como técnica de análise de dados, a análise de conteúdo. E foi possível concluir que a I.A pode ser uma grande aliada das empresas quando se trata de gerar uma super experiência do consumidor, seja através da previsão das suas necessidades e desejos (para atendimento assertivo) ou com pós venda surpreendente.

Palavras-chaves: Marketing. Inteligência Artificial. Super Experiência. Consumidor.

ABSTRACT: Currently, artificial intelligence (A.I.) is everywhere, especially in organizations, as it can be a great help in all departments, even contributing to the prominence of companies amid the broad competition that exists today. This is because there are several ways to highlight a business in the market, and providing an incredible shopping experience for consumers (the so-called super experience) is one of the most cited by scholars and marketing professionals. However, as it is a relatively new technology, there are still many doubts about the use of AI, especially when it comes to generating this super experience for consumers. Justifying the existence of this article, which aims to discuss this issue, given that it aims to identify how artificial intelligence can help companies, to generate a super consumer experience. To this end, a qualitative approach was used, with descriptive research, using bibliographic research as a data collection instrument and content analysis as a data analysis technique and the adoption of A.I. The result obtained during this project is in accordance with the progress of marketing through artificial intelligence, which generates potential growth in consumer relations, providing a unique

use of this technology. Thus, the final conclusion can be stated that it is necessary to find a balance so that people do not become dependent on this new technology at the same time that we can work in the long term on the strategies used in marketing and to manage the consumer well.

Keywords: Marketing. Artificial intelligence. Super Experience. Consumer.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a concorrência está cada vez maior, diante disso as organizações buscam inovar para se destacar e trazer diferenciais para o negócio sobreviver no mercado que está inserido (TORRES, 2021). Com isso muitas estratégias de marketing não estão tendo uma efetividade tão alta quanto antes, pois cada vez mais empresas começam a investir em mais marketing, com objetivo de obter uma maior fatia de mercado, resultando num “oceano vermelho” (mercados já explorados), que possui nível alto de saturação e concorrência acirrada (BREGUEZ, 2023).

Para Medeiros (2022) é necessário que as estruturas de marketing se adequem a esta nova realidade para prevalecer, transformando os seus processos e o modo de se comunicar e relacionar-se com o cliente, aproveitando a contribuição da I.A - Inteligência Artificial, para conhecer seu público e fornecer sugestões para cada tipo de perfil. Dado que, os consumidores querem uma experiência mais abrangente desde o pré, até o pós compra, e ter toda experiência voltada a seus gostos.

Por conta disso Rodrigues (2021) acredita que a personalização da experiência do consumidor é tida como fundamental hoje e vale ressaltar que as empresas estão desenvolvendo estratégias de marketing digital para manter o relacionamento com os consumidores, corrigir facilmente equívocos, reduzir custos em relação ao marketing tradicional, permitir uma segmentação mais precisa do público-alvo e alcançar resultados efetivos.

Com isso surgiu um novo termo nos departamentos de marketing, a “super experiência do consumidor”, que é aquela que vai além das expectativas e proporciona uma jornada satisfatória, desde o primeiro contato com uma empresa até a conclusão da compra e além.

E a I.A pode ser uma auxiliar das empresas nessa conquista, dado que I.A foi cunhada como resultado da conjunção de oito áreas de conhecimento:

filosofia, psicologia, economia, matemática, controle e automação, engenharia de computação, linguística e neurociências (RUSSELL; NORVIG, 2021).

A definição mais aceita é a de que a I.A é uma forma para que máquinas possam atuar de forma inteligente, desempenhando funcionalidades que requerem raciocínios normalmente complexos para executar determinada tarefa (ATLAM; WALTERS; WILLS, 2019).

Assim, Madeira (2020) afirma que as empresas devem olhar para o futuro do consumidor, tendo em conta as suas experiências através da I.A e outros métodos através do canal de mercadologia.

É por isso que Almeida (2019) menciona que a I.A pode ajudar as empresas de diversas formas, quando se trata de experiência do consumidor, como, por exemplo, sugerir conteúdos de produtos mais voltados para eles, aumentando a assertividade e focando nas necessidades existentes. Isso torna mais fácil para a empresa encontrar métodos de marketing mais viáveis, resultando em recomendações mais precisas e vendas quase completas.

No entanto, isso é apenas um exemplo de uso, a I.A tem muito mais a oferecer nesse aspecto, porém, por se tratar de uma tecnologia relativamente nova, ainda existem muitas dúvidas sobre seu uso, principalmente quando se trata de gerar essa super experiência para os consumidores. Justificando a existência desse artigo, que visa discutir essa questão, dado que tem como problemática: como a inteligência artificial pode auxiliar as empresas, a gerar uma super experiência do consumidor?

Diante ao contexto apresentado, o objetivo geral deste artigo é Identificar como a inteligência artificial pode auxiliar as empresas, a gerar uma super experiência do consumidor, enquanto os objetivos específicos recaem em: caracterizar inteligência artificial; caracterizar a super experiência do consumidor; levantar formas e estratégias de marketing com a “I.A”; e relacionar as estratégias de marketing realizadas através da I.A com a super experiência do consumidor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção tem-se todo arcabouço teórico que fundamenta este artigo, dividido em duas partes, de acordo com a similaridade dos assuntos.

2.1 Inteligência Artificial e Super Experiência do Consumidor

A Inteligência Artificial esta cada dia mais desenvolvida, e pode auxiliar todas as esferas da sociedade, em especial a gestão das organizações. Isso porque, de acordo com Pinheiro (2022) a I.A é capaz de compreender informações e assimilar de acordo com a base de dados que é fornecida, para que assim consiga fornecer a solução/ informação solicitada. Então, quanto maior for sua base de dados melhores e mais detalhadas serão suas respostas e aprendizado contínuo, que auxiliam na tomada de decisão organizacional, tão necessária para sobrevivência dos negócios no mercado competitivo da atualidade.

De acordo com Da Costa (2020) o poder da I.A está sendo aproveitado pelas empresas para envolver efetivamente seu público. Plataformas e tecnologias estão surgindo no campo do marketing digital e desempenham um papel cada vez maior na condução de estratégias de marketing, tornando-as mais eficazes e personalizadas e produzindo melhores resultados. Um dos principais benefícios do uso da Inteligência Artificial no marketing digital é que você pode personalizar o contato com o usuário, gerando interações humanizadas com um número menor de colaboradores na equipe. A cada interação, a I.A gera novos insights para tornar sua comunicação mais certa e resolutiva para os usuários.

Com isso uma de suas importantes características é qualificar o relacionamento com os consumidores, aumentando a agilidade das decisões, melhorando o retorno sobre investimentos em marketing, contribuindo para a personalização do conteúdo e gerando economia de tempo e recursos.

Além disso, a I.A tem auxiliado as empresas na compreensão visual e auditiva dado que pode ser moldada de acordo com as especificações definidas, para que permaneça objetiva na obtenção de resultados propostos pela gerencia, isso seria no reconhecimento de imagens e áudios que os consumidores encaminhariam para a busca de um produto específico, como um calçado ou ate utensílio doméstico que iria depender do que a empresa deseja

vender. Segundo Rodrigues (2021) esta tecnologia não traz apenas flexibilidade para organizações, mas melhora tanto no nível operacional, quanto no intelectual, permitindo um melhor aproveitamento dos talentos individuais e diminuindo o tempo gasto com atividades burocráticas.

Também é possível analisar singularidades e fazer raciocínio, as primeiras menções surgiram após final da 2ª G.M em 1950, pelo seu criador Alan Turing, pai da computação, durante os eventos de conflito ele conseguiu desenvolver uma máquina de tinha autonomia de decifrar informações automaticamente com inserção de dados, originando o termo “*machine learning*” que a máquina conseguia aprender, e foram publicadas suas descobertas no artigo “computing machinery and intelligence” em 1950. (O Jogo da Imitação, 2014).

Nos últimos anos, a inteligência artificial tornou-se central nas organizações, mudando a forma como as empresas operam e interagem com os seus clientes, alterando a forma de agir e pensar as rotinas administrativas. Desenvolvimento da IA está auxiliando e muito na realização das tarefas em todos os departamentos das empresas, principalmente no marketing, onde auxilia bastante na promoção dos produtos, serviços e branding, mas também é um forte aliado na gestão estratégica dos preços, canais de distribuição/PDV e desenvolvimento de produtos e serviços adequados as necessidade/desejos do público-alvo. Para Araújo (2021) nesse caso, no departamento de marketing, a tecnologia é um meio de entregar personalização aos clientes, que é fundamental hoje, considerando que isso faz com que o cliente sinta-se importante e único, que é o que há de mais importante nos relacionamentos com os consumidores modernos.

Isso porque, devido a grande variedade de opções, seja de produtos ou serviços, os consumidores estão cada vez mais exigentes. Como resultado, a experiência que uma empresa proporciona desempenha um papel crucial na determinação da fidelidade do cliente, nas compras futuras, nas avaliações on-line, no reconhecimento e feedback da marca, bem como no envolvimento nas redes sociais e na vantagem competitiva sobre os rivais. Por isso, segundo Da Costa (2020) os varejistas devem estar preparados para responder às novas necessidades que estão surgindo, e devem inovar para se tornarem consultores

capazes de direcionar vendas personalizadas a diferentes públicos-alvo. Isso valoriza o cliente e pode tornar sua experiência personalizada com base em seu histórico e preferências.

Ao colocar o foco no cliente e em seus gostos únicos, as empresas podem realmente se diferenciar e realizar o que chamamos de ‘super experiência de consumo’, que consiste em conseguir fornecer para o consumidor uma experiência incrível, surpreendente, que supere suas expectativas positivamente. Segundo Pizzi (2021) entre as outras características da super experiência do consumidor tem-se:

- A antecipação das necessidades dos clientes, surpreendendo eles com ofertas e brindes;
- A comunicação com o cliente por vários canais, respondendo a qualquer dúvida rapidamente;
- O conhecimento a fundo da necessidade/desejo do cliente, para oferecer sempre a melhor solução;
- O atendimento de excelência, fazendo com o que o cliente se “encante pelo produto”;
- O acompanhamento do pós-venda, para que seja possível corrigir qualquer decepção/problema com produto/serviço;
- A eficiência e atenção na resolução problemas de forma rápida e fácil.

Portanto, não é tão simples oferecer uma super experiência aos consumidores, mas é possível, a I.A pode ser uma grande aliada nesse processo, através do desenvolvimento de estratégias de marketing assertivas, assunto que será abordado em detalhes na subseção seguinte.

2.2 Estratégias de Marketing e IA

Traçar estratégias de marketing exige, entre outras coisas, um estudo aprofundado do mercado e conhecimento do negócio, mas hoje com o desenvolvimento da Inteligência Artificial essas etapas podem ser facilitadas, tornando mais fácil a definição das estratégias certas para cada caso.

Existe uma infinidade de estratégias de marketing que podem ser realizadas com auxílio/uso de I.A, a seguir serão exploradas as mais utilizadas.

Iniciando pela estratégia de 'postagem nas redes sociais'. A Inteligência Artificial pode ser utilizada na produção de conteúdo que vá de encontro ao que o público do negócio esta buscando. Segundo Wang (2022), é possível programar a "I.A" para que possa realizar postagens nas redes sociais, e ela pode auxiliar na escrita de textos e geração de imagens que tenham relação com o que interessa ao público.

Outra estratégia que a I.A pode contribuir bastante é atrelada ao 'CRM', dado que os dados auxiliam na personalização e busca de novos clientes, pois o CRM fornece os dados e a I.A, segundo Wang (2022) pode auxiliar na análise de dados sobre o consumo dos consumidores, produto/serviços comprados, e com base nos dados, fornecer o perfil de possíveis consumidores para realizar recomendações precisas de compra.

O uso de 'chatbot' é outra estratégia, em que a I.A, pode auxiliar, dado que segundo Pizzi (2021) o chatbot consiste em realizar atendimento ao consumidor de forma autônoma, conseguindo satisfazer as necessidades e até prever possíveis solicitações do consumidor, podendo atender em quaisquer horário e dia.

O envio de 'comunicação em massa', que pareça personalizada, também é uma estratégia de marketing com I.A bem interessante, e uma forma muito utilizada é o e-mail marketing. Dado que a promoção de vendas através de E-mail pessoal de já clientes é uma pratica comum, Faustino (2019) diz que a maioria das empresas usa o E-mail de marketing para se comunicar com seus clientes, oferecendo ou informando produtos novos com lançamento e principalmente produtos em oferta.

E por fim, uma estratégia mais complexa, porém muito necessária, é analisar 'tendências de mercado' e sugerir caminhos potenciais a serem seguidos', e a I.A pode auxiliar nisso através da definição de padrões de comportamentos e segmentos e recomendações, um dos recursos mais comuns é uso da "*machine learning*" que se trata do uso de informações de banco de dados que a I.A utiliza para compreender o funcionamento do mercado e de suas demandas para previsão (PALLANT, 2022).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esse estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois de acordo com Denzin (2006) essa abordagem envolve uma visão interpretativa, ou seja, pode-se dizer que os pesquisadores estudam os cenários atuais para entender o que cada um significa, como foi realizado nesse artigo, que analisou o uso da I.A para gerar a super experiência do consumidor.

Coerentemente com essa abordagem optou-se por utilizar a pesquisa descritiva, pois segundo Da Silva (2000) ela visa descrever as características em detalhes, quantidades ou em fatos ou até em relações entre variáveis mesmo não, não se aprofundando no porquê dessas características,

E com isso o único instrumento de coleta de dados utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que para Gil (1994), trata-se de uma metodologia de pesquisa que subsidia teoricamente todas as demais metodologias investigativas, que exigem estudos descritivos, uma vez que possibilita a construção literária de um quadro conceitual que envolve o objeto pesquisado. E consistiu em uma etapa essencial desse trabalho de investigação científica, pois tem como proposta o estudo do que já foi pesquisado sobre o assunto, trazendo as informações necessárias para o alcance dos objetivos traçados.

Neste sentido, foi realizada a busca de trabalhos científicos que abordassem casos reais de empresas que utilizam/utilizaram a Inteligência Artificial na sua estratégia de marketing. Não fizemos distinção nem de porte, nem de segmento de negócio, foram buscados artigos nas bases *Science Direct*, SPELL e Scielo, publicados no período de 2022 a 2023.

Nessa busca foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: “Experiência do Consumidor” e “Inteligência Artificial”, que retornou um total de 680 artigos sobre o assunto. Então foram aplicados filtros que especificavam e se adequavam de uma maneira mais simples e mais detalhada com base dos objetivos desse trabalho, como nos ‘tipos de artigos’ selecionou-se apenas “Artigos de Revisão” e “Artigos de Pesquisa”; nos ‘tipos de publicações’, foram selecionados os filtros: “Jornal de Varejo ao Consumidor”, “Revista de Pesquisa

Empresarial”, “Computador no Comportamento Humano”, “Revista de Varejo”, “Revista Internacional de Pesquisa em Marketing”; e nas ‘áreas temáticas’ foram escolhidos: “Negócios, Gestão & Contabilidade”, “Ciência da Computação”, “Ciências Sociais” e “Ciências da Decisão”.

Após realizar uma filtragem condizente com a orientação do trabalho e baseado na abordagem do estudo, foi obtido uma redução de 680 para 180 artigos que, de maneira seletiva e manual, foram examinados e reduzidos à um total de 21 artigos, fazendo uma refinação e remoção cuidadosa, aplicando apenas aqueles com maior relevância à temática proposta do trabalho, descartando artigos duplicados ou com pouca relevância em suas abordagens.

E todos esses dados coletados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis. Por conta disso, foi considerada a técnica ideal para análise dos dados desse artigo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

As estratégias de marketing realizadas com auxílio da I.A são grandes aliadas na geração da super experiência do consumidor. Nos parágrafos seguintes traçou-se uma relação entre essas estratégias e sua contribuição para super experiência do consumidor.

Iniciando assim, pelo uso de I.A com CRM, tendo como base as mídias sociais, que acabam ajudando a criar um vínculo com o consumidor para envolvê-lo em conversas colaborativas, além de personalizar o seu consumo com base em seus gostos. Assim, as empresas conseguem proporcionar o que o consumidor busca e melhorar seu resultado de desempenho, valorizando a gestão das relações com o cliente.

A I.A também pode ser utilizada na interação com público através de vários canais para que os possíveis consumidores se sintam correspondidos com a atenção que foi requisitada, fazendo se sentirem valorizados e não apenas sendo mais um, conseguindo obter respostas de suas dúvidas frequentes. Com

isso, é possível realizar também um bom relacionamento de pós venda, de maneira que seja possível manter contato constante com os consumidores e pedindo feedback em caso de devolução ou assistência, tudo isto seria realizado através de plataforma de gerenciamento de mídias sociais, existem várias destas no mercado, como a *Buffer* que tem mais acessível por valor monetário ou até *Sprout Social* é consegue fazer gerenciamento de várias mídias, tudo depende de como necessita a utilização.

Além disso, a I.A pode auxiliar no aumento da velocidade de entrega, melhoramento de gestão nas demandas serviços e nas experiências de compras dos clientes, principalmente com o uso de chatbots, que podem atuar como assistente de vendas para auxiliar os consumidores on-line, já que eles conseguem adquirir experiências baseadas nas recomendações anteriores dos clientes, resultando em uma comunicação útil.

Tudo isso através de linhas e diálogos programados que, conforme o tempo, irão adquirir mais experiência por ser uma máquina de aprendizado (*machine learning*) e por possuir um grande banco de dados; sempre terá mais informações para disponibilizar quando for realizada sua utilização. Com base nisso, também irá auxiliar na obtenção de soluções possíveis dificuldades e dúvidas, assim, solucionando de maneira efetiva por conta da agilidade e competência do chatbot.

De acordo com Broeck (2019), a utilização do chatbot na comunicação durante a compra do produto aumenta significativamente a chance do consumidor “fechar negócio”, por conta da sensação de confiança que o chat acaba transmitindo devido às frases que podem ser programadas, que irão auxiliar pela base de dados, desta forma esse atendimento muito mais facilitado e ágil gera um fator muito ponderado para a atração do consumidor, e contribui para que o consumidor se sinta dentro de uma experiência incrível, sendo uma das coisas que contribui uma super experiência para o consumidor.

Em relação ao que diz respeito a personalização para o cliente através de sistema de recomendações por algoritmo, é algo que gera grande interesse no produto, e quando é necessário atrair o cliente. Uma personalização nas campanhas publicitárias através de redes sociais seria realizado por meio de plataformas de marketing com I.A e a partir disto ela usaria histórico de

navegação de websites e compras do possível consumidor, gerar uma propaganda ou recomendação que adentre entre os seus gostos preferências de maneira aprofundada, para que não aja conflitos e contradições.

Desta forma, iria antecipar a buscar do produto ou serviço por conta das recomendações e gostos do consumidor, e ofertar promoções ideais para cada tipo de consumidor de maneira que não comprometa o preço de venda; também procurando oferecer um brinde para cativar o consumidor, agregando na super experiência do consumidor cada vez mais e em como se sentirá único com esse tipo de empenho. Isso tudo seria realizado através de uma implementação de um banco de dados que seria usado por uma inteligência artificial, que trabalharia em conjunto com as mídias sociais da empresa, resultando em uma maior porcentagem de atração de consumidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência artificial surgiu em meados dos anos 50, e através dela que surgiram os primeiros computadores e foram se aprimorando. No entanto, esses acabaram entrando no universo organizacional com bastante rapidez, enquanto a I.A vem atualmente, sendo utilizada por todos os tipos de negócio.

Ela tem sido de grande valia para todos os departamentos organizacionais, porém, seu uso no Dp de Marketing vem se destacando, dado a grande gama de opções que os consumidores tem hoje, as empresas estão precisando buscar formas de oferecer uma super experiência para eles, com a finalidade de converter e fidelizar.

E como mostrado nesse artigo, a I.A pode ser essencial nessa tarefa, , ela pode auxiliar principalmente para oferecimento de uma experiência incrível para os consumidores, através do auxilio nas postagem em redes sociais, integração com CRM, Chatbot, comunicação em massa e até análise de tendências. Portanto, o objetivo desse artigo, que é identificar como a inteligência artificial pode auxiliar as empresas, a gerar uma super experiência do consumidor, foi completamente atingido, e a conclusão que se chegou é de que

a inteligência artificial junto com a estratégia de marketing pode estabelecer uma base para conseguir viabilizar uma super experiência ao consumidor.

No entanto, uma limitação que esta pesquisa possui é o fato de ter sido somente bibliográfica, pesquisas futuras podem replicar este estudo acrescentando dados empíricos obtidos através de estudo de casos reais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, T.; SILVA, H.; NOVÔA, N. **Marketing digital**: novas possibilidades de ações estratégicas em agências especializadas.

ATLAM, H. F.; WALTERS, R. J.; WILLS, G. B. Intelligence of things: Opportunities & Challenges. 3rd Cloudification of the Internet of Things Conference, **CIoT** 2018, 25 jan. 2019.

BREGUEZ, Pedro Vyctor Figueiredo; SILVA, Iuri. Desenvolvimento e validação do modelo de negócios de uma startup para comercialização de pequenos aparelhos eletrônicos. **COEP**, 2023.

DE ARAUJO ROCHA, Keli. A personalização de produtos e serviços para o novo perfil de consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 1, p. 40-49, 2021.

DE MEDEIROS JR, Alberto et al. Os impactos da inteligência artificial nas estratégias de marketing. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 9, n. 1, p. 1-24, 2022.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2006. p. 15-41.

DA COSTA, Carla Christina Ravaneda; DA VEIGA, Cássia Rita Pereira; DA VEIGA, Claudimar Pereira. EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UMA REVISÃO DA LITERATURA. **Desafio Online**, v. 10, n. 3, 2022.

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC**, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, 2005. FAUSTINO, Paulo. Marketing Digital na Prática: Como criar do zero uma

estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. **DVS Editora**, 2019.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, SP: **Atlas**, 2008.

GRANT, R. et al. Research needs for assessing online value creation in complex consumer purchase process behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 1, p. 53-60, 2010.

KARIMI, S.; HOLLAND, C. P.; PAPAMICHAIL, K. N. The impact of consumer archetypes on online purchase decision-making processes and outcomes: A behavioural process perspective. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 71-82, 2018.

KONYA-BAUMBACH, E. et al. Someone out there? A study on the social presence of anthropomorphized chatbots. **Computers in Human Behavior**, v. 139, 107513, 2023

MADEIRA, Afonso Celso Magalhães; NEVES, Barbara Coelho; DANIEL DE JESUS, B. C. O Uso da Inteligência Artificial Aplicada ao Marketing Digital: Exploração das vulnerabilidades do usuário-consumidor. **Journal of Digital Media & Interaction**, v. 3, n. 8, p. 95-111, 2020.

MADURO, S. Inteligência Artificial Aplicada a Negócios. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 3, 2018.

MOREIRA, Diorginis Ormond; MIGNONI, Maria Eloisa. Inteligência artificial: o uso de chatbots no atendimento ao cliente. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 12, n. 12, p. 157-165, 2021.

O JOGO DA IMITAÇÃO. Direção de Morten Tyldum. 2014. Produção: Black Bear Pictures. 1h 54min.

OLABUÉNAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa. **Bilbao**, Universidad de deusto, 1989.

PALLANT, J. L. et al. What drives consumers to customize products? The mediating role of brand experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 64, 102773, 2022.

PEREZ-VEGA, R. et al. From CRM to social CRM: A bibliometric review and research agenda for consumer research. **Journal of Business Research**, v. 151, p. 1-16, 2022.

PINHEIRO, M.; OLIVEIRA, H. Inteligência Artificial. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 950-968, 2022.

PIZZI, G. et al. Artificial intelligence and the new forms of interaction: Who has the control when interacting with a chatbot? **Journal of Business Research**, v. 129, p. 878-890, 2021.

RODRIGUES, Beatriz; ANDRADE, António. O potencial da inteligência artificial para o desenvolvimento e competitividade das empresas: uma scoping review. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 381-422, 2021.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. Artificial Intelligence - A Modern Approach. 4. ed. Hoboken: **Pearson**, 2021

TAURION, C. **Por que tanta discussão sobre Transformação Digital e tão pouca ação?** CIO from IDG, 20 agosto 2017. Disponível em: <<https://cio.com.br/tendencias/por-que-tanta-discussao-sobre-transformacao-digital-e-tao-pouca-acao/>>. Acesso em: 20 mar. 2021

TORRES, José Luiz Carrer; CORSO, Leandro Luís. Aplicação de modelos de previsão e inteligência artificial para avaliar demanda no segmento de sistemas de iluminação automotiva. **Revista da Tecno-Lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 252-262, 2021.

TURING, A. M. Computing machinery and intelligence. **Mind**, v. 59, p. 433-460, 1950.

VAN DEN BROECK, E.; ZAROUALI, B.; POELS, K. Chatbot advertising effectiveness: When does the message get through? **Computers in Human Behavior**, v. 98, p. 150-157, 2019.

WICHMANN, J. R. K. et al. A global perspective on the marketing mix across time and space. **International Journal of Research in Marketing**, v. 39, n. 2, p. 502-521, 2022. ISSN 0167-8116.

WHANG, J. B. et al. Interacting with Chatbots: Message type and consumers' control. **Journal of Business Research**, v. 153, p. 309-318, 2022.

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

MARKETING ESPORTIVO: ESTRATÉGIAS PARA IMPULSIONAR O ENGAJAMENTO E VISIBILIDADE ATRAVÉS DO INVESTIMENTO ESPORTIVO

SPORTS MARKETING: STRATEGIES TO BOOST ENGAGEMENT AND VISIBILITY THROUGH SPORTS INVESTMENT.

Gustavo Gardin Cavalcanti

gusgardin@outlook.com – *Business School* Unoeste

Maria Vitoria Araújo Betinardi

mavibeti@gmail.com – *Business School* Unoeste

Leonardo Ribelatto Lepre

leonardolepre@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: O objetivo do presente artigo consiste no levantamento e análise de estudos sobre o tema, onde expressam o crescimento constante do marketing nas organizações ligadas ao esporte, que estão em busca de maior visibilidade ao atrelar sua marca no meio esportivo, e como as organizações podem aplicar tais estratégias no seu negócio. Foi utilizado uma abordagem qualitativa, que tem o propósito aprofundar a compreensão do contexto do problema, que por sua vez consiste em caráter subjetivo, foi adotado na metodologia uma pesquisa de cunho descritivo, com o intuito de investigar uma quantidade maior de informações sobre um determinado tema, e para isso, utilizamos os dados secundário, que são aqueles que já foram coletados, ordenados, analisados e processados, com outros propósitos. Este estudo justifica uma visão um pouco mais detalhada do avanço do marketing esportivo adotados pelas organizações, destacando como uma estratégia importante para fazer com que a marca tenha maior visibilidade e crie laços mais duradouros com seus clientes, destacando a importância do investimento contínuo e da adaptação a tendências emergentes no setor esportivo, afim de aumentar maior competitiva de mercado e aumento da receita.

Palavras-chaves: Marketing no esporte. Marketing. Patrocínio esportivo.

ABSTRACT: The objective of this article is to survey and analyze studies on the subject, which express the constant growth of marketing in organizations linked to sport, which are looking for greater visibility by linking their brand in the sporting environment, and how organizations can apply such strategies in your business. A qualitative approach was used, which aims to deepen the understanding of the context of the problem, which in turn consists of a subjective nature, a descriptive research was adopted in the methodology, with the aim of investigating a greater amount of information about a certain topic, and for this, we use secondary data, which are those that have already been found, ordered, analyzed and processed, for other purposes. This study justifies a slightly more detailed view of the advancement of attractive marketing adopted by organizations, highlighting it as an important strategy to make the brand have greater visibility and create more attractive bonds with its customers, highlighting the importance of continuous investment and adaptation Emerging trends in the sports sector aim to increase market competitiveness and increase revenue.

Keywords: Sports Marketing. Marketing. Sports Sponsorship.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de marketing em sua complexidade, envolve a definição e o conhecimento de um determinado produto ou serviço, tal como sua estratégia é traçada, aplicada e lançada no mercado. “Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado da relação produto-mercado.” (YANAZE, 2021, p. 44).

Segundo McCarthy (1997, p. 19) a maioria da população, incluindo grande parte de proprietários de organizações encaram o marketing apenas, com o ato de venda, promoções, propagandas e sorteios, sendo uma errata, pois todas essas notoriedades na verdade são parte do marketing em si.

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Por conseguinte, Kotler ainda desenvolve a definição de Marketing, expondo o raciocínio onde diz que “ marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e a entrega de valor para o cliente” ou seja, marketing é composto por processos que agregam valores para a marca e o produto, de modo que gere benefícios não somente para o público interessado, como para a organização como um todo. Kotler (2000, p.04)

Já segundo Dias (2005, p. 2) acredita que o Marketing agrega valor para os clientes, “Marketing pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações” pontuando que por meio do processo de criação, desenvolvimento e competitividade do produto e serviço geram valores para ambas as partes envolvidas, de modo que o torne mais atrativo para o público-alvo.

O esporte vem ganhando grande visibilidade no mundo, vem se consolidando como um fenômeno social. Conforme afirmado por Betti (1999) esse fenômeno em massa, ganhou uma maior proporção, muitas das vezes, por causa da grande mídia, negócios, e enormes patrocínios.

Ocke et al. (2021, p. 21) expõe seu pensamento afirmando que, no mundo dos esportes, atualmente o principal formato de investimento é o patrocínio, sendo o formato mais utilizado para comunicação da marca ao seu

público. Para as marcas patrocinadoras, o principal transmissor de atratividade está ligado ao patrocínio em atletas ou clubes esportivos, que graças ao desempenho obtidos em campeonatos e a sua capacidade, irá proporcionar uma alta visibilidade à marca.

Como afirmado por De Melo Neto (2020, p. 5) “É nessa dimensão que o esporte deste século revela todas as suas novas facetas e dimensões, atuando e sendo visto como produto, serviço, marca, meio de comunicação, tecnologia e, sobretudo, legado. ” A experiência do consumidor no ambiente ligado ao esporte ganhou uma nova visão, com acessibilidade a grandes centros esportivos e a convivência de torcedores nos locais de competição, o que se torna mais atrativo para se desenvolver estratégias de marketing. De Melo Neto, (2020, p. 8).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo utiliza da abordagem qualitativa, que por sua vez consiste em caráter subjetivo, ou seja, os resultados não se baseiam em números exatos e sim analisar narrativas, ideias e experiências. A pesquisa qualitativa proporciona uma melhor compreensão do contexto de um problema, aprofundando e gerando uma melhor compreensão. Portanto a pesquisa qualitativa não tem como principal preocupação a representação numérica, e sim o aprofundamento da compreensão de uma organização. Os exploradores que adotam este tipo de abordagem qualitativa, contrapõe a hipótese que defende apenas um modelo de pesquisa para todas as ciências, pois segundo Goldenberg (1997, p.34) “Pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa”.

Sendo assim, a pesquisa qualitativa se preocupa, portanto, com aspectos reais que não podem ser numerados ou mensurados, concentrando-se na explicação do funcionamento das relações sociais. “A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, crenças, valores e atitudes, o que

corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p. 21).

Foi adotado na metodologia do artigo uma pesquisa de cunho descritivo, com objetivo de demandar do investigador uma quantidade maior de informações sobre um determinado tema, e atrelado a isso descrever e enfatizar fatos que sejam condizentes com a realidade (TRIVIÑOS, 1987). Conseqüentemente o artigo parte de uma pesquisa descritiva, que o principal objetivo retratar a realidade do marketing esportivo, agregando valor para as organizações e para o mercado através do esporte, de modo a levantar informações e estratégias sobre o tema e auxiliar nas tomadas de decisões, reunindo diferentes informações para chegar em um resultado assertivo.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, ordenados, analisados e processados, com outros propósitos, que não são os da pesquisa em andamento. A preferência por realizar uma pesquisa com base em dados secundários é considerada apropriado a partir do propósito de “estreitar o foco de qualquer pesquisa primária”. Através dos resultados, segundo Churchill e Petter (2000 p.132) “eliminar as necessidades de obter dados primários” ou mesmo opor-se a teorias anteriormente levantadas. Dessa forma, os dados secundários permitem fazer pesquisas e análises com maior variedade de fontes e amostras.

Com base nos artigos antepostos, será empregado neste estudo, uma revisão sistemática da literatura, com intuito de fazer um levantamento teórico afim de analisar o conteúdo exposto nos mesmos, e com base nos dados apresentados será criado perguntas referentes ao tema, para levantar pontos em comum entre eles, fazendo ao fim uma conciliação dos resultados para que conseqüentemente os resultados obtidos na pesquisa possam refletir a realidade e serem aplicado por organizações. Portanto, Siddaway, Wood e Hedges (2019) correlacionam revisões sistemáticas da literatura com o método da meta-análise, que segundo os autores, baseiam-se no princípio de reunir uma série de estudos que apresentam hipóteses em comum, e através da aplicação de uma revisão qualitativa, relatar tais resultados semelhantes, para que os dados levantados sigam o mesmo arca bolso teórico da pesquisa.

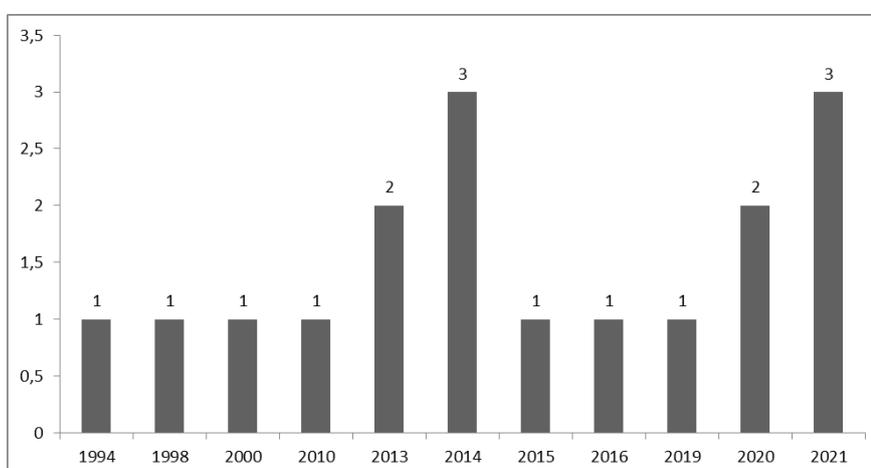
Para a exploração dos resultados, trabalharemos com as análises qualitativas comparativas, com o levantamento e utilização dos dados secundários, faremos um paralelo entre um artigo e outro, na intenção de apurar dados sobre o marketing esportivo e estratégias de patrocínio usadas por grandes marcas no mercado atual, a fim de atrair clientes e obter conexões com o público-alvo.

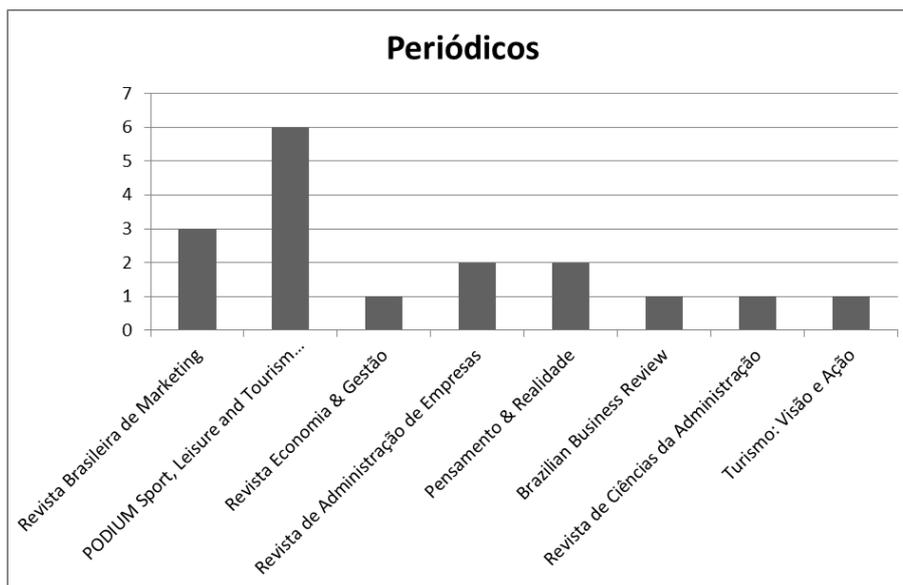
Para a realização dos levantamentos de dados, a coleta das informações inicialmente será através de artigos selecionados através da plataforma Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), onde foi utilizado como palavra-chave: “Marketing esportivo”, sem filtro de data, periódico e autor, obtendo um resultado de 17 artigos, entretanto após a análise de cada um deles foram selecionados os 8 artigos mais citados para melhor compreensão.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Iniciando as discussões e análises de resultados encontrados na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), foram 17 resultados de artigos, a qual, o assunto se baseia em marketing esportivo, na Figura 1, apresentam-se o desenvolvimento sobre o assunto, do ano de 2004 a 2023. Observando-se que entre os anos de 1994 e 2010 o gráfico se manteve igual, nos anos de 2014 e 2021 teve o maior número de publicações.

Figura 1 - Evolução das publicações sobre Marketing Esportivo

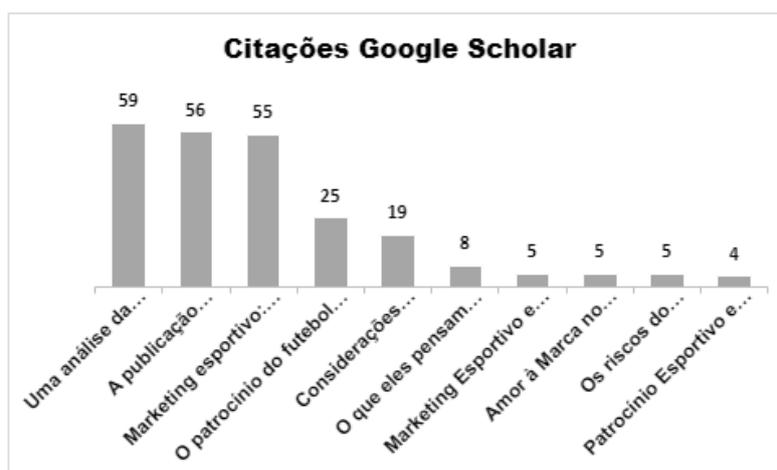




Fonte: Elaborados pelos autores com base na biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library (2023).

A figura 4, apresenta a quantidade de citações por artigo pesquisado, encontrados no Google Scholar, no ranking em décima posição o artigo: “Patrocínio esportivo e comunicação de marca: Perspectiva de Patrocinadores, Gestores de Marketing Esportivo e atletas brasileiros de Surfe Profissional” com 4 citações, e na primeira posição o artigo: “Uma análise da produção acadêmica brasileira em Marketing Esportivo enquanto área multidisciplinar” com 59 citações, destacando-se que existe uma diferença de 55 citações entre o primeiro e o último colocado.

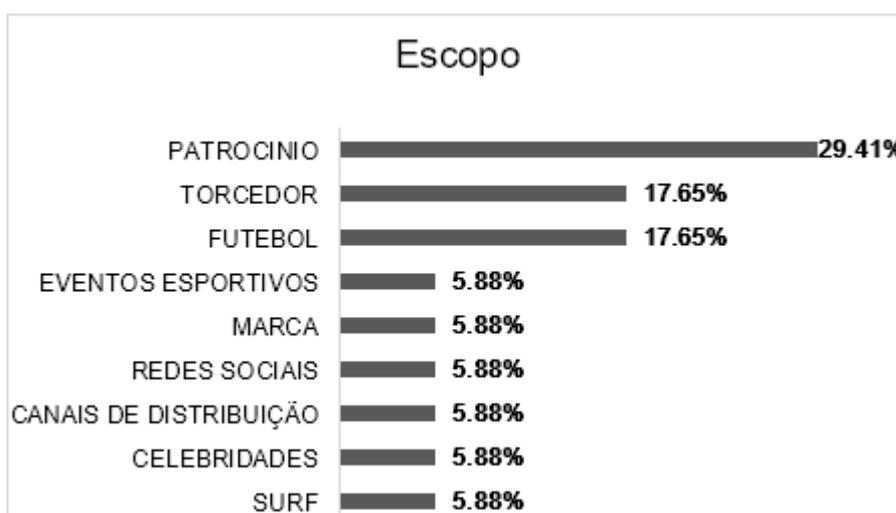
Figura 4 – Relações de quantidade de citações por título.



Fonte: Elaborados pelos autores com base na biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library (2023).

A figura 5 apresenta a porcentagem dos tópicos abordados nos 17 artigos selecionados na base de dados da Spell, entre eles, em primeiro lugar o tema “Patrocínio” com 29,41%, em segundo lugar, “Torcedor” com 17,65%, empatado com o Escopo “Futebol”, e com porcentagens iguais a 5,68% os assuntos que abordam eventos esportivos, marca, redes sociais, canais de distribuição, celebridades e Surf.

Figura 5 – Escopo em que os artigos selecionados na base de dados.



Fonte: Elaborados pelos autores com base na biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library (2023).

O quadro1 apresenta os 8 artigos mais referenciados a respeito do tema marketing esportivo, classificados por título, o ano de publicação e o Escopo.

Quadro 1 – Artigos com mais referencias.

Ranking	Título	Autores	Ano	Escopo
1	Uma análise da produção acadêmica brasileira em Marketing Esportivo enquanto área multidisciplinar	Mazzei, Oliveira e Junior	2013	Patrocínio

2	A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil	Fagundes, Veiga, Sampaio e Sousa	2013	Patrocínio
3	Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil.	Gaspar, Morais, Júnior, Debia	2014	Futebol
4	O patrocínio do futebol como ferramenta do marketing esportivo para a construção de brand awareness.	Edson Roberto Scharf	2010	Patrocínio
5	Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo.	Fleury, Alejandro e Feldmann	2014	Consumo
6	O que eles pensam sobre marketing esportivo no futebol.	Gonçalves, Brunoro, Alves, Pozzi e Duailibi	1994	Futebol
7	Marketing Esportivo e Valor Percebido: Uma Aplicação da Análise Conjunta nos Programas Sócio Torcedor de Clubes de Futebol	Dias e Monteiro	2020	Sócio torcedor
8	Amor à Marca no Marketing Esportivo: Proposição de um Modelo Relacional dos Vínculos Emocionais e Afetivos nos Programas Sócio Torcedor	Monteiro, Dias e Carvalho	2019	Sócio torcedor

Fonte: Elaborados pelos autores com base na biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library (2023).

Gonçalves et al.(1994), discorre a ligação entre a marca italiana Parmalat e o clube de futebol Palmeiras, explorando o conceito de marketing e como essa

parceria se tornou um exemplo de caso bem-sucedido. O estudo apresenta o marketing esportivo como uma nova ferramenta nas administrações de empresas, ainda mais aquelas que fazem parte desse mundo, e ainda destaca que as colaborações entre empresas e clubes desportivos devem ter em conta as características culturais das organizações envolvidas, o que pode afetar o sucesso da parceria. Ele ressalta que, no caso da Parmalat e do Palmeiras, a identidade cultural entre a empresa italiana e o clube brasileiro teve um papel importante no sucesso da associação. No geral é de grande importância atender as necessidades dos torcedores, visando garantir a aceitação do público a marca.

Com o foco ainda voltado para o futebol, Edson Roberto Scharf (2010) realiza uma pesquisa destacando o patrocínio como peça fundamental para o marketing esportivo, e utiliza como parâmetro o caso específico do Figueirense Futebol Clube, patrocinado pela empresa Taschibra, e tem como principal objetivo verificar a eficácia desse patrocínio em termos de reconhecimento da marca. Foi constatado que o reconhecimento da marca patrocinadora ocorre principalmente por conta do clube de futebol, e que há um amplo espaço pro crescimento do mesmo, levando em consideração que a marca pode se posicionar como uma das principais referências em seu segmento de atuação. Por fim, o patrocínio esportivo é uma das principais estratégias de uma organização sendo eficaz para melhorar o desempenho mercadológico das empresas.

Percebe-se que os autores Mazzei, Oliveira e Junior (2013), avaliaram a produção científica em Marketing Esportivo no Brasil, e analisaram que o mesmo está inserido em um contexto multidisciplinar da gestão do esporte, e apontaram um baixo número de publicações de artigos nos periódicos brasileiros, e os que foram publicados, em termos gerais, apontaram análises primárias.

Ainda em 2013 o artigo nomeado “A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil” analisou publicações entre os anos de 1994 e 2011 acerca do tema Marketing Esportivos no Brasil, por meio de pesquisas bibliográficas, identificaram uma pequena porcentagem de material acadêmico encontrado na pesquisa, e sugeriram opções para incentivar produções a respeito deste tema.

No ano seguinte Gaspar et al.(2014), desenvolve um estudo, abordando a extrema importância do marketing através do esporte ligado aos clubes de futebol brasileiro, destacando o papel fundamental na sua receita e valorização das marcas. Os autores a fim de mensurar as principais ações de marketing utilizaram como referência cinco grandes clubes brasileiros, Corinthians, Flamengo, Grêmio, Internacional e São Paulo, levando em consideração o período de 2008 a 2013. Os resultados da pesquisa mostram que os comportamentos de marketing esportivos mais comuns dos clubes incluem programas de torcedores, escolas oficiais de futebol, lançamento de produtos relacionados ao clube, fornecimento de informações sobre times, contratação de jogadores conhecidos, patrocínios e a operação lojas oficiais tanto física quanto virtual. Desta maneira foram identificado que essas ações são as principais impulsionadoras de receitas e crescimento econômico dos clubes dentro do período analisado.

Subsequentemente em 2014 o estudo “Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo”, apresenta uma perspectiva destacando sua importância na definição do negócio esportivo. Para tanto, este artigo apresenta uma visão do esporte como negócio e a importância dos elementos do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção, também conhecidos como 4ps do marketing) para a tomada de decisão e estratégia no esporte. Participantes esportivos, indústria esportiva. Também é enfatizado, com o desenvolvimento da pesquisa em gestão esportiva, está se tornou um tema interdisciplinar que envolve múltiplos campos de pesquisa além do esporte, como gestão, economia e estratégia. A proposta visa fornecer uma perspectiva teórica e multidisciplinar no desenvolvimento de estratégias eficazes para o mercado esportivo.

No ano de 2019, seguindo o mesmo escopo do artigo anterior, Monteiro, Dias e Carvalho publicaram a pesquisa “Amor à Marca no Marketing Esportivo: Proposição de um Modelo Relacional dos Vínculos Emocionais e Afetivos nos Programas Sócio Torcedor” analisam os vínculos emocionais e afetivos entre os torcedores e seus times através dos programas de fidelização do tipo sócio torcedor, sob o ponto de vista de valor, amor a marca, satisfação e lealdade. Os dados analisados indicam que os torcedores que percebem benefícios, tem uma melhor experiência, com isso, participam de forma mais ativa do programa.

Em 2020 os autores Dias e Monteiro publicaram o artigo “Marketing Esportivo e Valor Percebido: Uma Aplicação da Análise Conjunta nos Programas Sócio Torcedor de Clubes de Futebol” o objetivo é analisar a estrutura fundamentada na percepção de valor, através do perfil sócio demográfico, por meio de características oferecidas pelos clubes de futebol do campeonato brasileiro de 2016. Todos os dados foram coletados de forma virtual e utilizaram a análise conjunta, através das pesquisas, perceberam os atributos que agregam, gerando valor, são os descontos nos ingressos e o preço dos PSTs. O desenvolvimento da pesquisa gera resultados no marketing administrativo e auxilia a tomada de decisões dos gestores dos times.

Conclui-se, observamos que os estudos científicos abordam e citam o patrocínio como ferramenta principal para o marketing esportivo, e a sua influência no clube, nos torcedores e na gestão como um todo. Os artigos defendem a visão do esporte como um negócio e a importância de promover, por meio do marketing e dos patrocínios esportivos, e os impactos que geram diretamente, tornando o esporte não só competitivo, como estratégico e lucrativo. Outro ponto em comum citado é a valorização das marcas envolvidas com o patrocínio esportivo, a afeição por parte do público e o crescimento econômico, que permite a marca alcançar e explorar outros mercados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo científico, conduzimos um levantamento de dados na base da Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), onde foi utilizado como palavra-chave: “Marketing esportivo”, e sem a utilização de filtros de data, periódico e autor, obtivemos um resultado de 17 publicações de artigos, sendo eles entre os anos de 1994 a 2021. O escopo central do estudo se refere ao grande crescimento do marketing nas organizações ligadas ao esporte, e a constante busca de promover suas marcas.

Aspectos observados dentre os artigos selecionados apontam que o papel do marketing esportivo está ligado diretamente na receita e na valorização das marcas dos clubes de futebol brasileiros. Diferentes estudos demonstraram que estratégias comuns, como programas de adeptos, escolas de futebol e

patrocínios, são os principais impulsionadores do crescimento econômico das organizações ligadas ao esporte, atingindo em especial os fãs de esportes.

Além disso, o marketing esportivo se destaca de forma interdisciplinar que envolve diversas áreas como gestão, economia e estratégia, permitindo uma compreensão mais abrangente do mercado desportivo e o desenvolvimento de estratégias eficazes. Os idealizadores observam as ligações emocionais e afetivos entre os torcedores e as suas equipas, particularmente em relação aos programas de fidelização, como sócio torcedor. Os dados mostram que os fãs que percebem benefícios e têm uma experiência satisfatória tendem a se engajar mais em programas de fidelidade.

Após a realização das análises, identificaram-se as seguintes limitações no estudo: (i) foi utilizada exclusivamente a base de dados Scientific Periodicals Electronic Library; (ii) utilizando-se apenas de uma palavra chave; (iii) as sínteses dos artigos selecionados sobre o tema foram realizadas de forma superficial. A partir das limitações observadas surgem recomendações para eventuais futuras pesquisas: (i) ampliar a base de dados afim de obter um conhecimento mais amplo do tema abordado; (ii) ampliar a quantidade de palavras chaves do estudo; (iii) sínteses mais profundas dos artigos selecionados, com intuito de obter mais informações sobre a temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Eduardo Bittencourt. Curso: Marketing Esportivo e Promoção de Eventos. **Turismo-Visão e Ação**, v. 1, n. 1, p. 133, 1998.

BETTI, Irene Conceição Andrade Rangel. Esporte na escola: mas é só isso, professor? Motriz. Journal of Physical Education. UNESP, p. 25-31, 1995.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. Marketing: Criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DA SILVA, Edson Coutinho; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Ecosistema esportivo e modelo teórico: orientação para o marketing esportivo. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 58, p. 81-97, 2020.

DE MELO NETO, Francisco Paulo. Marketing Esportivo: O esporte como ferramenta do marketing moderno. Editora Best Seller, 2020.

DE MORAES OCKE, Marco Antonio; BOSQUETTI, Marcos Abílio; ALEXANDRE, Gabriel Vicente. Patrocínio esportivo e comunicação de marca: perspectivas de patrocinadores, gestores de marketing esportivo e atletas brasileiros do surfe profissional. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 10, n. 3, p. 21-51, 2021.

DIAS, Pâmela de Souza; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Marketing esportivo e valor percebido: uma aplicação da análise conjunta nos programas sócio torcedor de clubes de futebol. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, p. 253-274, 2020.

DIAS, Sergio Roberto; MACHLINE, Claude. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva 2005.

DO NASCIMENTO BEZERRA, Anna Rebeca et al. Estratégias de marketing esportivo de clubes de futebol do Agreste Pernambucano. **Podium**, v. 10, n. 3, p. 1-20, 2021.

FAGUNDES, André Francisco Alcântara et al. A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 2, p. 96-123, 2012.

FERREIRA, Rafael Martins; DE LIMA MEDEIROS, Mirna. Marketing esportivo em um grupo fabricante de componentes elétricos. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 1, p. 108-122, 2015.

FLEURY, Fernando A.; BRASHEAR-ALEJANDRO, Thomas; FELDMANN, Paulo Roberto. Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p. 01-11, 2014.

GASPAR, Marcos Antonio et al. Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, José Ernesto L. et al. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, 1994.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2000.

GOUVEIA, Gabriel Neres; ESTENDER, Antônio Carlos. Percepções acerca do patrocínio e marketing esportivo como diferencial estratégico. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 3, p. 19-19, 2016.

MANOUCHEHRI, Jasem; SOHEILI, Behzad. MEASURING MODEL OF CONSUMER'S MORAL REASONING IN SPORT MARKETING: A SCALE DEVELOPMENT.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 4, p. 183-200, 2013.

McCARTHY, J. e PERREAULT, W. Marketing essencial. São Paulo, Atlas. 1997.

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

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; DE SOUZA DIAS, Pâmela; CARVALHO, Luiz Carlos. Amor à marca no marketing esportivo: proposição de um modelo relacional dos vínculos emocionais e afetivos nos programas sócio torcedor. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 55-80, 2019.

OCKE, M. A. M. et al. Patrocínio esportivo e comunicação de marca: perspectivas de patrocinadores, gestores de marketing esportivo e atletas brasileiros do surfe profissional. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 21-51, 2021.

POZZI, Luís Fernando. Os riscos do marketing esportivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 4-5, 2000.

SCHARF, Edson Roberto. O patrocínio do futebol como ferramenta do marketing esportivo para a construção de brand awareness 10.5752/P. 1984-6606.2010 v10n23p80. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 23, p. 80-99, 2010.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD, A. M.; HEDGES, L. V. How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, v. 70, n. 1, p. 747–770, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução às ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações. Saraiva Educação SA, 2021.

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

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

O PAPEL DOS CUSTOS NA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA: UMA REVISÃO DA LITERATURA CIENTÍFICA BRASILEIRA

THE ROLE OF COSTS IN THE FORMATION OF THE SALES PRICE: A REVIEW OF THE BRAZILIAN SCIENTIFIC LITERATURE

Tamiris Vidal Goulart Gomes

tamirisgoulart27@gmail.com – *Business School* Unoeste

Leonardo Augusto De Oliveira Sant'ana

leo.santanaa1@gmail.com – *Business School* Unoeste

Josélia Galiciano Pedro

joselia@uneste.br – *Business School* Unoeste

Johnny Hideki Hayashi

johnnyhayashi@outlook.com – *Business School* Unoeste

RESUMO: Definir o preço de venda é fundamental para empresas alcançarem uma margem de lucratividade sólida. Nesse procedimento existem possibilidades de crescimento, resultando uma rentabilidade capaz de impulsionar investimentos mais vantajosos e lucros mais expressivos. Esse artigo teve como objetivo realizar uma pesquisa qualitativa e exploratória, correspondendo a uma revisão de literatura sistemática com o intuito de analisar dados das obras publicadas sobre o papel dos custos na formação do preço de venda na base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®). A pesquisa apresenta definição de custos segundo diversos pontos de vista e analisa como esses custos influenciam na formação do preço de venda, identificando impactos financeiros da prática de utilização dos custos no processo de precificação. Assim, a apuração do conteúdo teve início com a coleta de dados na SPELL®, filtrados com a palavra-chave: precificação. Os documentos utilizados foram artigos científicos publicados entre 2008 e 2023, dentro das áreas de Administração, Contabilidade e Marketing no idioma português. Eles buscaram identificar os métodos de custeio e estratégias utilizadas na precificação, como avaliar sua eficácia por meio da análise das obras publicadas. Concluímos que empresas tentam acompanhar o preço de mercado sem levar em consideração os custos operacionais do produto, que acabam resultando em perda da receita. Precisamos enfatizar que o propósito era analisar o processo de precificação por meio dos custos e seus impactos financeiros nas empresas, mas os artigos predominantes trouxeram uma abordagem mais estratégica e ligada a fatores externos. Desta forma, há algumas sugestões descritas na conclusão final.

Palavras-chaves: Custos, despesas, finanças, formação de preço de venda, precificação.

ABSTRACT: Defining the sales price is essential for companies to achieve a solid profitability margin. In this procedure, there are possibilities for growth, resulting in profitability capable of

boosting more advantageous investments and more significant profits. This article aimed to carry out qualitative and exploratory research, corresponding to a systematic literature review with the aim of analyzing data from published works on the role of costs in the formation of the sales price in the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®) database). The research presents cost definitions from different points of view and analyzes how these costs influence the formation of the sales price, identifying financial impacts of the practice of using costs in the pricing process. Thus, the investigation of the content began with the collection of data in SPELL®, filtered with the keywords: pricing. The documents used were scientific articles published between 2008 and 2023, within the areas of Administration, Accounting and Marketing in the Portuguese language. They sought to identify the costing methods and strategies used in pricing, and how to evaluate their effectiveness through the analysis of published works. We conclude that companies try to follow the market price without taking into account the operational costs of the product, which ends up resulting in lost revenue. We need to emphasize that the purpose was to analyze the pricing process through costs and their financial impacts on companies, but the predominant articles brought a more strategic approach and linked to external factors. Therefore, there are some suggestions described in the final conclusion.

Keywords: Costs, expenses, finances, sales price formation, pricing.

1. INTRODUÇÃO

A formação do preço de venda é um dos principais assuntos para que empresas obtenham um bom índice de lucratividade, é a partir do mesmo que é possível que as empresas cresçam consideravelmente, já que ele é o responsável por tratar todos os custos e despesas da organização, além da produção e comercialização gerando uma rentabilidade capaz de resultar em melhores investimentos e obter lucros ainda maiores (SANTANA, *et. al.*, 2021).

Bem como, muitas empresas ao fazer todo o processo de formação de custos têm deixado muitas informações passarem despercebidas, confundindo custos e despesas ou deixando de contabilizar os custos corretamente, acarretando um resultado negativo na empresa e impactando na sua lucratividade (SILVA, *et. al.*, 2020).

Neste contexto, segundo Ferreira (2021) muitas pessoas acham que custos, despesas e investimentos significam a mesma coisa, dessa forma, o mesmo definiu custos como os gastos relativos à atividade de produção. Sendo assim, Megliorini (2007), definiu despesas como parte dos gastos consumidos para administrar a empresa e efetivar as vendas, ademais, definiu também os investimentos como as parcelas de gastos consumidos e que foram registrados na conta do ativo da empresa, ou seja, em matéria-prima, mercadoria, materiais diversos, máquinas e veículos ou até mesmo aquisições de ações de outras empresas.

Conforme Megliorini (2007), elaborar uma planilha qualquer e nela indicar produtos, lançar valores e proceder uma série de cálculos que parecem lógicos, não significa que estejamos operando um sistema de custeio, mas fazendo cálculos cujos resultados talvez não atendam as demandas dos gestores, além disso, no contexto atual de competição acirrada o ciclo de vida dos produtos vem sendo constantemente reduzidos, proporcionando um cenário em que as empresas precisam modificar continuamente sua estrutura operacional e, em consequência disso, sua estrutura de custos.

Assim, de acordo com Megliorini (2007) foram desenvolvidas abordagens para o cálculo e a análise de custos e as que já existiam foram aperfeiçoadas, entre as novas abordagens temos o custeio ABC, no qual o intuito é apropriar os custos indiretos às atividades seguindo a filosofia de que a receita de uma empresa é consumida pelas atividades executadas e os produtos, serviços ou outros resultam das atividades que os recursos requerem, o custo meta, no qual é o mercado e não a empresa que define o preço de venda dos produtos e o custeio por absorção, definido como o método que consiste em atribuir às mercadorias todos os custos de produção, fixos ou variáveis.

Outrossim, para a formação do preço de venda é necessário que o gestor da empresa conheça bem os itens provenientes de seu consumo e saiba diferenciá-los, conforme indica a ciência da contabilidade dos custos, dessa forma ele poderá definir como será sua estrutura de custos. Outro ponto indispensável, é definir o método de custeio que será utilizado, muitos já são utilizados por diversas empresas como o *Markup* e a Fórmula baseada no Custo Pleno (SANTANA, *et. al.*, 2021).

Entende-se *Markup* como uma margem na forma de um índice ou percentual adicionada ao custo dos produtos, já a fórmula baseada no custo pleno é definida como o método que consiste em atribuir aos produtos todos os custos e despesas de produção (MEGLIORINI, 2007).

A contabilidade tem um ramo dedicado ao trabalho de custos, onde informações de porte gerenciais de uma entidade são produzidas, auxiliando no desempenho, planejamento e controle do procedimento de tomada de decisão nas empresas (BORTOLUZZI, *et. al.*, 2020). Desta forma, novas empresas surgem diariamente, objetivando sobrevivência em um mercado cada vez mais

disputado e para permanecer no cenário atual, é imprescindível conhecer a contabilidade de custos, a fim de trazer melhorias e destaques no negócio.

De acordo com Venturini e Carraro (2020) as estratégias gerenciais mais utilizadas pelas empresas, é a formação do preço de venda, seguido do fluxo de caixa, enquanto os menos utilizados referem-se ao estudo das demonstrações contábeis e ao parecer das relações de custo, volume, lucro e ponto de equilíbrio.

Nesse sentido, segundo Araújo, Margueiro e Morais (2021) após realizarem um levantamento, constataram que a maioria das pesquisas utilizam como procedimento metodológico os Estudos de Caso, no qual o principal objetivo é acatar a preferência e aplicabilidade de um ou mais métodos de custeio visando apresentar a melhor forma de apuração.

Diante do exposto, a presente pesquisa realizou um estudo sobre as produções científicas brasileiras, que contemplem de forma qualitativa, o papel dos custos na formação do preço de venda.

Neste contexto, o objetivo geral foi realizar um estudo, acerca das obras publicadas, a respeito do papel dos custos na formação do preço de venda, na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®), cujos objetivos específicos foram apresentar a definição de custos; analisar como eles influenciam na formação do preço de venda e identificar os impactos financeiros da prática de uso dos dados de custos no processo de precificação; identificando artigos publicados referente ao papel dos custos na formação do preço de venda.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo constitui-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e corresponde como revisão de literatura sistemática, com o intuito da análise de dados, acerca das obras publicadas a respeito do papel dos custos na formação do preço de venda na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®).

Segundo Cervo (2007), a abordagem e a análise qualitativa transigem da intangibilidade do próprio ser humano, ou seja, trata-se de algo que se altera de acordo com cada indivíduo visando abordar e analisar fatos instruídos por fontes filosóficas e ideológicas, por isso, pode-se dizer que essa é a sustentação da origem da divergência de opiniões.

Ademais, a pesquisa de natureza exploratória tem por objetivo conhecer a variável de estudo, seu significado e o contexto em que ela se insere (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995). Diante disso, na análise exploratória dos dados o pesquisador tem flexibilidade para responder aos modelos levantados na análise preliminar, assim, os padrões na coleta de dados guiam a mesma ou sugerem revisões no plano preliminar. (COOPER; SCHINDLER, 2016).

De acordo com Brizola e Fantin (2017), revisão de literatura é uma reunião a fim de juntar ideias diferentes, utilizando diversos autores sobre o tema em questão, alcançadas através de leituras e pesquisas, portanto, a revisão da literatura é a documentação apanhada e feita pelo pesquisador acerca da temática e o que ela propõe fazer, resultando em um texto analítico e crítico das ideias estudadas, dessa forma, ela é de suma importância já que é realizada para auxiliar o pesquisador a focar no verdadeiro objeto de pesquisa e não perder tempo com questões insignificantes que possam resultar em um retrabalho.

Como aponta Ercole, Melo e Alcoforado (2014), a revisão sistemática é um método utilizado para responder uma pergunta específica sobre um problema acerca da temática abordada, é uma síntese de todas as pesquisas com o intuito de identificar a causa da problemática em questão, sendo assim, em concordância Galvão e Ricarte (2019), pontua que a revisão sistemática segue protocolos específicos que busca entender e dar lógica a um grande corpus documental, ela apresenta de forma explícita a base de dados bibliográficos consultadas, estratégia de busca, processo de seleção dos artigos, critérios de inclusão e exclusão e todo processo de análise.

De acordo com Vergara (2015), a análise de conteúdo é considerada uma metodologia para o tratamento dos dados que se dispõe a identificar e compreender o que está sendo dito com referência a determinado assunto, pode-se dizer que a análise tem se desenvolvido desde o início do século XX, onde a técnica era aplicada ao tratamento de materiais jornalísticos, entretanto, nos dias atuais ela abrange também transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros. Portanto, o estudo tem como objetivo, através da análise de conteúdo, analisar as obras publicadas acerca do papel dos custos na formação do preço de venda.

Em primeiro plano, foi realizada a coleta de dados em 20/08/2023, na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®), filtrando como tipo de objeto de estudo, artigos vigentes do ano de 2008 até 2023, logo as áreas de conhecimento selecionadas foram voltadas para Administração, Contabilidade e *Marketing* sendo todas as obras, no idioma português.

Adentrando a busca, utilizou-se a palavra-chave “precificação”, onde foram encontrados 72 artigos, em seguida, foram observadas as palavras chaves dos artigos que se incluíram no tema proposto: custos e preço de venda, utilizando os seguintes parâmetros.

Posteriormente, dos 18 artigos filtrados sob os parâmetros estabelecidos, foram excluídos 7 títulos por não se enquadrarem nos critérios definidos, em razão disto, dentre esses foram selecionados os 11 artigos que atendessem os seguintes critérios: discutir sobre a importância dos custos e como eles influenciam no preço de venda, discursar sobre os impactos financeiros da prática de uso dos dados de custos no processo de precificação e expor os papéis do custo na formação do preço de venda.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Adentrando a metodologia supracitada, apresentam-se agora, os resultados e discussões obtidos a partir da análise dos 11 artigos selecionados nesta pesquisa.

Quadro 1: Síntese dos artigos sobre custos e formação de preço de venda.

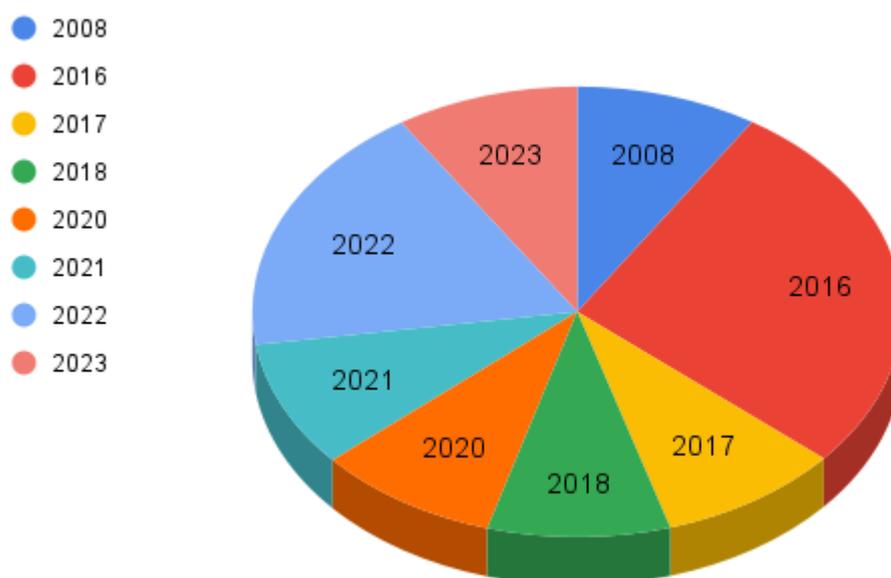
Título:	Autores:	Objetivos:	Resultados:
Precificação de Consultoria Empresarial com a Contribuição das Estratégias de Apreçamento.	Santos, Ducati e Bornia, 2008.	Apresentar estratégias de precificação para exame e verificação de aplicabilidade quanto a definição de valor para os serviços da consultoria de gestão empresarial.	A estratégia adequada é a baseada em valor.
A Relação entre as Capacidades de Precificação e o Desempenho Varejista.	Alves, Varotto e Gonçalves, 2016.	Investigar a relação entre as capacidades de precificação e o desempenho da empresa varejista.	O preço baseado em valor é cada vez mais reconhecido, como superior às outras abordagens.

As Estratégias de Precificação e o Desempenho das Empresas.	Milan, Saciloto, Larentis e Toni, 2016.	Rigidez de preços, no que se refere ao porquê as empresas alteram seus preços, com menos frequência do que a Teoria Econômica poderia prever.	Abordagem de preço baseado nos custos, a baseada em valor percebido como predominante.
Estratégias de Precificação de Novos Serviços em Pequenas e Médias Empresas.	Nobre, Macedo, Kato, Maffezzoli, 2016.	Investigar as condições que levam à adoção de uma estratégia de precificação para um novo serviço adotada por pequenas e médias empresas prestadoras de serviços das cidades de Mossoró/RN, Fortaleza/CE e Campina Grande/PB.	Preço baseado no valor, mencionando que as mesmas estão relacionadas a fatores externos.
Agrupamento de empresas a partir de suas estratégias de precificação e níveis de desempenho: um estudo no setor metalmeccânico de Caxias do Sul.	Saciloto, Larentis, Milan e Toni, 2017.	Verificar a constituição de grupos de empresas a partir de suas estratégias de precificação e níveis de desempenho.	Além da abordagem de preço baseado nos custos, a baseada em valor percebido como predominante.
Aumento do Poder de Compra do Varejo e o Impacto nas Estratégias de Precificação.	Bicalho, Hamza e Luppe, 2018.	Analisar as estratégias de posicionamento e de preço de determinadas categorias de produto.	Observaram em sua pesquisa prevalência da adoção de preços mais baixos.
Precificação e Análise de Custos em um Complexo Turístico Institucional.	Estevam, Barbosa, Pinzan, Junior e Besen, 2020.	Avaliar, a partir do método de custeio RKW, a viabilidade econômica do preço de venda dos ingressos de um complexo turístico.	A principal dificuldade encontrada para definição do preço de venda é a mensuração dos custos.
Associação entre o ambiente de precificação e a abordagem de preço baseada no valor.	Souza, Guerreiro e Amaral, 2021.	Levantar a associação entre o ambiente de precificação e a formação do preço com base no valor em empresas do mercado B2B.	Preço baseado no valor, mencionando que as mesmas estão relacionadas a fatores externos.
Precificação no Contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs): Podemos Sofisticar ou Ainda Pecamos no Básico?	Purificação, Cavalheiro e Conceição, 2022.	Identificar os critérios e estratégias utilizadas na precificação, na perspectiva gerencial.	A principal dificuldade encontrada para definição do preço de venda é a mensuração dos custos.
Gestão estratégica de custos no segmento de microcervejarias artesanais: variáveis de precificação do produto.	Dezordi, Vieira e Sausen, 2022.	Identificar como as variáveis, custos de produção, concorrência e valor percebido pelo cliente interferem na fixação do preço final dos produtos de microcervejarias artesanais.	Apontam que na visão dos clientes o atributo determinante é o valor percebido.

custos em um complexo turístico institucional e precificação de serviços metrológicos.

Dessa forma, os outros 8 artigos selecionados apresentam uma análise estratégica de precificação relacionada com a área de marketing, cujo objetivo é entender e analisar como os custos, concorrência e valor percebido pelo cliente, influenciam na fixação do preço dos produtos até atingir o consumidor final, em um contexto de microcervejarias, pequenas e médias empresas, comércio eletrônico e empresas de consultoria.

Figura 2 – Evolução das publicações sobre custos e formação de preço de venda.

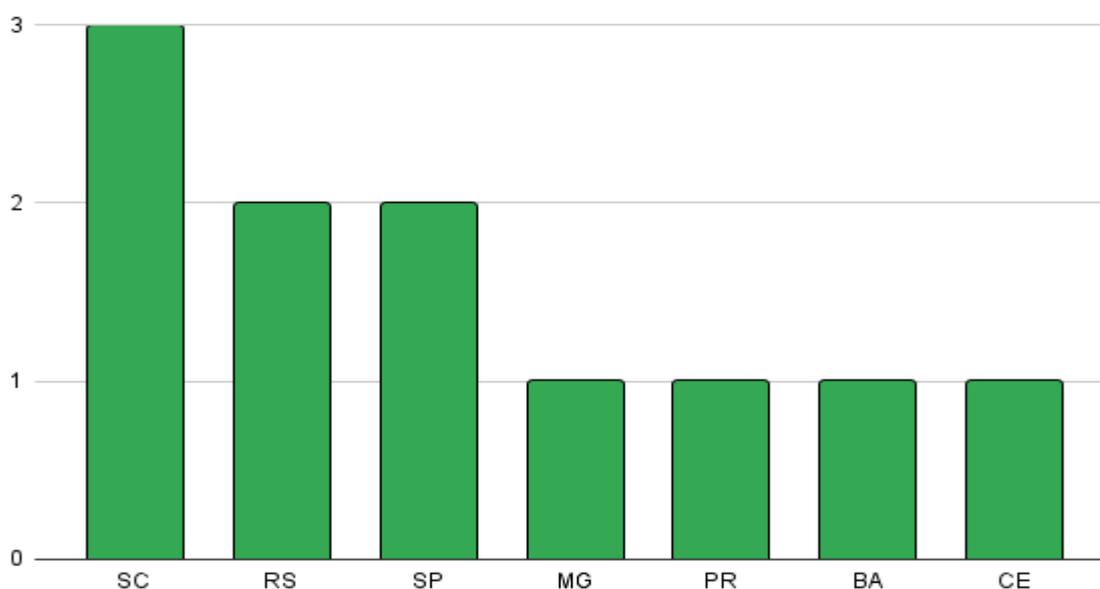


Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Diante do exposto, constatou-se a predominância de publicações nos anos de 2016 e 2022. Evidencia-se também, que os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, respectivamente por ordem cronológica, apresentam maiores taxas de publicação. No que tange ao tipo de pesquisa, foram analisadas, um montante de 7 pesquisas quantitativas de caráter

descritivo, 2 de dados qualitativos provenientes de um estudo de caso e pesquisa documental, e 2 com abordagem em duas etapas sendo qualitativa e quantitativa.

Figura 3 – Quantidade artigos publicados por Estado sobre custos e formação de preço de venda.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao iniciar as discussões com base nas informações extraídas de cada autor em suas pesquisas sobre custos e formação de preço de venda, observa-se que os autores abordaram diferentes pontos de foco em suas pesquisas. No entanto, de maneira geral, todos contribuíram significativamente para as análises da presente pesquisa.

De acordo com Santos, Ducati e Bornia (2008), o objetivo de sua pesquisa foi apresentar estratégias de precificação, para exame e verificação de aplicabilidade quanto a definição de valor para os serviços da consultoria de gestão empresarial, os mesmos concluíram em sua pesquisa, que a estratégia adequada para precificação desses serviços é a baseada em valor e alegam que a mesma, deveria ser a primeira a ser utilizada para apreçamento de prestações de serviço.

Segundo Alves, Varotto e Gonçalves (2016), o objetivo de sua pesquisa foi identificar a relação entre as capacidades de precificação e desempenho varejista, dessa forma, os resultados apontaram relação entre preços com base na expectativa do cliente e preços com base nas condições concorrenciais do mercado e capacidade de precificação, os mesmos concluíram que as capacidades de precificação estão mais voltadas para variáveis ambientais, como mercado, concorrente e clientes e não para as variáveis internas necessárias para determinar o preço baseado nos custos.

Conforme Milan, Larentis e Toni (2016), o objetivo da pesquisa foi identificar as estratégias de precificação com o desempenho da empresa, por isso, apresentou o resultado de que o preço baseado em valor, é cada vez mais reconhecido como superior às outras abordagens, os mesmos concluíram que as empresas ligadas ao ramo eletroeletrônico, utilizam com mais frequência o preço baseado em valor percebido do que as empresas do ramo metal mecânico, apresentando assim um maior resultado no faturamento anual e conseqüentemente uma margem líquida de lucro mais eficiente.

Segundo Nobre, Macedo e Maffezzolli (2016), o objetivo da pesquisa foi identificar estratégias de precificação em pequenas e médias empresas e investigar as condições que levaram à adoção das estratégias de precificação: desnatação, penetração ou preço competitivo, dessa forma, conclui-se que as pequenas empresas optam por adotar a estratégia de desnatação, pois oferecem ganhos financeiros mais imediatos e as médias optam uma política de preço mais competitiva, a fim de aumentar a participação de mercado.

Diante do exposto por Saciloto, *et. al.*, (2017), enfatiza seus objetivos em identificar as estratégias de precificação e nível de desempenho no setor metal mecânico, o mesmo concluiu que empresas do ramo com até 19 funcionários e média de 500 clientes ativos, utilizam a estratégia de preços baixos e que elas tendem a declarar maior dificuldade diante do seu desempenho em relação ao seu concorrente principal, diante disso constatou-se que as empresas que praticam estratégia de preços altos possuem maiores margens líquidas de lucro.

Neste contexto, no entanto, Saciloto, *et. al.*, (2017), defende que empresas maiores, utilizam como principal método de formação de preços aquele baseado em custos, seguido pelo método baseado em valor percebido,

bem como as estratégias de preço depende do contexto em análise, visto que as empresas analisadas se encontram em diferentes contextos mercadológicos.

Conforme Bicalho, Hamza e Luppe (2018), a pesquisa buscou analisar as estratégias de posicionamento e de preço do Varejo, concluindo que o aumento do poder de compra do varejo torna as empresas mais vulneráveis à oscilações de preço, dessa forma os varejistas aproveitam desse poder no momento das negociações, acarretando para a indústria utilização de promoções exclusivas, melhores preços, formas de pagamento e prazo, o estudo evidenciou ainda, que em mercados poucos elásticos, as diferenças de preços inferiores resultaram em perda da receita, por outro lado em mercados com alta elasticidade, as vendas possuem forte relação com o preço do produto.

Segundo Estevan, *et. al.*, (2020), a pesquisa estudada começou com a seguinte pergunta: “os preços utilizados atualmente no ramo de um complexo turístico institucional para a diversidade de passeios disponíveis, são economicamente suficientes?”. Conclui-se que levando em consideração o cenário do preço de venda dos ingressos, um único passeio não apresentou suficiência com o custo unitário, enquanto, no âmbito do preço de venda médio por unidade, dois passeios demonstraram-se economicamente impraticáveis.

Logo, posteriormente Estevan, *et. al.*, (2020), defende que a seguinte pesquisa se mostrou oportuna, pois poucas adotam o método de custeio RKW para alocação dos custos, cujo objetivo é fazer o rateio não só dos custos, como também, todas as despesas relacionadas, é válido ressaltar que a empresa não possuía um sistema de rateio para os passeios oferecidos e ao aplicá-lo foram encontradas discrepâncias no preço de venda com o custo unitário dos passeios.

Conforme Souza, Guerreiro e Amaral (2021), a finalidade da pesquisa foi identificar a associação entre o ambiente de precificação e formação do preço com base no valor, das empresas do mercado B2B (*business to business*), chegando a conclusão que a abordagem baseada no valor relaciona-se a fatores externos do ambiente de precificação e não tem relação com os fatores internos, tendo em vista que empresas que operam em mercados competitivos, não tem comportamento claro com relação aos objetivos de precificação, divergente do que ocorre com os formadores de preço.

De acordo com Purificação, Cavalheiro e Conceição (2022), o intuito da pesquisa foi identificar em um contexto de micro e pequenas empresas, se no processo de precificação elas ainda pecam no básico, os dados da pesquisa apontaram que sim, haja vista, que as mesmas encontram dificuldades durante a mensuração de custos na execução do processo de precificação, o autor enfatiza que no ponto de vista das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) envolvidas, o custo atual e o custo de reposição são considerados primordiais para o processo de precificação.

Além disso, Purificação, Cavalheiro e Conceição (2022), destacam a importância que o preço de venda seja confrontado com o preço de mercado, bem como, acrescentar um percentual de margem de lucro, conclui-se que a grande maioria das empresas utilizam essa margem e consideram que são suficientes para cobrir seus custos e despesas, e ainda gerar lucro operacional, sendo assim, a principal dificuldade encontrada para definição do preço de venda é a mensuração dos custos e a dedução do aumento dos preços nas empresas, é conseqüentemente a diminuição das vendas, os autores pontuam também que a maioria das empresas estudadas não utilizaram nenhum método de custeio.

Segundo Dezordi, Vieira e Sausen (2022), o objetivo de sua pesquisa visou identificar variáveis de custos de produção, concorrência e valor percebido pelo cliente com relação a fixação do preço final dos produtos em um contexto de microcervejarias artesanais, concluindo como variáveis para fixação do preço: matéria prima, mão de obra, tecnologia, limite da capacidade instalada, custo fixo e de produção, preço de mercado, *market share*, margem de contribuição e valor percebido, os autores apontam que os custos de produção tem um peso relevante na delineação dos preços e que na visão dos clientes o atributo determinante é o valor percebido.

Conforme Araújo, Soares e Rodrigues (2023), o intuito da pesquisa foi aplicar o método de custeio baseado em atividades na precificação de serviços metrológicos, a seguinte pesquisa utilizou o tempo de execução das atividades empregando o método *mark-up*, os autores apontam, ainda que, nas etapas finais do estudo, foram feitas diferentes análises referente a margem de contribuição e cálculo do ponto de equilíbrio confrontando o preço dos serviços com a concorrência, dessa forma, conclui-se que na empresa há uma

desorganização dos dados relativo ao faturamento, produtos vendidos, custos, despesas e materiais necessários para calibração dos equipamentos utilizados pelo laboratório.

Neste contexto, após análise de todas as discussões dos autores, encontramos semelhanças nos resultados obtidos, Santos, Ducati e Borna (2008), concluíram que a estratégia adequada para precificação dos serviços estudados é a baseada em valor, bem como, em concordância Milan, Larentis e Toni (2016), apontaram que o preço baseado em valor é cada vez mais reconhecido como superior às outras abordagens, Saciloto, et. al., (2017), também conclui em sua pesquisa, além da abordagem de preço baseado nos custos, a baseada em valor percebido como predominante.

Em conformidade com os autores citados no parágrafo anterior Souza, Guerreiro e Amaral (2021), também enfatizam em sua pesquisa o preço baseado no valor, mencionando que as mesmas estão relacionadas a fatores externos, assim como, Dezordi, Vieira e Sausen (2022), apontam também que na visão dos clientes o atributo determinante é o valor percebido.

Em concordância com Milan, Larentis e Toni (2016), Saciloto, et. al., (2017), também conduziram sua pesquisa em um setor metal mecânico e concluíram que empresas neste ramo adotam com frequência estratégias de preço baixo, bem como, Bicalho, Hamza e Luppe (2018), também observaram em sua pesquisa prevalência da adoção de preços mais baixos, por isso, eles reforçam, ainda, que as empresas que vilipendiaram estratégias de preços superiores, optando por preços inferiores para acompanhar a concorrência obtiveram um resultado desagradável ocasionando em perda da receita.

De acordo com os autores Araújo, Soares e Rodrigues (2023), Purificação, Cavalheiro e Conceição (2022) e Estevan, et. al., (2020), concluiu-se de forma similar em suas pesquisas que a principal dificuldade encontrada para definição do preço de venda é a mensuração dos custos, encontrou-se uma desorganização dos dados referente às vendas, despesas, faturamento e custos de materiais, eles destacam, ainda, que a maioria das empresas estudadas não utilizavam nenhum método de custeio no processo de precificação.

Diante deste contexto, é válido ressaltar que a pesquisa de Alves, Varotto e Gonçalves (2016) e Souza, Guerreiro e Amaral (2021), complementam

o estudo de Estevan, *et. al.*, (2020), Purificação, Cavalheiro e Conceição (2022) e de Araújo, Soares e Rodrigues (2023), visto que estes fizeram um estudo do processo de precificação baseado nos custos, e obtiveram um resultado negativo, já que a maior parte das empresas não possuía o hábito de utilizar nenhum método de custeio na formação do preço de venda, sendo assim, é notório que as capacidades de precificação estão mais voltadas para variáveis ambientais do que as internas necessárias para determinar o preço baseado nos custos.

Por outro lado, Saciloto, *et. al.*, (2017) obteve um resultado diferente dos outros autores, já que sua pesquisa apontou como principal método de formação de preço aquele baseado em custos e em valor percebido, sua conclusão não foi voltada apenas para variáveis externas, visto que as internas (baseada em custos) também foi uma estratégia predominante.

Neste contexto, após a discussão de resultados dos autores, é perceptível que muitos pontos de vista são semelhantes e destacam o valor percebido do cliente no processo de precificação. Em contrapartida, também foi notório uma pequena parcela de pesquisas que destacam os custos e que obtiveram pontos de vista diferentes, sendo assim, é fundamental destacar que todas as pesquisas se complementam em diferentes contextos mercadológicos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as pesquisas, conclui-se que as empresas durante o processo de precificação prezam por variáveis externas e deixam de lado as variáveis internas, ou seja, elas se preocupam com a forma que o produto é visto pelo cliente, e com estratégias do mercado concorrente, à vista disso, a maioria dessas empresas tentam acompanhar o preço de mercado sem levar em consideração os custos operacionais do produto, que por consequência acabam resultando em perda da receita.

Desta forma, entende-se que as empresas não se atentam ao preço baseado nos custos ou não possuem por dificuldade de mensurar suas despesas, custos fixos, custos operacionais e custos variáveis, além disso, com a afobação de acompanhar o mercado, as mesmas não impõem uma margem

de lucro sobre o produto, por isso, muitas acabam em prejuízo e com o financeiro em *déficit*.

Diante disso, as pesquisas indicaram domínio de estratégias baseadas no valor percebido do cliente, onde 63,63% das pesquisas foram feitas de forma qualitativa - descritiva e apenas 27,27% das pesquisas publicadas foram baseadas nos custos.

Além disso, é válido ressaltar que o objetivo inicial desta pesquisa era analisar o processo de precificação através dos custos e seus impactos financeiros nas empresas, entretanto, não foi possível analisar somente o preço de venda baseado nos custos, já que os artigos científicos selecionados que foram predominantes trouxeram uma abordagem mais estratégica e ligada a fatores externos.

Outrossim, constatam-se, as seguintes limitações na presente pesquisa:

- I. Poucas publicações sobre o tema;
- II. Muitas pesquisas qualitativas com abordagem descritiva;
- III. Uma quantidade escassa de estudos do preço de venda baseado em custos;
- IV. Predominância de estudos baseado em estratégias externas.

Sendo assim, não foi possível identificar de forma clara a aplicabilidade dessas estratégias e métodos de custeio.

Desta forma, de acordo com as limitações da pesquisa mencionadas a priori, como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se:

- V. Investigação da mensuração dos custos no processo de precificação;
- VI. Aplicação desta mensuração dentro das empresas, já que a quantidade de estudos baseado nos custos são escassos;
- VII. Estudo dos métodos de custeio baseado nos custos, mais utilizados nas empresas;
- VIII. Análise da eficácia do preço baseado nos custos e no valor percebido do cliente;
- IX. Comparação do desempenho financeiro das empresas que possuem métodos de custeio, com aquelas que não utilizam.

12º ECCAD

ENCONTRO CIENTÍFICO DE
CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BUSINESS
SCHOOL | U

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N. A Relação entre as Capacidades de Precificação e o Desempenho Varejista. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, pág. 232-264, 2016.

ARAÚJO, M. B.; MARGUEIRO, E. A.; MORAIS, M. O. O dilema dos métodos de custeio e das ferramentas de gerenciamento de custos: uma proposta conceitual. **Research, Society And Development**, [S.l.], v. 10, n. 9, p. e59710918638, Jul. 2021.

BICALHO, M. N.; HAMZA, K. M.; LUPPE, M. R. Aumento do Poder de Compra do Varejo e o Impacto nas Estratégias de Precificação. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 2, p. 70-93, 2018.

BORTOLUZZI, C. A. P.; CHIOSSI, S.; CAMARGO, T. F.; MANFROI, L.; CORREA, J. D. Contabilidade de custos e formação do preço de venda: um estudo de caso em uma padaria. **Abcustos**, São Leopoldo, v. 15, n. 1, p. 176-206, Jan/Abr. 2020.

BRIZOLA, J.; FANTIN, N. REVISÃO DA LITERATURA E REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. **Revista de Educação do Vale do Arinos - RELVA**, [S. l.], v. 3, n. 2, 2017. DOI: 10.30681/relva.v3i2.1738. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/relva/article/view/1738>. Acesso em: 9 maio. 2023.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade**: atendendo às novas demandas gerenciais. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DEZORDI, A. P. R.; VIEIRA, E. P.; SAUSEN, J. O. Gestão estratégica de custos no segmento de microcervejarias artesanais: variáveis de precificação do produto. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 379-398, 2022.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S. DE; ALCOFORADO, C. L. G. C. Integrative review versus systematic review. **Reme: Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, 2014.

ESTEVAM, M. K.; BARBOSA, F. P.; PINZAN, P. A.; SERAFIM JR., V.; BESEN, F. G. Precificação e Análise de Custos em um Complexo Turístico Institucional. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 20, n. 46, p. 55-69, 2020.

FERREIRA, R. F. **Gestão estratégica de custos**: análise de custos com estudo de caso resolvido. 1ª edição. [S. l.], Editora Motres, 2021.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: CONCEITUAÇÃO, PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 9 maio. 2023.

MEGLIORINI, E. **Custos: Análise e gestão**. 2ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

MILAN, G. S.; SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F.; TONI, D. As Estratégias de Precificação e o Desempenho das Empresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 419-452, 2016.

ARAÚJO NETO, G. A. SOARES JÚNIOR, L.; RODRIGUES, M. V. Precificação de serviços metrológicos utilizando o custeio baseado em atividades no laboratório de metrologia de uma instituição federal de ensino superior em Fortaleza/CE. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 2002-2023, 2023.

NOBRE, L. H. N.; MACEDO, A. F. P.; KATO, H. T.; MAFFEZZOLLI, E. C. F. Estratégias de Precificação de Novos Serviços em Pequenas e Médias Empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, p. 3-20, 2016.

PURIFICAÇÃO, É. F. S.; CAVALHEIRO, R. T.; CONCEIÇÃO, G. P. M. Precificação no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs): podemos sofisticar ou ainda pecamos no básico?. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 14, n. 3, p. 135-154, 2022.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R.. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318–325, ago. 1995.

SANTOS, N. J. D.; DUCATI, E.; BORNIA, A. C. Precificação de consultoria empresarial com a contribuição das estratégias de apreçamento. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 7, n. 21, p. 41-52, 2008.

SOUZA, A. A.; GUERREIRO, R.; AMARAL, J. V. Associação entre o ambiente de precificação e a abordagem de preço baseada no valor. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 32, n. 3, pág. 1-23, 2021.

SANTANA, W. D. S; BARRETO, M. V. S; SOUZA, D. S; SANTOS, F. K. G. Formação de preço de venda: um estudo de caso voltado para microempreendedor individual do ramo de comércio. **Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 7, n. 1, p. 90–102, Out. 2021.

SILVA, D.; et al. Contabilidade de custos como ferramenta para tomada de decisão: Estudo de caso em uma Microempresa situada na região Noroeste de

Mato Grosso. **Revista Científica da Ajes**, Juína-MT, v. 9, n. 19, p. 88-106, jul./dez.2020.

SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; TONI, D. Agrupamento de Empresas a Partir de suas Estratégias de Precificação e Níveis de Desempenho: Um Estudo no Setor Metalmeccânico de Caxias do Sul. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 26, p. 155-193, 2017.

VENTURINI, L. D. B; CARRARO, W. B. W. H. Evolutionary stage of management accounting in accounting organizations of legal nature EIRELI in the municipality of Porto Alegre – RS. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 81-99, Abr. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD

THE USE OF NEW TECHNOLOGIES IN CORPORATE EDUCATION: ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE SPELL/ANPAD DATABASE

José Leonardo De Moraes Madeira

E-mail: Leonardomoraes121212@gmail.com – *Business School* Unoeste

Mateus Dos Santos Cristóvão

E-mail: Mateuscristofano@gmail.com – *Business School* Unoeste

Valdecir Cahoni Rodrigues

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

Josélia Galiciano Pedro

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

RESUMO: A globalização e o avanço das tecnologias de informação e comunicação têm levado as empresas a se reinventarem para manter sua competitividade no mercado mundial. Um dos fatores cruciais para o desenvolvimento das empresas é o capital intelectual, que deve estar continuamente capacitado para responder às novas demandas dos consumidores, fornecedores e outros *stakeholders*. Para atender a essa necessidade, as empresas podem adotar a Educação Corporativa (EC), que promove o desenvolvimento dos colaboradores e os capacita para atuarem dentro dos padrões exigidos em suas funções. Dessa forma, a EC pode ajudar a reduzir a lacuna existente entre a formação contínua dos funcionários e as exigências do mercado. Dentro desse contexto, o objetivo desta pesquisa foi identificar e abordar quais as novas tecnologias que estão sendo utilizadas na educação corporativa e seus benefícios, por meio de uma análise da produção científica na base de dados da Spell/Anpad dos últimos 10 anos. Tratou-se de uma revisão sistemática integrativa, utilizando uma abordagem qualitativa com análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o uso de novas tecnologias na educação corporativa tem se mostrado essencial para a atualização e capacitação de profissionais em ambiente empresarial. A incorporação de ferramentas digitais, plataformas de aprendizado online, realidade virtual, inteligência artificial e outras inovações tecnológicas proporcionam vantagens significativas. Essas tecnologias permitem a flexibilidade de horários e locais de estudo, possibilitando que os colaboradores acessem o conteúdo de forma conveniente. Além disso, permitem a personalização do aprendizado, adaptando-se ao ritmo e às necessidades individuais de cada profissional. A interatividade proporcionada por essas ferramentas também aumenta o engajamento e a retenção do conhecimento. Simulações, jogos e ambientes virtuais de aprendizado criam experiências mais imersivas e dinâmicas, tornando o processo de ensino mais eficaz. Outro benefício é a facilidade de avaliação e monitoramento do progresso dos

colaboradores. Plataformas de *e-learning* geralmente oferecem métricas detalhadas, permitindo às empresas analisar o desempenho de seus funcionários e identificar áreas de melhoria. Conclui-se, portanto, que o uso de novas tecnologias na educação corporativa é uma estratégia valiosa para manter os profissionais atualizados e competitivos no mercado, além de contribuir para o desenvolvimento contínuo e o sucesso das organizações.

Palavras-chaves: Educação Corporativa. Colaborador. Aprendizagem Organizacional. Desenvolvimento de Competências.

ABSTRACT: Globalization and the advancement of information and communication technologies have led companies to reinvent themselves to maintain their competitiveness in the world market. One of the crucial factors for the development of companies is intellectual capital, which must be continually trained to respond to new demands from consumers, suppliers and other stakeholders. To meet this need, companies can adopt Corporate Education (CE), which promotes the development of employees and empowers them to perform within the standards required in their roles. In this way, CE can help reduce the gap between ongoing employee training and market demands. Within this context, the objective of this research was to identify and address which new technologies are being used in corporate education and their benefits, through an analysis of scientific production in the Spell/Anpad database over the last 10 years. This was an integrative systematic review, using a qualitative approach with content analysis. The results showed that the use of new technologies in corporate education has proven to be essential for updating and training professionals in a business environment. The incorporation of digital tools, online learning platforms, virtual reality, artificial intelligence and other technological innovations provide significant advantages. These technologies allow flexibility in study times and locations, allowing employees to access content conveniently. Furthermore, they allow personalization of learning, adapting to the pace and individual needs of each professional. The interactivity provided by these tools also increases engagement and knowledge retention. Simulations, games and virtual learning environments create more immersive and dynamic experiences, making the teaching process more effective. Another benefit is the ease of evaluating and monitoring employee progress. E-learning platforms often offer detailed metrics, allowing companies to analyze their employees' performance and identify areas for improvement. It is concluded, therefore, that the use of new technologies in corporate education is a valuable strategy to keep professionals updated and competitive in the market, in addition to contributing to the continuous development and success of organizations.

Keywords: Corporate education. Collaborator. Organizational Learning. Skills Development.

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado tão competitivo, as organizações precisam estar atentas às inovações, aos seus concorrentes e promover uma prestação de serviços e/ou oferta de produtos de qualidade. Para conquistar seus objetivos estratégicos, as pessoas são o principal recurso para atingir resultados nas organizações e precisam acreditar e construir ações para alcançar o sucesso. Como afirmado por Leone (2010), já se foi o tempo em que somente máquinas e atividades operacionais geravam lucros; hoje, o capital intelectual é o foco para manter a competitividade.

No Brasil, há um descolamento crescente entre os sistemas formais de gestão de pessoas e a realidade das organizações e do mercado de trabalho. Dentro desse contexto, surgiu um novo contrato entre as pessoas e as organizações em torno do mútuo desenvolvimento. Promover a Educação Corporativa (EC) nas organizações é uma das estratégias utilizadas para que os colaboradores estejam integrados aos seus processos e possam contribuir de maneira mais efetiva nos resultados que devem ser alcançados. Em contrapartida, têm a possibilidade de se desenvolver e almejar crescimento profissional, pois apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do colaborador em desempenho (DUTRA; NERY; COSTIM, 2010).

O ambiente em que as organizações estão inseridas é turbulento, competitivo e imprevisível, obrigando-as a dar respostas com flexibilidade. Para isso, os trabalhadores devem se readaptar e estar qualificados para tais exigências, e as organizações assumem um papel no desenvolvimento de seus colaboradores no ponto de vista de capacitação (ROSINI; ALVES; ALVES, 2018).

A pesquisa abordou como trazer de forma prática a educação corporativa e sintetiza a problemática na seguinte pergunta: quais são as contribuições do uso de novas tecnologias na educação corporativa, no treinamento e capacitação profissional nas organizações? Atualmente, a Educação Corporativa é um diferencial estratégico para as empresas e pode trazer ganhos, como a valorização e capacitação dos colaboradores, a democratização do conhecimento e a promoção da gestão integrada de tecnologias, pessoas, processos, produtos, meio ambiente, fornecedores e clientes (HAJOJ et al., 2016).

Este trabalho é foi pertinente, pois foi uma investigação da aplicação prática da Educação Corporativa, bem como dos benefícios e das dificuldades de sua implementação. Os achados desta pesquisa podem contribuir para que as empresas possam aprimorar a aplicação dessa valiosa ferramenta e fomentar outras pesquisas na área.

Assim, a presente pesquisa contribuiu para uma melhor compreensão das perspectivas das organizações que investem, não apenas na capacitação, mas também na motivação e valorização dos colaboradores, que trabalham de

forma prazerosa, aprimorando sua qualidade de vida e tornando a qualificação mais efetiva por parte do corpo funcional da organização.

O objetivo geral da pesquisa foi o de identificar as novas tecnologias utilizadas na educação corporativa e seus benefícios por meio da análise da produção científica na base de dados da Spell/ANPAD.

Os objetivos específicos da pesquisa foram: Realização de uma pesquisa exploratória sobre o tema; Analisar a produção científica dos últimos 10 anos na base de dados da Spell/ANPAD; Identificar as novas tecnologias utilizadas pelas empresas na educação corporativa; abordar os benefícios que essas novas tecnologias trazem para as organizações.

Portanto, por meio dos objetivos buscou mostrar que a adoção de novas tecnologias na educação corporativa representa uma estratégia crucial para manter os profissionais atualizados e competitivos no mercado de trabalho. Além disso, contribui de forma significativa para o desenvolvimento contínuo e o sucesso das organizações.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que uma pesquisa científica seja configurada como tal e atinja os objetivos aos quais se propôs a realizar, torna-se imprescindível definir os procedimentos metodológicos a serem utilizados, elucidando, assim, de maneira coerente e organizada, seus métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa utilizados no decorrer do trabalho.

Logo, em razão do estudo proposto ter objetivado efetuar uma pesquisa para identificar e abordar quais as novas tecnologias que estão sendo utilizadas na educação corporativa e seus benefícios, o presente artigo se apoiou na abordagem qualitativa, que, de acordo com Rampazzo (2013), ocupa um lugar reconhecido entre várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem as pessoas e a complexidade das relações sociais. Do mesmo modo, o presente estudo aprofundou na busca do conhecimento já existente e publicado sobre o tema, com o intuito de alcançar o objetivo proposto. Dentro desse contexto, o uso da abordagem de pesquisa qualitativa é o método que se usa para mensurar resultados que não cabem em números, mas sim por meio

de uma interpretação dos fenômenos e seus resultados, nos quais é possível elaborar as análises e pontos de vista de acordo com a realidade.

Em resumo, a pesquisa qualitativa é um método de pesquisa social que se concentra em compreender os significados e experiências subjacentes aos fenômenos estudados e utiliza uma variedade de técnicas para coletar e analisar dados em profundidade. Ela é útil para a compreensão de fenômenos complexos e para a construção de teorias baseadas em dados empíricos.

Para alcançar o objetivo deste artigo, apoiou-se na revisão sistemática integrativa. Mendes, Silveira e Galvão (2008) comentam que a revisão integrativa envolve o exame de importantes pesquisas que oferecem apoio para uma tomada de decisão coerente e aprimoramento da prática.

De acordo com Michel (2015), a revisão sistemática é uma metodologia utilizada na pesquisa científica para identificar, avaliar e sintetizar a literatura existente sobre um determinado assunto. Ela é considerada uma abordagem sistemática e rigorosa para avaliar a qualidade das evidências disponíveis, permitindo que os pesquisadores façam recomendações baseadas em evidências para a prática clínica e política.

Geralmente, a revisão sistemática envolve uma pesquisa abrangente da literatura publicada, incluindo bancos de dados eletrônicos, listas de referências de artigos relevantes e comunicações pessoais com especialistas no assunto. Os estudos incluídos na revisão são selecionados com base em critérios específicos, como tipo de estudo, população estudada, intervenção ou exposição avaliada, desfechos medidos, entre outros. A qualidade dos estudos incluídos também é avaliada para garantir que apenas estudos de alta qualidade sejam incluídos na revisão.

Para efetuar o alcance do objetivo deste artigo, apoiou-se na revisão sistemática integrativa. Mendes, Silveira e Galvão (2008), comentam que revisão integrativa envolve o exame de importantes pesquisas que oferecem apoio para uma tomada de decisão coerente e aprimoramento da prática.

De acordo com Michel (2015), a revisão sistemática é uma metodologia utilizada na pesquisa científica para identificar, avaliar e sintetizar a literatura existente sobre um determinado assunto. Ela é considerada uma abordagem

sistemática e rigorosa para avaliar a qualidade das evidências disponíveis, permitindo que os pesquisadores façam recomendações baseadas em evidências para a prática clínica e política.

Geralmente, a revisão sistemática envolve uma pesquisa abrangente da literatura publicada, incluindo bancos de dados eletrônicos, listas de referências de artigos relevantes e comunicações pessoais com especialistas no assunto. Os estudos incluídos na revisão são selecionados com base em critérios específicos, como tipo de estudo, população estudada, intervenção ou exposição avaliada, desfechos medidos, entre outros. A qualidade dos estudos incluídos também é avaliada para garantir que apenas estudos de alta qualidade sejam incluídos na revisão.

Após a seleção dos estudos, os dados são extraídos e analisados de forma sistemática e rigorosa. Os dados extraídos geralmente incluem informações sobre o tamanho da amostra, intervenção/exposição avaliada, desfechos medidos e resultados dos estudos. A análise dos dados inclui a realização de uma síntese quantitativa (metanálise), quando apropriado, bem como uma síntese qualitativa dos achados dos estudos incluídos na revisão.

A análise de conteúdo, segundo Oliveira (2008), é uma técnica de pesquisa que se concentra na interpretação e compreensão de dados textuais e visuais. Ela é frequentemente utilizada em estudos qualitativos para extrair significados e padrões a partir de uma grande quantidade de dados não estruturados.

De acordo com Moraes (1994), o processo de análise de conteúdo geralmente envolve a leitura e releitura dos dados para identificar temas e padrões. Os dados são então codificados e categorizados em diferentes temas e categorias, que são analisados em profundidade para extrair significados e padrões comuns. A análise de conteúdo é uma técnica que exige atenção aos detalhes e a capacidade de trabalhar com grandes quantidades de dados não estruturados.

Em resumo, a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que se concentra na interpretação e compreensão de dados textuais e visuais. Ela é uma abordagem útil para extrair significados e padrões a partir de uma grande quantidade de dados não estruturados, e é frequentemente utilizada em estudos

qualitativos. Existem diferentes abordagens para a análise de conteúdo, cada uma com suas próprias técnicas e métodos específicos.

A coleta de dados conforme ressaltado por Moreira (2009), é uma etapa crucial em qualquer pesquisa, seja ela qualitativa ou quantitativa. Ela envolve a obtenção de informações relevantes e necessárias para responder às perguntas de pesquisa ou hipóteses formuladas pelo pesquisador. Ainda segundo o autor a coleta de dados pode ser realizada de diferentes maneiras, dependendo do tipo de pesquisa e das questões específicas que o pesquisador busca responder.

Os dados coletados para a realização desta pesquisa foram de fontes secundárias e constituída dos seguintes passos: (1) primeiramente entrou-se no site da base de dados da SPELL/ANPAD (<http://www.spell.org.br/>), (2) filtrou os estudos com os filtros de artigo, administração, português, e os anos de 2010 à 2022, (3) utilizou as palavras chaves: Novas tecnologias e educação corporativa. (4) avaliar os dados relevantes, (5) fazer a síntese dos dados extraídos.

Por fim, foi realizada uma avaliação preliminar dos títulos e resumos dos artigos para determinar se estes estavam alinhados com o objetivo do estudo. Um total de 25 artigos foram inicialmente coletados por meio das palavras-chave. Os artigos selecionados foram então lidos e avaliados individualmente com base no objetivo do estudo, resultando na inclusão de 12 trabalhos que apresentavam maior relevância para o tema escolhido.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Neste tópico são expostos os desdobramentos derivados de uma análise minuciosa dos artigos escolhidos, totalizando 12 referências para esta revisão publicados na base de dados da SPELL/ANPAD, no período de 2019 a 2023.

O estudo de Dias, Costa e Arruda Filho (2019) analisou as perspectivas de uso do Quadro Interativo "Smartboard" por professores no estado do Pará. O objetivo foi identificar como essa tecnologia diversifica o modelo de ensino, contribui para a atualização didática e traz outros benefícios práticos. A escolha desse produto se deu pela sua novidade nas escolas locais, conferindo-lhe um valor tecnológico ainda pouco explorado na área educacional da região. O

estudo investigou como os professores adotam essa tecnologia em suas práticas, dada a constante adaptação a novas ferramentas em suas carreiras. O método utilizado foi um questionário online com 26 perguntas fechadas, enviado por e-mail para 230 professores. Dos quais, 100 responderam, sendo 54% do sexo feminino. Embora a amostra seja representativa, os resultados não podem ser generalizados para a população em geral. Descobriu-se que a experiência prévia dos professores não foi um indicador forte da intenção de uso, mas o fator social demonstrou ser um motivador para a utilização da tecnologia educacional de forma prazerosa.

O estudo de Oliveira et al. (2019) buscou correlacionar o desenvolvimento econômico com a capacidade de inovação e progresso tecnológico nas diferentes regiões do Brasil. Observou-se uma concentração significativa de desenvolvimento tecnológico em uma única região, associada à produtividade, investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e patentes concedidas. Não parece haver um processo de "*catching up*" em andamento, e para reduzir a disparidade, as regiões menos desenvolvidas precisam intensificar esforços em produtividade, assimilação de tecnologias e P&D. Os autores concluíram que é crucial promover a imitação de tecnologias avançadas, aumentar os investimentos em P&D e implementar políticas que incentivem a inovação nessas regiões.

O estudo realizado por Passos et al. (2020) analisou o desenvolvimento de marcas próprias no setor vinícola de Antônio Prado. Os gestores demonstraram habilidade em atender às necessidades dos clientes. O estudo destacou a importância das marcas próprias e de uma cultura empreendedora para o crescimento e destaque em um mercado competitivo. Marcas próprias envolvem a criação e venda de produtos sob a própria marca da empresa, proporcionando controle sobre qualidade, inovação e posicionamento no mercado. Além disso, constrói uma identidade única e fideliza os consumidores. Investir em marcas próprias permite diferenciação da concorrência e criação de valor para os clientes. Uma cultura empreendedora promove uma mentalidade e atitude empreendedora, incentivando a busca de oportunidades, inovação e aceitação de riscos. Isso leva a colaboradores proativos, criativos e responsáveis pelos resultados da empresa. A combinação de marcas próprias e cultura

empreendedora impulsiona o crescimento ao facilitar a inovação e adaptação a mercados em constante evolução. Assim, investir nessas áreas fortalece a identidade, competitividade e promove crescimento sustentável e inovação contínua.

O estudo de Pavan et al. (2020) investigou o impacto da usabilidade do sistema e da cultura organizacional na satisfação dos usuários de uma empresa metalomecânica em Caxias do Sul, RS. Os resultados mostraram que 58,2% da satisfação dos usuários com o sistema pode ser atribuída a esses fatores. Isso ressalta a importância de considerar a usabilidade ao adotar novas tecnologias, pois ela influencia o desempenho dos usuários e da organização. Portanto, investir em sistemas com boa usabilidade é crucial para incentivar a utilização e melhorar o desempenho dos colaboradores. A cultura organizacional também desempenha um papel importante, influenciando como os colaboradores interagem com a tecnologia. Uma cultura que valoriza inovação e adaptação à tecnologia promove a aceitação e utilização efetiva dos sistemas pela equipe. Colaboradores satisfeitos com a tecnologia tendem a se sentir mais satisfeitos em relação ao trabalho. Investir em usabilidade e promover uma cultura organizacional alinhada com a tecnologia são estratégias essenciais para melhorar a experiência dos colaboradores e a competitividade da organização. Isso contribui para a eficiência operacional em um ambiente de trabalho cada vez mais digital e tecnologicamente avançado.

No seu artigo, Canaparro et al. (2021) propuseram um *framework* para a implementação da transformação digital na empresa DOCE SABOR. Eles utilizaram o método Design Science Research (DSR) para garantir a robustez e confiabilidade do estudo. O DSR foi escolhido devido à sua fundamentação em uma realidade concreta e estruturada, proporcionando maior validação ao estudo nos contextos aplicados. O artigo oferece contribuições teóricas ao revisar a literatura sobre transformação digital e sua integração com estratégia. Além disso, as etapas do DSR geram conhecimentos que complementam os dados teóricos, otimizando o processo de transformação digital na indústria estudada. Em termos práticos e gerenciais, o principal resultado é o próprio *framework*, capaz de impulsionar a inovação da empresa e influenciar estrategicamente a implementação da transformação digital. Este passo a passo

pode ser adotado por organizações que buscam se transformar digitalmente, conferindo uma vantagem competitiva em uma indústria altamente concorrencial, como a de confeitaria. O estudo sugere que há etapas subsequentes relevantes para a utilização e aplicação desses recursos, destacando a necessidade de continuar pesquisando nesse campo.

Rodrigues et al. (2021) buscaram apresentar um projeto tem como objetivo desenvolver um aplicativo de *chatbot*, visando aprimorar e minimizar a alta demanda da secretaria do Stricto Sensu para melhorar o atendimento. A abordagem é qualitativa. O método empregado para a análise empírica é o de entrevistas. Para a análise de processos, desenvolveu-se um diagrama de Ishikawa. Os achados das análises integradas são apresentados via diagrama lógico, seguido da proposta da solução do problema com a implementação de um *chatbot*. Os resultados e as lições aprendidas proporcionam pelo menos três contribuições de natureza tecnológico-social. Primeiramente, destaca-se a solução apresentada por meio do *chatbot* para o problema enfrentado, a qual pode servir como um exemplo para auxiliar outras Instituições de Ensino Superior (IES) que estejam passando por desafios semelhantes e tenham o interesse em aprimorar a eficiência de suas secretarias ou outros departamentos que possam integrar um *chatbot*. Mesmo para aquelas que não possuam a ferramenta à disposição, uma análise entre os custos e os benefícios (indicará a viabilidade da execução da proposta. A segunda contribuição ocorre no âmbito da interdisciplinaridade e integração entre o Stricto Sensu e a graduação em Tech, fomentando a troca de conhecimento entre diferentes níveis educacionais por meio da abordagem transversal na concepção e implementação de novas tecnologias. A terceira contribuição decorre da implementação do *chatbot*, que traz consigo diversos benefícios para a IES. Os *chatbots* e a inteligência artificial (IA) têm o potencial de transformar radicalmente o campo do atendimento ao cliente, proporcionando uma experiência mais ágil, personalizada e disponível a qualquer hora do dia. Contudo, é crucial ter em mente que a introdução dessas tecnologias demanda um planejamento sólido, rigorosos testes e a consideração das necessidades individuais de cada empresa. Ao enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas pelos *chatbots* e pela IA, até mesmo negócios como uma empresa de desassoreamento podem estabelecer um

padrão de atendimento excelente, assegurando a satisfação e a fidelidade de seus clientes no presente e no futuro.

No estudo de Alencar et al. (2022), foi apresentado um estudo de caso em uma indústria de eletroeletrônicos situada no polo industrial de Manaus, com o propósito de avaliar o estágio de progresso na adoção do novo paradigma de produção, conhecido como Indústria 4.0. A metodologia empregada fundamentou-se em dados secundários provenientes do sistema PIMM 4.0, uma plataforma informatizada desenvolvida para mensurar os níveis de maturidade na transição industrial para tecnologias inovadoras. O nível de maturidade na indústria 4.0 refere-se à avaliação do grau de integração e adoção de tecnologias avançadas dentro de uma organização. Essa avaliação permite que as empresas identifiquem lacunas, estabeleçam metas realistas e desenvolvam estratégias para aprimorar sua posição na jornada rumo à excelência na Indústria 4.0. É uma ferramenta valiosa para guiar investimentos em tecnologia e promover a transformação digital de forma eficaz e sustentável. Através da análise realizada, foi constatado que a indústria em foco está alinhada com o estágio de maturidade da manufatura brasileira, ainda em processo de transição para o 4.0. Ela adota tecnologia avançada apenas em áreas específicas da organização, visando se adequar ao novo modelo e manter sua competitividade no mercado.

No relato tecnológico apresentado por Gargalaca Filho e Caldeira (2022), é descrita a intervenção realizada em uma empresa especializada no setor de consultoria e soluções para gerenciamento de cores em diversos segmentos de mercado. A ação teve início com a identificação de oportunidades surgidas devido a novas demandas por sistemas de iluminação nas empresas da indústria gráfica no Brasil, impulsionadas principalmente por mudanças legais e tecnológicas. Foi adotada a abordagem metodológica proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) para conceber e implementar estratégias fundamentadas em inovações tecnológicas e serviços, com o objetivo de se destacar e obter uma vantagem competitiva, proporcionando valor aos clientes. Esta intervenção resultou na transformação de um cenário que representava um risco para a sustentabilidade econômica do negócio, tornando-o rentável e promissor, com um impacto positivo na relação da empresa com seus clientes.

Isso resultou em um aumento significativo na participação de mercado, com consequências financeiras benéficas para o negócio. Esta experiência concreta demonstra a integração de modelos desenvolvidos no ambiente acadêmico em situações práticas no mundo dos negócios, enfrentando a complexidade das questões relacionadas às contingências do mercado e às habilidades necessárias nas transações comerciais. Devido à sua abordagem metodológica baseada em pesquisa científica, espera-se que este relato contribua para o avanço da tecnologia de gestão e possa ser aplicado em situações semelhantes, pois envolve a criação de novos produtos tecnológicos, a implementação de processos mais eficientes ou a introdução de serviços inovadores para atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz e eficiente. Essa abordagem busca agregar valor aos produtos e serviços oferecidos, muitas vezes visando à melhoria da competitividade no mercado. Além disso, a inovação em tecnologia e serviços pode resultar em vantagens significativas para as empresas, como a expansão do mercado, o aumento da satisfação do cliente e a otimização das operações internas. Portanto, é uma estratégia fundamental para impulsionar o crescimento e o sucesso organizacional em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

Em seu estudo, Saldanha e Cruz (2022) analisaram uma análise sobre as percepções dos servidores públicos, tanto a nível federal quanto estadual, em relação aos fatores que estruturam o ambiente de trabalho para fomentar a inovação no setor público. A abordagem metodológica adotada foi qualitativa e descritiva, utilizando um estudo de múltiplos casos em setores diretamente envolvidos com inovações e em unidades de gestão de pessoas, encarregadas de redefinir os métodos de organização do trabalho no âmbito federal e estadual. Os fatores que compõem a estrutura de trabalho foram identificados após uma revisão bibliográfica, uma análise de documentos e uma avaliação de conteúdo. As percepções desses fatores foram capturadas por meio de entrevistas semiestruturadas, que incluíram questões abertas e fechadas. Estas últimas permitiram que 14 entrevistados atribuíssem representações numéricas a esses fatores. Os resultados apontaram que elementos como equipes interdisciplinares e redes foram identificados como práticas eficazes para promover a inovação. Além disso, autonomia, flexibilidade e teletrabalho emergiram como aspectos

cruciais. No entanto, a mobilidade organizacional enfrenta desafios, principalmente devido a restrições legais e à postura das lideranças. A pesquisa também evidenciou que a falta de recursos estimula a busca por alternativas viáveis e criativas. Do ponto de vista teórico, este estudo contribuiu ao elucidar os fatores que estruturam o ambiente de trabalho, os quais estão diretamente ligados às ações estratégicas de gestão de pessoas como meios de incentivar a inovação no setor público. Em termos empíricos, o estudo revelou as adaptações necessárias na organização do trabalho voltadas para a inovação como uma resposta ao contexto atual. Isso demonstra que a organização do trabalho se torna uma demanda crucial nas dinâmicas de inovação no âmbito da administração pública.

O estudo realizado por Souza e Beuren (2022) teve como objetivo a investigação dos impactos da transformação digital no desempenho de *startups*, considerando a influência mediadora do uso da informação gerencial e a moderação da criatividade empreendedora. A abordagem metodológica adotada consistiu no uso do método Survey, sendo aplicada a gestores de *startups* na área tecnológica listadas na *StartupBase*. A análise dos questionários preenchidos foi conduzida por meio da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Foram realizadas entrevistas com 215 participantes, dos quais 179 são do sexo masculino. A maioria dos entrevistados se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos. A formação acadêmica predominante é de nível de especialização e/ou *Master of Business Administration* (MBA). Uma grande parcela dos respondentes ocupa cargos de alta gerência, como diretores e fundadores, e estão nesses cargos há 4 a 6 anos. No que diz respeito às *startups*, a maioria está situada no estado de São Paulo e possui menos de 51 funcionários. É notável que a maioria dessas *startups* se encontra na fase de tração e tem como foco de atuação o mercado nacional. O perfil dessas *startups* confirma que desempenham um papel significativo na criação de novos empregos e impulsionam o crescimento nas regiões onde estão estabelecidas.

De acordo com as autoras, os resultados da pesquisa demonstram que a transformação digital tem uma influência direta no desempenho das *startups* analisadas, indicando assim sua relevância como um fator determinante para o sucesso organizacional. Foi identificado um efeito mediador do uso da

informação gerencial na relação entre a transformação digital e o desempenho organizacional, indicando que a forma como a informação gerencial é utilizada impacta as decisões dos gestores. No entanto, não foram observados efeitos moderadores da criatividade empreendedora nessa relação, sugerindo que outras características individuais ou organizacionais podem ter influência. Além disso, as variáveis de controle, como o sexo dos respondentes e o mercado de atuação das startups, não demonstraram ter uma influência significativa no desempenho. Esses achados levam à conclusão de que tanto a transformação digital quanto o uso efetivo da informação gerencial são impulsionadores essenciais para o sucesso das startups. Por outro lado, a criatividade empreendedora parece não ter um impacto significativo na relação entre a transformação digital e o desempenho organizacional.

No artigo de Sampaio et al. (2022), é abordada a trajetória histórica da manufatura aditiva e seus efeitos na sociedade. O estudo compreendeu uma investigação tecnológica que se valeu de uma revisão sistemática da literatura científica, englobando artigos e patentes, combinada a uma análise bibliométrica. O mapeamento da Impressão 3D proporcionou uma compreensão da sua evolução histórica e suas diversas aplicações. A análise preliminar dos dados levou à categorização por décadas, permitindo uma abordagem abrangente desde os estágios iniciais até o pleno desenvolvimento dessa tecnologia. A partir desses resultados, foi viável identificar as trajetórias de inovação em vários processos relacionados à Impressão 3D, bem como os principais agrupamentos na área de Ciência, Tecnologia e Inovação. O artigo delineou o panorama das publicações nos períodos de 1990 a 1999, de 2000 a 2009 e de 2010 a 2018. A análise da evolução histórica permitiu compreender a importância do trabalho de pesquisa consciente e orientado para a inovação no impulsionamento do desenvolvimento. Na primeira década examinada, houve um foco na estruturação das tecnologias e na concepção de novos métodos. Esse cenário se iniciou principalmente no âmbito acadêmico, figurando metaforicamente como o berço da tecnologia, notadamente liderado por pesquisadores do *Instituto de Tecnologia de Massachusetts*. Na segunda década, observou-se uma expansão do cenário tecnológico. Embora o Instituto de Tecnologia de Massachusetts ainda liderasse em pesquisa, a análise dos

artigos indicou uma disseminação da pesquisa para outras partes do mundo, principalmente Europa e Ásia. As primeiras grandes empresas originárias desse trabalho pioneiro nas universidades também emergiram como influentes, conforme os dados das bases de patentes, assumindo papéis destacados nos clusters globais de inovação delineados pela competição de mercado. O terceiro período ratificou que as tecnologias de Impressão 3D estão cada vez mais refinadas e integradas a outras tecnologias para aprimorar a gestão de fábricas inteligentes, adotando procedimentos mais criteriosos e empregando maquinário de alto desempenho. Além do setor industrial, a disseminação da Impressão 3D em pequenas, médias e microempresas, em contextos domésticos e em ambientes educacionais, é respaldada pelo movimento *maker*. As universidades continuam a produzir pesquisas nesse campo, enquanto as grandes empresas globais de Impressão 3D também contribuem por meio de seus centros de desenvolvimento e inovação. Dessa forma, além dos resultados obtidos na identificação de autores, inventores, instituições e influenciadores globais, pôde-se constatar que a Impressão 3D possui múltiplas potencialidades que promovem contribuições para os novos modelos de uma inovação inclusiva.

No estudo conduzido por Almada e Costa (2023), os autores abordaram por meio de uma metodologia qualitativa de análise bibliográfica e de uma incursão quantitativa a relatórios empresariais, como as NTICs passaram à inter-relação com o controle e a vigilância dos processos produtivos. Inicialmente, foram examinados o controle, vigilância e a economia pós-crise de 2008. Logo após, foi abordado a questão das tecnologias *blockchain*, que surgiram em resposta à crise econômica e à necessidade de regulamentação dos mercados após a crise de 2008. As tecnologias *blockchain* têm revolucionado diversos setores ao redor do mundo, desde finanças até cadeias de suprimentos e saúde. A característica mais marcante da *blockchain* é a descentralização. Essa característica confere uma série de benefícios. Primeiramente, a segurança é notavelmente reforçada. Como os dados estão distribuídos em toda a rede, é praticamente impossível um ataque de cibersegurança bem-sucedido. Além disso, a transparência é aprimorada, pois qualquer transação pode ser verificada por qualquer participante da rede. Outro aspecto fundamental é a imutabilidade dos registros. Uma vez que uma transação é registrada em um bloco e

adicionada à cadeia, ela não pode ser alterada ou apagada. No setor financeiro, o Bitcoin e a tecnologia *blockchain* viabilizam transações financeiras descentralizadas de acesso simplificado, adotando processos de segurança e criptografia rigorosos. Por esse motivo, a confiança dos mercados financeiros, que buscavam soluções para a crise monetária, alinha-se com a introdução de um novo sistema de pagamentos, aumentando ainda mais as perspectivas de fortalecimento do mercado de ativos financeiros. Em suma, a *blockchain* está moldando o futuro dos sistemas de registro e transação. Sua capacidade de proporcionar segurança, transparência e imutabilidade tem o potencial de impactar positivamente uma ampla gama de setores e processos, transformando a maneira como lidamos com dados e transações em todo o mundo.

Portanto, os autores concluem que é crucial examinar as novas dinâmicas do mercado financeiro de criptoativos por meio da perspectiva da tecnologia que o sustenta. No entanto, ao focar exclusivamente na autonomia financeira desses ativos, perde-se de vista a geração de valor e, principalmente, o conjunto de elementos nos quais diversas empresas ao redor do mundo baseiam suas inovações tecnológicas. Conseqüentemente, observa-se um crescente avanço de tecnologias de informação e comunicação que priorizam a segurança e a confiabilidade, seja na expansão de protocolos, seja na garantia da integridade de informações e transações financeiras.

De acordo com os artigos analisados a interseção entre tecnologia, empresa e educação tem sido um tema central no mundo contemporâneo. O avanço tecnológico transformou a maneira como as organizações operam e como a aprendizagem é conduzida dentro desses ambientes. Essa convergência tem implicações profundas para a formação de colaboradores e para a competitividade das empresas no mercado global.

Além disso, as empresas que compreendem e aproveitam essa sinergia têm a oportunidade de se manterem competitivas, inovadoras e preparadas para os desafios do mercado em constante transformação. Por meio do investimento na formação e atualização de seus colaboradores, as organizações se posicionam para prosperar em um ambiente empresarial cada vez mais digital e dinâmico.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os estudos, evidenciamos que o uso de novas tecnologias na educação corporativa tem se tornado uma estratégia fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores em ambientes de trabalho. Essa abordagem se destaca por proporcionar uma série de benefícios que vão desde a flexibilidade no aprendizado até a otimização dos processos de treinamento e desenvolvimento.

Uma das principais vantagens das novas tecnologias na educação corporativa é a possibilidade de oferecer conteúdo de forma personalizada e adaptativa. Plataformas e sistemas de aprendizado online podem ser configurados para identificar as necessidades individuais de cada colaborador, direcionando o treinamento de acordo com suas habilidades e lacunas de conhecimento. Isso torna o processo de aprendizagem mais eficaz e eficiente.

Além disso, a utilização de tecnologias como *e-learning*, realidade virtual, gamificação e inteligência artificial proporciona uma experiência de aprendizado mais interativa e envolvente. Isso contribui para o aumento da motivação e engajamento dos colaboradores, tornando o processo de assimilação de conhecimento mais atraente e memorável.

A educação corporativa apoiada em novas tecnologias também possibilita a flexibilidade de acesso ao conteúdo. Os colaboradores podem realizar treinamentos e cursos no momento e local que lhes for mais conveniente, eliminando barreiras geográficas e de horários. Isso é especialmente relevante em empresas com equipes distribuídas ou que adotam o trabalho remoto.

Outro ponto importante é a capacidade de monitoramento e avaliação do progresso dos colaboradores. As plataformas tecnológicas permitem que gestores e profissionais de RH acompanhem de perto o desempenho de cada indivíduo, identificando áreas de destaque e aquelas que necessitam de reforço. Isso proporciona a oportunidade de intervenções direcionadas para garantir o desenvolvimento contínuo.

Por fim, a utilização de novas tecnologias na educação corporativa também contribui para a redução de custos, se comparada a métodos tradicionais de treinamento presencial. A eliminação de gastos com

deslocamentos, locação de espaços físicos e materiais impressos representa uma economia significativa para as organizações.

Conclui-se que o uso de novas tecnologias na educação corporativa representa uma estratégia valiosa para potencializar o desenvolvimento dos colaboradores, alinhando-se com as demandas do ambiente de trabalho contemporâneo. Ao oferecer experiências de aprendizado personalizadas, interativas e flexíveis, as empresas podem garantir que sua equipe esteja sempre atualizada e preparada para os desafios do mercado.

Dentre os obstáculos da pesquisa, destacam-se: acesso limitado a fontes de dados, uma vez que os pesquisadores selecionaram apenas a base de dados da Spell/ANPAD; disponibilidade de dados atualizados, pois foi utilizado um período de 10 anos de pesquisas na plataforma escolhida; e a classificação e a categorização dos dados, com os pesquisadores enfrentando dificuldades para identificar corretamente as tecnologias e suas implicações nas organizações.

Algumas sugestões para futuras pesquisas neste tema podem ser: investigar o impacto específico de determinadas tecnologias na aprendizagem; explorar a adoção e o uso de tecnologias específicas, como inteligência artificial, realidade virtual e gamificação na educação corporativa; estudar as barreiras e desafios enfrentados pelas organizações na implementação de novas tecnologias; analisar as transformações nos processos de treinamento e desenvolvimento decorrentes da incorporação de novas tecnologias e, por fim, investigar se a adoção de novas tecnologias proporciona um melhor engajamento e motivação nos colaboradores.

Ao considerar essas sugestões para futuras pesquisas, espera-se que os pesquisadores possam contribuir para o aprimoramento da educação corporativa e impulsionar o crescimento das organizações

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Karina Cardoso de; SANTIAGO, Sandro Breval; OLIVEIRA JÚNIOR, Manoel Carlos; LIMA, Orlem Pinheiro de; ARAÚJO, Paulo César Diniz de. Nível de Maturidade na Indústria 4.0 - Estudo de caso de uma indústria de eletroeletrônicos do parque industrial de Manaus. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 4, p. 2296-2313, 2022.

ALMADA, Pablo Emanuel Romero; COSTA, Elizardo Scarpati. Controle e vigilância no capitalismo digital: uma análise da tecnologia blockchain e sua implementação empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 1, p. 1-13, 2023.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CANAPARRO, Alexsander; ROCHA, Angelito Dorneles da; MACHADO, Marcelo André; FREITAS JÚNIOR, José Carlos Silva. Transformação digital na indústria de alimentos: proposta de framework aplicado. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 289-308, 2021

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIAS, Edgar José Perreira; COSTA, Everaldo Marcelo Souza da; ARRUDA FILHO, Emílio José Montero. Comportamento do Consumidor no Setor Educacional: Predição de Uso de Novas Tecnologias . *Revista Gestão & Planejamento*, v. 20, n. 1, p. 200-217, 2019.

DUTRA, Joel Souza; NERY, Sergio; COSTIM, Claudia (Org.). **Educação Corporativa**: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

GARGALACA FILHO, Pedro; CALDEIRA, Adilson. Inovação em tecnologia e serviços: estratégias para a competitividade em um negócio de gestão visual de cores. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 88-105, 2022.

HAJOJ, Iyad Amado et al. Educação Corporativa: estudos de caso de uma organização em Manaus. **AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**; v. 5, n.1, p. 65-86, jan./jun. 2016.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2014.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra (Org.). **Empresa Familiar**: Desvendando competências, racionalidades e afeto. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei A. (Org.). **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**; Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MORAES, Roque. A Análise de Conteúdo: possibilidades e limites. In: ENGERS, M. E. A. (Org.). **Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Ação**: notas para reflexão. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994. p.103-111.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. Análise de Conteúdo Temático Categorial: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, out./dez. 2008.

PASSOS, Andra de Souza dos; SILVA, Eduardo Robini da; TISOTT, Priscila Bresolin; DIAS, Deise Taiana de Ávila; BOCCHESI, Pedro. O desenvolvimento de marcas próprias e a cultura empreendedora para o crescimento empresarial. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 141-164, 2020.

PAVAN, Cristian Daudi.; FAORO, Roberta Rodrigues; MATTE, Juliana; MIRI, Daniel Hank; WELCHEN, Vandoir; CHAIS, Cassiane; GANZER, Paula Patrícia; OLEA, Pelayo Munhoz. Satisfação na adoção de tecnologias a partir da usabilidade do sistema e da cultura organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 22-39, 2020.

OLIVEIRA, Pedro Henrique; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; PASCHOALOTTO, Marco Antônio Catussi; PONTES, Trícia Thaise Silvia; GENUÍNO, Shirley Luanna Vieira Peixoto. Desenvolvimento Econômico e Capacidade de Inovação Tecnológica no Brasil: Uma Análise com Dados em Painel. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 138-158, 2019.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7.ed. São Paulo: Loyola, 2013.

RODRIGUES, Cristina Doritta; GONÇALVES, Renata Benigmna; ABEGAO NETO, Fernando Luís; CAMARGO, Ricardo Zagallo. Chatbot: Uma Solução para Melhorar a eficiência das respostas nas Secretarias de Instituições de Ensino Superior. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 129–148, 2021.

ROSINI, Alessandro Marco; ALVES, Giuliano Aron; ALVES, Tiago Luciano. A percepção dos funcionários de uma “Instituição Financeira” sobre a importância da Educação Corporativa (EC) para o sucesso da carreira profissional. **Revista Gestão e Planejamento**; Salvador, v. 19, p. 401-413, jan./dez. 2018.

SALDANHA, Cristina Camila Teles; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 01-17, 2022.

SAMPAIO, Isabella Sampaio; JORGE, Eduardo Manuel de Freitas; SOUZA, José Gileá de; CARDOSO, Hugo Saba Pereira. Impressão 3D: da pesquisa ao setor produtivo um estudo exploratório sobre sua evolução histórica, origem, tecnologias, aplicações e inovações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 23, p. 751-777, jan./dez. 2022

SOUZA, Nayara Aline; BEUREN, Ilse Maria. Transformação digital e desempenho de startups: interdependência da informação gerencial e da criatividade empreendedora. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 3, p. 435-454, 2022.

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

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD

QUALITY OF LIFE IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE SPELL/ANPAD DATABASE.

Khuã Zaia Breschi

Valdecir Cahoni Rodrigues

Cahoni@unoeste.br – *Business School* Unoeste

Thais Rubia Ferreira

Thaisrubia@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: Os programas de qualidade de vida têm se tornado uma preocupação cada vez mais presente no ambiente organizacional, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas. Isso ocorre porque a implementação desses programas pode trazer inúmeros benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização, como a redução do absenteísmo e do turnover, o aumento da satisfação e do engajamento dos funcionários, além da melhoria da saúde e do bem-estar dos colaboradores, entre outros aspectos positivos. Nesse contexto, a pesquisa sobre a implantação de programas de qualidade de vida no ambiente organizacional se justifica como uma ferramenta de apoio para os gestores das empresas na tomada de decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas e à competitividade no mercado. Por meio dessa pesquisa, será possível compreender de forma mais aprofundada os benefícios e impactos da adoção desses programas na organização, permitindo que os gestores possam definir estratégias mais efetivas para sua implementação e maximização dos resultados. O objetivo deste estudo foi identificar os benefícios da implementação de programas de qualidade de vida no ambiente organizacional. Para alcançar esse objetivo, foi utilizada uma metodologia de pesquisa qualitativa, por meio de uma revisão sistemática da produção científica na base de dados Spell/Anpad dos últimos 10 anos. Concluiu-se que, nos últimos anos, tem havido um interesse acadêmico maior em pesquisar sobre o tema qualidade de vida, principalmente no aspecto relacionado à saúde do colaborador. Percebeu-se que as organizações que investem em qualidade de vida apresentam resultados melhores em termos de produtividade e, conseqüentemente, no bem-estar dos funcionários. Identificou-se também que algumas empresas abordam a importância de um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, oferecendo flexibilidade no trabalho e políticas de conciliação.

Palavras-chaves: Qualidade de vida. Organização. Produção Científica. Colaboradores. Benefícios

ABSTRACT:

Quality of life programs have become an increasingly present concern in the organizational environment, especially regarding people management. This is because the implementation of these programs can bring numerous benefits both to employees and to the organization, such as reducing absenteeism and turnover, increasing employee satisfaction and engagement, as well as improving employees' health and well-being, among other positive aspects. In this context, research on the implementation of quality of life programs in the organizational environment is justified as a support tool for company managers in making strategic decisions related to people

management and competitiveness in the market. Through this research, it will be possible to understand in a more in-depth way the benefits and impacts of adopting these programs in the organization, allowing managers to define more effective strategies for their implementation and maximization of results. The objective of this study was to identify the benefits of implementing quality of life programs in the organizational environment. To achieve this objective, a qualitative research methodology was used, through a systematic review of scientific production in the Spell/Anpad database over the past 10 years. It was concluded that in recent years, there has been greater academic interest in researching the topic of quality of life, especially in relation to employee health. It was noticed that organizations that invest in quality of life have better results in terms of productivity and, consequently, employee well-being. It was also identified that some companies address the importance of a balance between personal life and work, offering work flexibility and reconciliation policies.

Keywords: Quality of life. Organization. Scientific Production. Employees. Benefits

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

REVISÃO INTEGRATIVA E SISTEMÁTICA SOBRE PARCERIAS PÚBLICA-PRIVADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA *INTEGRATIVE AND SYSTEMATIC REVIEW ON PUBLIC- PRIVATE PARTNERSHIPS IN ADMINISTRATION*

David Ferreira De Oliveira Nogi

davidoliveira@unoeste.edu.br – *Business School* Unoeste

Giovanna Ferreira Da Silva

gio.ferreira2003@gmail.com – *Business School* Unoeste

Érika Mayumi Kato-Cruz

erikakato@unoeste.br – *Business School* Unoeste

Wagner Luiz Pense

wlpense@unoeste.br – *Universidade do Oeste Paulista - Unoeste*

RESUMO: A Administração Pública é o conjunto de atividades empreendidas pelo Estado com o objetivo de promover o bem comum, mediante o uso dos poderes de autoridade e a implementação de políticas, programas e serviços públicos. A gestão da Administração Pública no Brasil enfrenta uma série de desafios que comprometem a eficiência e a eficácia na utilização dos recursos públicos, incluindo problemas como a excessiva burocracia, a ausência de planejamento estratégico, práticas de corrupção e o fenômeno do clientelismo. Logo, o presente estudo, empreendeu uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI), teve como propósito de examinar os artigos relacionados às parcerias público-privadas na administração pública, que foram publicados na base de dados da Biblioteca Eletrônica Científica Online (SCIELO) no intervalo de tempo entre 2012 e 2022. Os principais achados foram que os artigos mais publicados em sua maioria estão relacionados a saúde e educação que juntos representam um total de 15 artigos. Foi observada a presença de revisões da literatura sobre a temática; parcerias pública-privadas nos setores públicos brasileiro e os principais temas encontrados em relação a essa temática incluem: estudos apresentaram sistema único de saúde, regulamentação governamental, políticas de educação, mobilidade urbana, governança educacional, reformas do serviço de saúde/política de saúde.

Palavras-chaves: Parcerias Público-Privadas. Cooperação Público-Privadas. Relação Público-Privadas. Colaboração Público-Privadas.

ABSTRACT: Public Administration is the set of activities undertaken by the State with the objective of promoting the common good, through the use of authority powers and the implementation of public policies, programs and services. Public Administration management in Brazil faces a series of challenges that compromise the efficiency and effectiveness in the use of public resources, including problems such as excessive bureaucracy, the lack of strategic planning, corrupt practices and the phenomenon of clientelism. Therefore, the present study, undertaken an Integrative Systematic Review (RSI), had the purpose of examining articles related to public-private partnerships in public administration, which were published in the Scientific Electronic Library Online (SCIELO) database in the period time between 2012 and 2022. The main findings were that the most published articles are mostly related to health and education, which together represent a total of 15 articles. The presence of literature reviews on the topic was observed; public-private partnerships in the Brazilian public sectors and the main themes found in relation to this topic include: studies presented a single health system, government regulation, education policies, urban mobility, educational governance, health service reforms/health policy.

Keywords: Public-Private Partnerships. Public-Private Cooperation. Public-Private Relationship. Public-Private Collaboration.

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

Terminais intermodais no Brasil: Uma análise sistemática

Intermodal terminals in Brazil: A systematic analysis

Jhonatan Renato Oliveira Gomes

jhonatangomesxyz@gmail.com – *Business School* Unoeste

Lechan Colares Santos

lechancolares@hotmail.com – *Business School* Unoeste

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO:

A economia mundial é sustentada por uma extensa rede logística que interliga nações e promove o livre comércio. Para que um país se destaque nesse cenário global, não basta apenas produzir; é crucial possuir a capacidade de transportar e exportar seus bens de maneira eficiente. A intermodalidade, que integra diversos modos de transporte, desempenha um papel fundamental na competitividade do setor. Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura, com uma abordagem qualitativa. A pesquisa se baseou em dados secundários obtidos na base de dados do Portal de Periódicos CAPES, empregando a técnica de análise de conteúdo. O objetivo da presente pesquisa é esclarecer a situação atual dos terminais intermodais no Brasil e analisar os temas estudados. A análise qualitativa revelou os tópicos e métodos predominantes nas pesquisas, oferecendo insights sobre as diversas abordagens e modelos utilizados. Isso permitiu avaliar os níveis de eficiência no setor, identificar os comportamentos adotados pelas empresas, examinar a aplicabilidade de modelos de fluxo de transbordo e mapear as regiões do Brasil onde os estudos foram conduzidos. Os resultados apontam para um setor com estrutura oligopolista, carência de intermodalidade, falta de infraestrutura e investimentos insuficientes no transporte intermodal. Esses fatores, em conjunto, resultam na ineficiência dos terminais intermodais brasileiros.

Palavras-chaves: Terminal intermodal. Brasil. Revisão sistemática.

ABSTRACT:

The world economy is supported by an extensive logistics network that interconnects nations and promotes free trade. For a country to stand out in this global scenario, it is not enough to just produce; It is crucial to have the ability to transport and export your goods efficiently. Intermodality, which integrates different modes of transport, plays a fundamental role in the competitiveness of the sector. This article presents a systematic review of the literature, with a qualitative approach. The research was based on secondary data obtained from the CAPES Periodicals Portal database, using the content analysis technique. The objective of this research is to clarify the current situation of intermodal terminals in Brazil and analyze the topics studied. The qualitative analysis revealed the predominant topics and methods in the research, offering insights into the different approaches and models used. This made it possible to evaluate efficiency levels in the sector, identify the behaviors adopted by companies, examine the applicability of transshipment flow models and map the regions of Brazil where the studies were conducted. The results point to a sector with an oligopolistic structure, lack of intermodality, lack of infrastructure and insufficient investment in intermodal transport. These factors, together, result in the inefficiency of Brazilian intermodal terminals.

Keywords: Intermodal terminal. Brazil. Systematic review.

1. INTRODUÇÃO

Na economia global, para um país ser competitivo e se sobressair no mercado mundial, ele deve ter a capacidade não apenas de produzir seus produtos, mas também escoá-los da maneira mais efetiva e sustentável possível, e para suprir cada uma de suas deficiências logísticas e enaltecer os seus pontos fortes, há variados tipos de modais, compreendendo desde o transporte terrestre (rodoviário, dutoviário, ferroviário), pela água (hidroviário) e pelo ar (aeroviário). Há também o transporte intermodal, que tem definido como conceito, a utilização de múltiplos tipos de modais em um carregamento, desde o ponto de partida até o ponto de destino (DAVID,2018).

A logística empresarial compreende a movimentação e armazenamento, desde a aquisição de insumos, produção e consumidor, manejando os fluxos de informações, buscando satisfazer o cliente (POZO, 2019). Uma das atividades que compõem a logística é o transporte, responsável desde a entrega da matéria-prima ao processo de produção e a entrega do produto para o consumidor final. O transporte é o responsável por conectar diferentes modais, com a finalidade de globalizar a economia e dar a autonomia a um país de exportar e importar cargas de seus fornecedores ou clientes, criando assim parcerias, tanto dentro do mercado, quanto política.

No Brasil, há uma rede de corredores, formados por meio da conexão de diferentes terminais que conectam diferentes pontos entre as regiões, por onde são transportadas as cargas de grãos e outros produtos produzidos no país. Segundo o Cepea (2023), o setor do agronegócio atingiu no ano de 2022 uma participação de 24,8% no PIB nacional, sendo praticamente $\frac{1}{4}$ do valor total, que segundo o IBGE (2023) foi de R \$9,9 trilhões. Atualmente, há uma grande concentração do setor rodoviário em comparação com os outros modais, isso acaba diminuindo a competitividade entre eles, sendo que as rodovias não são as vias mais adequadas e eficientes para realizar o transporte de todos os tipos de produtos produzidos, já que a natureza deles é mais recomendado o transporte hidroviário e ferroviário (NERY; SPROESSER; SPERS, 2017). Segundo Albano (2016), um único tipo de modal, não é capaz de atender todos os destinos do seu usuário, independente de ser transporte de passageiros ou

de cargas, deixando o transporte obsoleto e o aumento do custo das tarifas, sendo necessários, nesses casos, buscar a “integração do transporte”, fornecendo acesso a diferentes modalidades, assim, os custos e o tempo de viagem tendem a diminuir.

Esse projeto espera esclarecer a atual situação dos terminais intermodais no Brasil, analisando quais os assuntos estudados, reconhecendo suas deficiências, tanto estrutural, quanto a intermodalidade e falta de investimentos para o setor, possíveis tomadas de decisão relacionadas a investimentos na infraestrutura e maneiras de como tornar os terminais intermodais mais eficientes.

O presente artigo é composto por introdução, procedimentos metodológicos, análise e discussões do resultado, considerações finais e referências bibliográficas.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo se trata de uma revisão sistemática da literatura, caracteriza-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa, sendo os objetivos descritivos e exploratória, realizada por meio de dados secundários obtidos na base de dados do Portal de Periódicos CAPES, fazendo o uso da técnica de análise de conteúdo para realizar a análise de dados. De acordo com Siddaway, Wood e Hedges (2019), é necessário decidir qual tipo é o mais apropriado para a revisão, onde pesquisas quantitativas trabalham com dados numéricos, estão classificadas as revisões com meta-análise e revisão narrativa, e pesquisas qualitativas trabalham com informações que contenham qualidades ou tipos, onde está classificada a revisão com meta-síntese.

Ao realizar uma revisão sistemática sobre um tema, é possível identificar todas as vertentes que estão relacionadas ao tema, assim definindo quais assuntos são mais ou menos debatidos, abrangendo todas as áreas de forma ampla, e em posse dessa informação, é possível selecionar, analisar e sintetizar as forças e deficiências presentes nesse sistema, assim, em uma eventual tomada de decisão, será decidido por destacar os pontos fortes ou investir e suprir as necessidades das deficiências (GALVÃO; PEREIRA, 2014). De acordo com Siddaway, Wood e Hedges (2019), a revisão sistemática pode ser

classificada de acordo com o tipo de informação que elas trabalham, as revisões com meta-análise e revisão narrativa são quantitativas, e a revisão meta-síntese é qualitativa. Um exemplo de como foi empregada uma revisão sistemática trata-se da revisão feita por Jesus e Garcia (2022) que por meio de buscas avançadas no CAPES/MEC de artigos datados entre 2010 e 2020 relacionados às palavras chaves: Integração física, infraestrutura de transporte, Paraguai - Paraná, hidrovia, Mercosul e IIRSA, utilizando o operador booleano “OR” como estratégia, assim, conseguiram agrupar 27 artigos em 3 categorias analíticas, concluindo que há uma continuidade na produção acadêmica, da diversidade de autorias, nas áreas de formação e aplicações.

A base de dados utilizada para a realização da pesquisa, foi o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O Capes é disponibilizado mediante convênio institucional, pois disponibiliza uma base de dados restrita (GALVÃO; RICARTE, 2019). O portal de periódicos possui um vasto acervo virtual disponível, onde por meio de palavras-chaves, é obtido o melhor resultado de conteúdo a ser pesquisado. Por meio de uma busca avançada, considerando apenas artigos publicados de 2012 a 2022, foi utilizada a seguinte estratégia: “Terminal Intermodal Brazil” em assunto, o operador booleano “OR”, “Terminal Intermodal” em título, com a combinação “contém” (figura 1).

Figura 1: Busca avançada realizada no Portal CAPES/MEC.

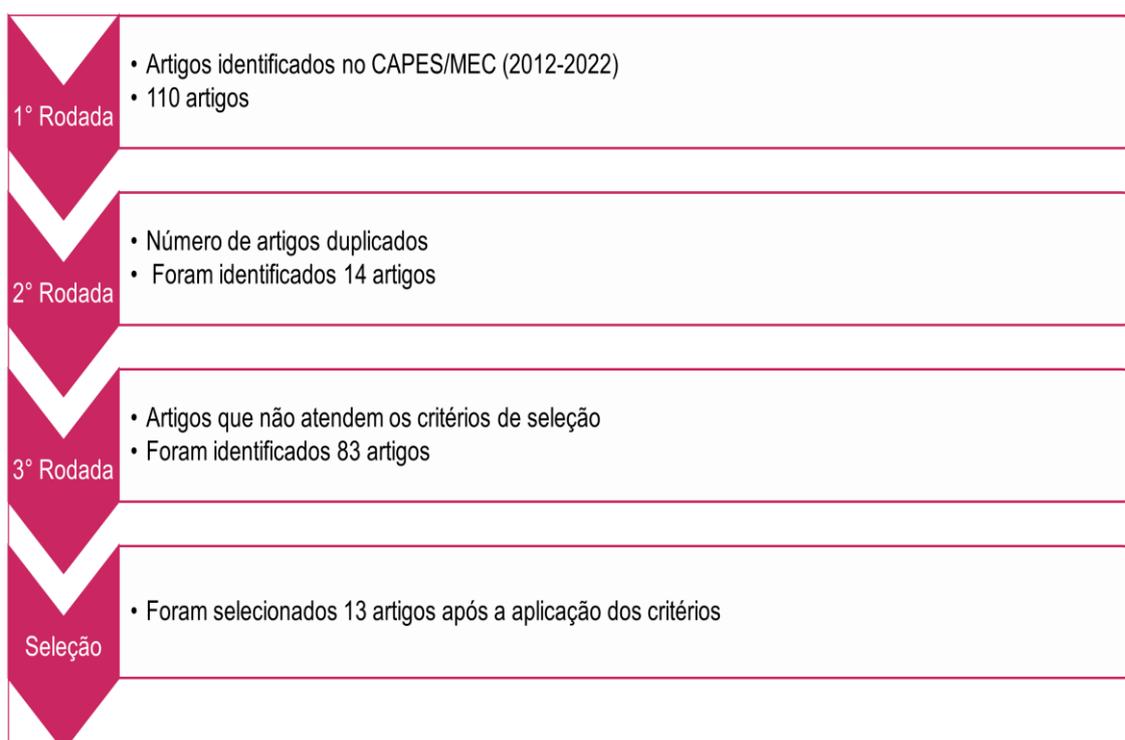
The screenshot displays the search criteria section of the CAPES/MEC portal. It features a search bar with the criteria: Assunto contém Terminal Intermodal Brazil and OU Título contém Terminal Intermodal. There are also filters for Tipo de material (Artigos), Idioma (Qualquer idioma), and Data de publicação (data específica) with initial and final dates set to 01/01/2012 and 31/12/2022 respectively. A search button labeled 'BUSCAR' is visible at the bottom right of the search criteria section.

Fonte: Portal CAPES/MEC (2023).

Após a realização da busca avançada no Portal CAPES/MEC, foi necessário realizar uma “filtragem” com os periódicos encontrados. Em primeiro lugar, foram excluídos artigos duplicados, em segundo lugar, o artigo precisa possuir o termo “intermodal” em seu título, resumo e palavras-chaves, e em terceiro lugar, o resumo presente nos artigos precisa possuir conteúdo que faça referência a “terminais intermodais no Brasil”. Portanto, foram excluídos os periódicos que possuam as seguintes características: duplicados, não possuam o termo “intermodal” em suas palavras-chaves e que não façam menção a “terminais intermodais no Brasil” em suas palavras-chaves ou resumo.

Por meio da busca avançada, utilizando as palavras-chaves e critérios estabelecidos, representados na figura 1, foi possível acessar 110 artigos na base de dados do CAPES/MEC. Efetuando a filtragem, foi verificado que 14 artigos estavam duplicados, 1 não atendia o critério de possuir o termo “intermodal” presente em seu título, resumo e palavras-chaves e 82 não atendiam o critério de serem estudos focados no Brasil. Ao final, restaram 13 artigos, selecionados para ser realizada a análise (figura 2).

Figura 2: Fluxograma para a identificação dos artigos a serem selecionados.



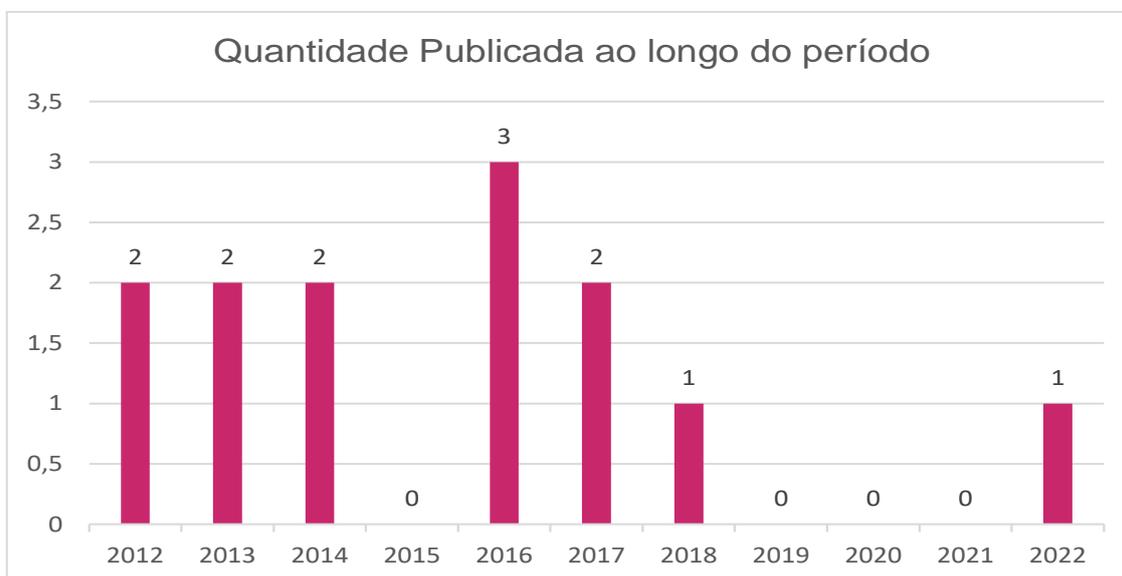
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Considerando os 13 artigos selecionados que irão compor a análise, vale ressaltar que majoritariamente são oriundos do Brasil, sendo 11 no total, e os 2 restantes da Inglaterra.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADO

Na figura 3 estão representados o número de artigo publicados ao longo do período de 10 anos, entre 2012 a 2022, nota-se que os artigos com estudos relacionados a “terminais intermodais no Brasil” já eram constantes em 2012, o pico de postagens em 2016, com 3 artigos postados, é notável também a ausência de publicações nos anos de 2015, em três anos seguidos de 2019,2020 e 2021 voltando a aparecer com 1 artigo em 2022. Fica claro que após o pico de 2016, o número de periódicos decresceu até estagnar com 0 artigos publicados em 2019, 2020 e 2021, uma perda com relação à pesquisa, tendo em vista o quão deficiente é o sistema logístico brasileiro.

Figura 3: Quantidade de artigos publicados ao longo do período estabelecido.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Quadro 1 estão apresentados os periódicos onde foram publicados os artigos e sua respectiva quantidade de publicações, nota-se que os periódicos com mais publicações são a Revista Pretexto FUMEC e a Associação Brasileira de Engenharia da Produção (Scielo Brazil) com 2 artigos publicados em ambas, e os demais com apenas 1 artigo em cada.

Quadro 1: Periódicos com publicações relacionadas a “terminais intermodais no Brasil”.

Periódicos	Quantidade
Revista Pretexto FUMEC	2
Associação Brasileira de Engenharia da Produção(Scielo Brazil)	2
Wiley Online Journals	1
Custos e @gronegocio online	1
Elsevier Science Direct Journals	1
Revista Metropolitana de Sustentabilidade	1
Revista em agronegócio e meio ambiente - RAMA	1
Revista GEPROS	1
Revista de gestão e produção(Scielo Brazil)	1
Revista de Economia e Sociologia Rural	1
Informe GEPEC	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os autores com mais publicações (quadro 2) são Renato Luiz Sproesser com 9 artigos publicados, Alexandre Borges Santos e Mário Otávio Batalha publicaram 4 artigos e Carlos Gracindo Pereira Landivar com 3 publicações. Devido a numerosa quantidade de contribuições, esses autores são considerados os mais relevantes com relação ao tema no Brasil, destaque para o Renato Luiz Sproesser com 9 publicações.

Quadro 2: Autores com mais publicações

Autores	Quantidade de publicações
Renato Luiz Sproesser	9
Alexandre Borges Santos	4
Mário Otávio Batalha	4
Carlos Gracindo Pereira Landivar	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Há outros autores que também contribuíram com suas pesquisas, tendo duas publicações: Maria Gabriela Peixoto, Lechan Colares-Santos, Marya

Batista Bitencourt, Maria Cristina Angélico Mendonça, Mônica do Amaral, Marina Soares Almeida, Reinaldo Morabito; E com uma publicação: Patrícia Campeão, Marcel Andreotti Musetti, Vergílio Prado Sogabe, Alison Alan Pereira, Diogo Palheta Nery, Renata Giovinazzo Spers, Alexandre Borges Santos, Ricardo Silveira Martins, Débora da Silva Lobo, Caroline Foschaches, Cleber Carvalho Castro, Luiz Gonzaga Castro Júnior, Gustavo Alves Melo e Matheus Wemerson;

No quadro 3, estão dispostos os 13 artigos selecionados para a pesquisa, com a presença do título, revistas/periódicos em que foram publicados e seus respectivos autores em forma de citação.

Quadro 3: Os 13 artigos selecionados na base de dados do CAPES/MEC

Nº	Título	Revista/Periódico	Autores/Ano
1	Evaluation of the operational efficiency of southeast intermodal terminals in the grain logistics chain using data envelopment analysis	Wiley Online Journals	PEIXOTO, Maria Gabriela Mendonça et al. (2022)
2	Caracterização do gerencial do terminal intermodal de tatuí-sp	Revista Pretexto	PEREIRA, Alisson Alan; SOGABE, Vergílio Prado; SPROESSER, Renato Luiz. (2012)
3	Are the grain intermodal terminals in Brazil's Northeastern region efficient?	Custos e @gronegócio online	SANTOS, Alexandre Borges et al. (2016)
4	Grain intermodal terminals: evaluation of pure technical efficiency by Data Envelopment Analysis	Associação Brasileira de Engenharia de Produção (SciELO Brazil)	PEIXOTO, Maria Gabriela Mendonça et al. (2017)
5	Exploring strategic characteristics of intermodal grain terminals: Empirical evidence from Brazil	Elsevier Science Direct Journals	SANTOS, Alexandre Borges; SPROESSER, Renato Luiz; BATALHA, Mário Otávio. (2018)
6	ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO E DA CONDUTA DOS TERMINAIS INTERMODAIS DO CORREDOR LOGÍSTICO DE GRÃOS DA REGIÃO CENTRO-OESTE/ANALYSIS OF MARKET STRUCTURE OF THE BEHAVIOR OF INTERMODAL TERMINALS OF GRAIN	Revista em agronegócio e meio ambiente - RAMA	COLARES-SANTOS, Lechan et al. (2013)

	LOGISTIC CORRIDOR IN THE CENTRAL-WESTERN REGION OF BRAZIL		
7	Um modelo de fluxos e localização de terminais intermodais para escoamento da soja brasileira destinada à exportação A model for flow allocation and location of intermodal terminals for the Brazilian soybean exports	Revista de Gestão e Produção (Scielo Brazil)	AMARAL, Mônica do; ALMEIDA, Marina Soares; MORABITO, Reinaldo. (2012)
8	SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DOS TERMINAIS INTERMODAIS DO BRASIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	Revista Metropolitana de Sustentabilidade	NERY, Diogo Palheta; SPROESSER, Renato Luiz; SPERS, Renata Giovinzazo. (2017)
9	Um estudo sobre localização de terminais intermodais na rede de escoamento da soja brasileira	Associação Brasileira de Engenharia da Produção (Scielo Brazil)	ALMEIDA, Marina Soares; AMARAL, Mônica do; MORABITO, Reinaldo. (2016)
10	Gestão da qualidade em terminais intermodais da cadeia logística brasileira de grãos	Revista Gepros	FOSCACHES, Caroline; SPROESSER, Renato Luiz. (2016)
11	Fatores relevantes na contratação de serviços em terminais intermodais para grãos agrícolas	Revista de Economia e Sociologia Rural	MARTINS, Ricardo Silveira et al. (2014)
12	Modelos de avaliação de desempenho para terminais intermodais de transbordo de grãos	Informe Gepec	LANDIVAR, Carlos Gracindo Pereira; SPROESSER, Renato Luiz; DOS SANTOS, Alexandre Borges. (2013)
13	Modelo estrutura-conduta-desempenho em terminais intermodais do corredor centro-leste	Revista Pretexto	LANDIVAR, Carlos Gracindo Pereira et al. (2013)

Fonte: Elaborados pelos autores (2023).

Dando início às análises qualitativas, temos o artigo escrito por Peixoto et al. (2022), que por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA), foi investigado o nível de eficiência de Terminais Intermodais na Região Sudeste do Brasil, chegando ao resultado de que apenas 25% dos terminais possuem total e pura eficiência técnica, e que os ineficientes possuem apenas a pura eficiência

técnica, o que pode resultar em ineficiência de escala, acrescentam ainda que pode ser obtido um melhor desempenho operacional em relação ao uso de sua estrutura e recursos disponíveis.

O trabalho feito por Pereira, Sogabe e Sproesser (2012) focou em averiguar a eficiência operacional do Terminal Intermodal de Tatuí - SP, para isso, coletaram dados quantitativos e qualitativos por meio de uma entrevista com o gerente do terminal, utilizando um questionário semiestruturado, com os resultados apontando que o terminal foca na estocagem de grãos de pequenos produtores, e que sua ineficiência está ligada com a falta de estrutura dos modais.

O estudo escrito por Santos et al. (2016) foi focado no corredor logístico de terminais intermodais na Região Nordeste do Brasil, tendo uma abordagem quantitativa, onde foi utilizada a Análise Envoltória de Dados (DEA) para medir a eficiência relativa de 5 terminais intermodais em 2 períodos (outubro de 2010 a setembro de 2011; outubro de 2011 a setembro 2012), e por meio dos resultados, concluíram que os terminais operam em baixo nível de eficiência, ou seja, são considerados ineficientes, mas que há melhorias no desempenho ao longo dos anos.

O artigo escrito por Peixoto et al. (2017), por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA) para analisar se 12 terminais intermodais com pura eficiência produtiva na Região Sudeste do Brasil, também possuíam pura eficiência técnica. Foi adotada uma abordagem qualitativa-quantitativa, ou mista, com propósito exploratório, e o método de pesquisa sendo o estudo de caso (multicasos), utilizando-se de um questionário estruturado e não probabilístico, verificando durante a aplicação dos modelos CCR (Charnes, Cooper e Rhodes) e BCC (Banker, Charnes e Cooper) que apenas 3 dos 12 analisados possuíam ambas pura e total eficiência técnica, que os 3 considerados ineficientes possuíam apenas pura eficiência técnica, podendo apresentar ineficiência nas operações de escala.

Santos, Sproesser e Batalha (2018) apresentam um artigo com uma estrutura de análise baseada em operações robustas e gestão estratégica para identificarem o padrão estratégico de 24 terminais intermodais espalhados pelas 5 regiões brasileiras, para avaliar a eficiência operacional foi utilizada a Análise

Envoltória de Dados (DEA), e utilizaram a Análise de Clueter para identificar os grupos estratégicos. Os resultados apontam para a existência de 2 grandes grupos estratégicos: os terminais diversificados de pequena escala que oferecem uma maior gama de serviços secundários para contrabalancear sua pequena escala de transbordo, assim provavelmente adotarão estratégias de diferenciação, e os terminais de grande escala que se concentram no processo de transbordo, provavelmente adotando uma estratégia de liderança em custos.

O artigo escrito por Colares et al. (2013) aplicou o modelo ECD (Estrutura, Conduta e Desempenho) com o objetivo de analisar a estrutura de mercado e conduta presentes em 20 terminais intermodais, divididos entre as 13 empresas operadoras, presentes na Região Centro-Oeste do Brasil, com o estudo sendo de caráter qualitativo-quantitativo (misto), onde os resultados apontaram que o setor é altamente concentrado, caracterizado por uma estrutura oligopolista, o que foi confirmado pela conduta dos terminais.

Amaral, Almeida e Morabito (2012) propuseram por meio do estudo um modelo de fluxo e localização de terminais intermodais, objetivando apoiar as decisões de investimento em infraestrutura e roteirização da rede, onde testes foram realizados com base em uma rede de exportação de soja, utilizando dados secundários para verificar a coerência e ilustrar o potencial do mercado, demonstrando a aplicabilidade da aplicação do modelo para apoiar decisões na prática, determinando também a localização dos terminais, identificando e analisando a formação de gargalos, e com o estudo de cenários é possível dimensionar a carga adequada para esses gargalos e melhores rotas para o desvio do fluxo.

Nery, Sproesser e Spers (2017) com o objetivo de levantar as variáveis de dimensão social e ambiental da sustentabilidade a respeito da Sustentabilidade Socioambiental em terminais logísticos de grãos e identificar sua práticas de Sustentabilidade Socioambiental em uma amostra de 31 terminais intermodais brasileiros, sendo a pesquisa de caráter exploratório, foi apurado que o terminais estão adotando práticas sociais, mas que não necessários mais estudos para confirmar ou refutar essa conclusão.

Almeida, Amaral e Morabito (2016) com o objetivo de apoiar as decisões de fluxo de soja e localização de terminais intermodais, promoveram um estudo,

que por meio da aplicação de um modelo matemático, considerando os principais estados com relação à produção e movimentação de soja, com base em dados secundários, propuseram 3 rotas alternativas de escoamento, com possibilidade do uso do modal ferroviário, os experimentos computacionais em fluxos de escoamento e localização condizentes com a realidade, e cenários alternativos evidenciam o potencial em análise dessa ferramenta, apontando a falta de infraestrutura no setor e que os investimentos no transporte intermodal seriam a solução.

Foscaches e Sproesser (2016) com o objetivo de identificar em qual estágio da gestão da qualidade estavam os terminais de cadeia logística brasileira de grãos, realizaram entrevistas por meio de um questionário semiestruturado, com participação de gestores de 28 terminais intermodais localizados nas 5 regiões do Brasil. Os resultados apontaram que a maioria de encontra na quarta era e que ferramentas do setor agroalimentar são amplamente utilizadas, sendo constatado que os terminais enquadrados na terceira era da qualidade, ou seja, na era da Garantia da Qualidade, esses possuem a eficiência operacional média superior em relação aos terminais enquadrados na quarta era.

O estudo escrito por Martins et al. (2014) abordou 40 embarcadores da Região Sul do Brasil, utilizando-se da técnica multivariada de Preferência Declarada para identificar quais construtos estão recebendo maior valoração na contratação de serviços. Os resultados apontam que construtos relacionados à qualidade do serviço estão recebendo uma valoração superior ao frete, o que pode implicar em novas referências no mercado de transporte, que deve indicar o aumento do uso de contratos, relacionamentos de longo prazo e redução na contratação de caminhoneiros.

Landivar, Sproesser e Santos (2013) escreveram um estudo com o objetivo de verificar quais são as contribuições que os modelos operacionais e gerencias exercem no estudo de desempenho em terminais intermodais, onde foram apresentados trabalhos empíricos desenvolvidos a partir de observações no setor e que utilizaram duas dimensões do desempenho, chegaram a conclusão de que a atuação dos desempenhos operacionais e gerenciais em conjunto providência uma compreensão, em relação aos níveis de eficiência de

terminais intermodais de transbordo de grãos, de forma mais apurada e sistêmica.

O artigo escrito por Landivar et al. (2013), visando analisar a estrutura de mercado, conduta e desempenho de terminais intermodais localizados no corredor Centro-Leste, utilizaram o modelo ECD (Estrutura, Conduta e Desempenho), com um estudo de caráter qualitativo-quantitativo (misto), onde basearam-se em dados primários e secundários. Os resultados mostram que o setor é altamente concentrado, identificando uma estrutura oligopolista, na conduta foi evidenciado que há a adoção de práticas de concorrência cooperativa que visa o equilíbrio no mercado, enquanto a média do desempenho operacional da indústria mostrou ser baixo, concluindo que a estrutura de mercado e é possível ver que a conduta de mercado prejudica o desempenho operacional dos terminais intermodais de transbordo de grãos, isso desfavorece a competitividade da movimentação e exportação das commodities do país, incluído as ineficiências estruturais logísticas existentes.

3.1. Discussões dos assuntos debatidos

Após a realização das análises qualitativas, com relação aos assuntos debatidos nos artigos analisados, observou que:

- **Análise Envoltória de Dados (DEA):** Os artigos que utilizam da DEA, para analisar os níveis de eficiência dos terminais localizados nas regiões em que foram conduzidos os estudos, sendo os seguintes artigos: 1º- Evaluation of the operational efficiency of southeast intermodal terminals in the grain logistics chain using data envelopment analysis, 3º- Are the grain intermodal terminals in Brazil's Northeastern region efficient?, 4º- Grain intermodal terminals: evaluation of pure technical efficiency by Data Envelopment Analysis, 5º- Exploring strategic characteristics of intermodal grain terminals: Empirical evidence from Brazil;
- **As Regiões onde estão localizados os Terminais Intermodais:** Os terminais utilizados para as pesquisas são oriundos das demais regiões brasileiras, estando separados por região da seguinte forma:
 - **Região Sudeste:** 1º- Evaluation of the operational efficiency of southeast intermodal terminals in the grain logistics chain using data

envelopment analysis, 2º- Caracterização do gerencial do terminal intermodal de tatuí-sp, E 4º- Grain intermodal terminals: evaluation of pure technical efficiency by Data Envelopment Analysis, e 13º- Modelo estrutura-conduta-desempenho em terminais intermodais do corredor centro-leste;

- **Região Centro-Oeste:** 6º- Análise da estrutura de mercado e da conduta dos terminais intermodais do corredor logístico de grãos da Região Centro-Oeste/Analysis of market structure of the behavior of intermodal terminals of grain logistic corridor in the Central-Western Region of Brazil; E 13º- Modelo estrutura-conduta-desempenho em terminais intermodais do corredor centro-leste, este último engloba terminais do Centro-Oeste e Sudeste.

- **Região Sul:** 11º- Fatores relevantes na contratação de serviços em terminais intermodais para grãos agrícolas;

- **Região Nordeste:** 3º- Are the grain intermodal terminals in Brazil's Northeastern region efficient?;

- **Abrange as 5 regiões:** 5º- Exploring strategic characteristics of intermodal grain terminals: Empirical evidence from Brazil, e 10º- Gestão da qualidade em terminais intermodais da cadeia logística brasileira de grãos;

● **Os Modelos aplicados:** Dentre os 13 artigos selecionados, foram utilizados variados modelos, visando a análise condizente com o objetivo do estudo, sendo eles:

- **CCR (Charnes, Cooper and Rhodes) e BBC (Banker, Charnes and Cooper):** Ambos foram utilizados no artigo 4º - Grain intermodal terminals: evaluation of pure technical efficiency by Data Envelopment Analysis, onde o CCR foi utilizado para identificar a total eficiência técnica e o BBC para identificar se a pura eficiência técnica estava presente nos terminais analisados;

- **Modelos de fluxo de soja:** Os artigos 7º- Um modelo de fluxos e localização de terminais intermodais para escoamento da soja brasileira destinada à exportação e 9º- Um estudo sobre localização de terminais intermodais na rede de escoamento da soja brasileira, proporam

respectivamente, através de um estudo utilizando dados secundários e um modelo de programação matemática, propuseram modelos de fluxo e localização de terminais, demonstrando a aplicabilidade dos modelos para apoiar decisões relacionadas ao fluxo de escoamento.

- **Modelo ECD (Estrutura-Condução-Desempenho):** Foi utilizado nos artigos 6º- Análise da estrutura de mercado e da condução dos terminais intermodais do corredor logístico de grãos da Região Centro-Oeste/Analysis of market structure of the behavior of intermodal terminals of grain logistic corridor in the Central-Western Region of Brazil e 13º- Modelo estrutura-condução-desempenho em terminais intermodais do corredor centro-leste, para analisar a estrutura de mercado, a condução praticada e como isso influencia no desempenho dos terminais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise qualitativa dos 13 artigos selecionados na Base de Dados do Portal de Periódicos CAPES/MEC, foi possível fazer um levantamento sobre o que se tem estudado sobre o tema, identificando os modelos utilizados nas pesquisas, sugestões de modelos de fluxo no transbordo de soja para tornar os terminais mais eficientes, as regiões onde foram conduzidos os estudos, e a análise dos seus níveis de eficiência. A partir da análise também foi possível detectar as deficiências presentes no setor com relação a carência de intermodalidade no setor, majoritariamente predominado pelo modal rodoviário, a falta de infraestrutura e investimentos no transporte intermodal, e uma estrutura oligopolista, esses fatores culminam na ineficiência dos terminais, onde poucos atingem pura e total eficiência técnica.

Após a realização das análises, foram identificadas as seguintes limitações presentes na pesquisa: (i) foi utilizado somente a base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); (ii) foi utilizada apenas uma estratégia na busca avançada (figura 1) da base de dados; (iii) foi utilizada apenas a Análise de conteúdo para a realização das análises qualitativas.

Levando as limitações em conta, surgem sugestões para trabalhos futuros: (i) ampliar as bases de dados, não limitando-se a apenas analisar uma;

(ii) utilizar diferentes estratégias e combinações de palavras chaves para agrupar mais assuntos relacionados ao tema; (iii) realizar diferentes metodologias de análise, permitindo uma visão mais ampla sobre o que se tem estudado.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANO, João F. Vias de transporte. Porto Alegre: Grupo A, 2016.

ALMEIDA, Marina Soares; AMARAL, Mônica do; MORABITO, Reinaldo. Um estudo sobre localização de terminais intermodais na rede de escoamento da soja brasileira. *Production*, v. 26, n. 3, p. 562-580, 2016.

AMARAL, Mônica do; ALMEIDA, Marina Soares; MORABITO, Reinaldo. Um modelo de fluxos e localização de terminais intermodais para escoamento da soja brasileira destinada à exportação. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 4, p. 717-732, 2012.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP. PIB do Agronegócio Brasileiro. Disponível em <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>.

Acesso em: 02 abril. 2023.

COLARES-SANTOS, Lechan et al. Análise de Estrutura de Mercado e da Conduta dos Terminais Intermodais do Corredor Logístico de Grãos da Região Centro-Oeste. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, v. 6, n. 2, p. 271, 2013.

DAVID, Pierre A. Logística Internacional: Gestão de operações de comércio internacional. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018.

FOSCACHES, Caroline; SPROESSER, Renato Luiz. Gestão da qualidade em terminais intermodais da cadeia logística brasileira de grãos. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 11, n. 3, p. 57-57, 2016.

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. Disponível em <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 04 abr. 2023

GALVÃO, M. C. B; RICARTE, I. L. V. Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

JESUS, B. de O.; GARCIA, T. de S. L. . Revisão bibliográfica sistemática sobre o eixo hidrovía Paraguai-Paraná . *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e48211124022, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i1.24022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/24022>. Acesso em: 4 abr. 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produto Interno Bruto - PIB. Disponível em : <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 02 abril. 2023.

LANDIVAR, Carlos Gracindo Pereira; SPROESSER, Renato Luiz; DOS SANTOS, Alexandre Borges. Modelos de avaliação de desempenho para terminais intermodais de transbordo de grãos. *Informe Gepec*, v. 17, n. 1, p. 116-131, 2013.

LANDIVAR, Carlos Gracindo Pereira et al. Modelo estrutura-conduta-desempenho em terminais intermodais do corredor centro-Leste. *Revista Pretexto*, v. 14, n. 2, p. 60-76, 2013.

MARTINS, Ricardo Silveira et al. Fatores relevantes na contratação de serviços em terminais intermodais para graneis agrícolas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, n. 2, p. 347-364, 2014.

NERY, Diogo Palheta; SPROESSER, Renato Luiz; SPERS, Renata Giovinazzo. Sustentabilidade Socioambiental dos Terminais Intermodais do Brasil: um estudo exploratório. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233)*, v. 7, n. 2, p. 20-42, 2017.

PEIXOTO, Maria Gabriela Mendonça et al. Evaluation of the operational efficiency of southeast intermodal terminals in the grain logistics chain using data envelopment analysis. *Managerial and Decision Economics*, v. 43, n. 7, p. 3044-3058, 2022.

PEIXOTO, Maria Gabriela Mendonça et al. Terminais intermodais de grãos: avaliação da eficiência técnica pura por Análise Envoltória de Dados. Produção , v. 27, 2017.

PEREIRA, Alisson Alan; SOGABE, Vergílio Prado; SPROESSER, Renato Luiz. Caracterização do gerencial do terminal intermodal de tatuí-sp. Revista Pretexto, v. 13, n. 1, p. 7, 2012.

POZO, Hamilton. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Uma Introdução. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, Alexandre Borges et al. Are the grain intermodal terminals in Brazil's Northeastern region efficient?. Custos e @gronegocio online, v. 12, p. 64-83, 2016.

SANTOS, Alexandre Borges; SPROESSER, Renato Luiz; BATALHA, Mário Otávio. Explorando características estratégicas de terminais intermodais de grãos: evidências empíricas do Brasil. Revista de Geografia dos Transportes , v. 66, p. 259-267, 2018.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD. A. M.; HEDGES, L. V.; How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Synthesis. Annual Review of Psychology, v. 70, n. 1, p. 747-770, 2019.

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

VOU ESCOLHER A UNIVERSIDADE E AGORA? FATORES QUE OS INDIVÍDUOS CONSIDERAM PARA A ESCOLHA DA UNIVERSIDADE

AM I GOING TO CHOOSE A UNIVERSITY NOW? FACTORS INDIVIDUALS CONSIDER FOR UNIVERSITY SELECTION

Gabriel Pires dos Santos

gpszz@outlook.com – *Business School* Unoeste

Victor Hugo de Oliveira Costa

victorwayne129@gmail.com – *Business School* Unoeste

Gustavo Yuho Endo

gustavo@unoeste.br – *Business School* Unoeste

RESUMO: A escolha da universidade é uma decisão crucial na vida dos indivíduos, influenciada por uma variedade de fatores. Além dos critérios acadêmicos tradicionais, como a qualidade dos cursos e a reputação da instituição, aspectos pessoais desempenham um papel igualmente importante. Compreender essas influências é essencial para adaptar as ofertas das universidades e as políticas educacionais, a fim de atender às necessidades diversas dos estudantes. A localização, os custos da educação, as oportunidades de carreira e a afinidade cultural com a universidade são fatores determinantes. A pesquisa tem como objetivo demonstrar que diferentes gerações de estudantes têm perspectivas diversas sobre esses fatores, destacando a complexidade da tomada de decisão. Para conseguir compreender a relevância de cada um desses fatores, foi realizada uma pesquisa com 247 universitários através de um questionário online. Assim, conseguimos entender a escolha da universidade por estes alunos, é uma jornada multifacetada que vai além da qualidade acadêmica. A localização geográfica, os custos associados à educação superior, as oportunidades de carreira e até mesmo a afinidade cultural com a universidade se mostraram cruciais na tomada de decisão.

Palavras-chaves: Escolha de Universidade, Fatores Decisivos, Reputação Acadêmica, Localização, Perspectivas de Carreira.

ABSTRACT: The choice of a university is a pivotal decision in individuals' lives, influenced by a variety of factors. In addition to traditional academic criteria such as course quality and institutional reputation, personal aspects play an equally important role. Understanding these influences is essential for tailoring university offerings and educational policies to meet the diverse needs of students. Location, educational costs, career opportunities, and cultural affinity with the university are determining factors. The research aims to demonstrate that different generations of students have diverse perspectives on these factors, highlighting the complexity of decision-making. To comprehend the relevance of each of these factors, a survey was conducted with 247 university students through an online questionnaire. Through this, we can understand that the university choice for these students is a multifaceted journey that goes beyond academic quality. Geographic location, the costs associated with higher education, career opportunities, and even cultural affinity with the university have proven to be crucial in the decision-making process.

Keywords: University Choice, Decisive Factors, Academic Reputation, Location, Career Prospects.

1. INTRODUÇÃO

No ano de 1995, os especialistas Sagiv e Schwartz apresentaram a ideia de que, diante de uma situação específica, o comportamento humano é impactado por fatores biológicos, influência social, necessidades de sobrevivência e bem-estar coletivo. Assim, tais valores são moldados pela cultura e pelas vivências únicas de cada indivíduo, refletindo em sua personalidade, socialização e história de vida. (BUFFON *et al.*, 2017; SILVA; LUCENA, 2019).

Uma situação que é pertinente é que a decisão de optar por uma universidade vai além da simples escolha de uma instituição de ensino. De acordo com Almeida e Silva (2011), a escolha de uma carreira é afetada por uma rede complexa de elementos que engloba tanto fatores individuais quanto sociais, como a influência da família, dos grupos de pares, da educação, do ambiente de trabalho e do contexto social, político, econômico e cultural. Esses elementos desempenham um papel constante, exercendo influência e sendo influenciados pela trajetória profissional humana.

Assim, trata-se de uma decisão importante e que na maioria dos casos é tomada por jovens que ainda não tem uma definição convicta de seu planejamento para o futuro, englobando a decisão de qual curso superior escolher por não saber o que realmente 'querem ser' no futuro, ressaltando a importância do mínimo de conhecimento a respeito do exercício da profissão que o jovem pretende seguir no momento da escolha (PINHEIRO, 2008).

Para compreender a escolha de qual curso escolher, segundo Torres (2004) sobre a influência das fontes de informação para a escolha do curso desejado, por parte dos jovens, concluiu-se que a utilização de meios de comunicação social, *merchandising*, vídeos promocionais e o *direct mail* não têm correspondência com as fontes de informação em que os alunos se basearam para a escolha do curso.

Buscando compreender os fatores que os alunos levam em consideração para escolha do curso, este estudo se concentra nos fatores que influenciam a decisão dos alunos ao escolher uma universidade. A compreensão desses fatores pode orientar as universidades na adaptação de suas estratégias

para oferecer uma experiência acadêmica mais alinhada com as expectativas dos alunos. As experiências durante o primeiro ano na universidade desempenham um papel fundamental na retenção dos estudantes no ensino superior e em seu sucesso acadêmico (PASCARELLA; TEREZINI, 2005; REASON, TEREZINI; DOMINGO, 2006).

A escolha pelo curso está relacionada com a carreira que o jovem pretende seguir, segundo Hall (2002), o termo “carreira” é passível de múltiplas interpretações, e ele conclui que uma carreira se define como a sequência de atitudes e comportamentos percebidos individualmente, relacionados a experiências de trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa.

Conforme o contexto apresentado, surge o seguinte questionamento: **quais são os fatores que os indivíduos levam em consideração para a escolha da universidade?**

Para responder à pergunta de pesquisa, os objetivos gerais da pesquisa foram analisar os fatores considerados pelos indivíduos para a escolha da universidade. Já os objetivos específicos são: (i) mapear as gerações dos participantes da pesquisa; (ii) identificar os fatores que levam em consideração para a escolha da universidade; (iii) discutir os fatores que os indivíduos levam em consideração para a escolha da universidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Ferreira *et al.* (2019) a orientação profissional desempenha um papel fundamental em nos ajudar a tomar decisões sobre nossas carreiras. Ela nos ajuda a entender o que está acontecendo no mundo e nos dá mais confiança para fazer escolhas certas. Uma vez que escolher o que faremos pelo resto de nossas vidas é uma decisão importante, e o que escolhemos vai afetar nosso futuro de forma significativa.

Da Silva (2018) descreve que a escolha profissional é, em grande parte, moldada pelas influências do ambiente em que vivemos. Vários fatores desempenham um papel fundamental, incluindo as condições sociais em que estamos inseridos, as influências da família, a percepção de prestígio associada à profissão que escolhemos, as questões financeiras e uma série de outros fatores, tanto internos quanto externos.

De acordo com Grings, Kaieski e Jung (2018), quando examinamos os desafios enfrentados pelos adolescentes nesse momento crucial de transição para a vida adulta, onde precisam fazer escolhas importantes sobre suas carreiras, além do fato de que um grande número de estudantes não concluiu seus cursos universitários ou decide mudar de curso, podemos inferir que muitos deles podem ter percebido que a graduação na qual se inscreveram não atendeu às suas expectativas. Os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2016) para o ano de 2015 corroboram essa suposição, revelando um aumento significativo na taxa de desistência dos cursos de Ensino Superior no Brasil. Em 2010, a desistência afetava 11,4% dos estudantes matriculados, enquanto em 2014, esse número subiu para 49%.

Embora os estudantes matriculados em escolas públicas frequentemente não tenham acesso à orientação profissional (cerca de 61% das escolas pesquisadas), que poderia capacitá-los na hora de tomar decisões, além de muitas vezes não contarem com o respaldo financeiro de suas famílias, isso acaba levando-os a entrar no mercado de trabalho precocemente, na esperança de financiar os seus próprios estudos universitários. (GRINGS; KAIESKI; JUNG, 2018).

Esses jovens são provenientes de famílias da classe trabalhadora que entram no mercado de trabalho mais cedo e também se dedicam mais às tarefas domésticas (especialmente as jovens mulheres). Essas experiências podem começar até antes da idade legal para trabalhar ou sem concluir a escola básica. Os motivos desse ingresso precoce estão intimamente relacionados às suas condições socioeconômicas e à necessidade de contribuir desde cedo para o orçamento familiar e sustentar suas famílias. No entanto, o interesse desses jovens e rapazes pelo trabalho também está ligado ao que ele proporciona: oportunidades de aprendizagem e de conhecer novas pessoas, maior autonomia financeira, acesso a atividades de lazer e culturais, consumo de novas tecnologias (especialmente celulares e computadores) e a possibilidade de se mover e circular pela cidade. (BATISTA; OLIVEIRA, 2021).

Outro fator que pode dificultar a continuidade dos estudos é a necessidade de conciliar o emprego, que muitas vezes com horários

coincidentes aos picos de trânsito, resultando em atrasos nas aulas. Isso, por sua vez, leva à falta de tempo para alimentação e estudo, gerando cansaço, que não apenas afeta o desempenho acadêmico, mas também a saúde desses alunos. Pode ocasionar também a isso a falta de sono, a escassez de momentos de lazer e a rigidez das leis trabalhistas que frequentemente não oferecem flexibilidade de horário para os estudantes que trabalham, e o cenário se torna ainda mais desafiador. (TERRIBILI FILHO, 2016, p. 74-87).

Buscando melhorar sua situação, surge a necessidade da escolha de uma universidade. Para Soares (2002), há referência a três instituições que afirmam esse sistema: a escola, a família e os grupos sociais. Essas três instituições são responsáveis por fatores que interferem na escolha, independentemente da idade ou classe social. São eles: fatores políticos, econômicos, sociais, educacionais, familiares e psicológicos.

Nos últimos anos, o desejo de cursar o ensino superior tornou-se uma aspiração crescente para novas gerações de jovens que, anteriormente, eram excluídos das universidades devido a barreiras econômicas. Enquanto essa busca pela educação superior se desenrola, o mundo continua a evoluir, e o mercado de trabalho é constantemente afetado por mudanças econômicas. Algumas profissões emergem, outras desaparecem, e algumas carreiras desafiam fronteiras tradicionais. No meio desse turbilhão, nossos jovens enfrentam o desafio aparentemente impossível de definir seu próprio futuro aos 17 anos. Os guias de orientação vocacional frequentemente oferecem conselhos sensatos, mas que podem ser difíceis de seguir: conheça a si mesmo, pesquise as profissões, converse com profissionais, experimente. Alguns jovens têm uma clara vocação desde cedo, mas são uma minoria. Outros acreditam ter encontrado sua vocação, mas ficam inseguros diante dos desafios da realidade. A maioria dos jovens se lança na jornada do ensino superior meio à deriva, esperando que a maré os leve a um porto seguro, mesmo que isso aconteça de forma semi-inconsciente. (WOOD, 2014).

Neste trecho, Tourinho (2008) evidencia que os indivíduos que frequentam o ensino superior público gratuito são provenientes de estratos sociais mais privilegiados, os quais dispõem da oportunidade de dedicar-se exclusivamente aos estudos, proporcionando-lhes vantagens superiores para ingressar na rede de ensino superior pública. Por outro viés, os estudantes de instituições de ensino privadas provêm de camadas sociais menos favorecidas, uma vez que não contam com as mesmas condições de estudo no ensino médio.

Nesse sentido, a realidade da escolha é limitada pelas possibilidades econômicas e condicionais dos acadêmicos. A consequência de seu comportamento associa-se à divisão do trabalho na sociedade, que se refere a

ocupações específicas que orientarão as ocupações futuras. Nota-se ainda que o diploma tem múltiplos significados como condição para status social, mobilidade e melhores possibilidades de futuro e carreira (DIAS; SOARES, 2012).

Galvão (2016) enaltece que o aspecto como demanda de trabalho, políticas de remuneração, estrutura econômica, que estão ocasionalmente relacionados a determinantes como desenvolvimento tecnológico e crescimento populacional, influenciarão as escolhas de carreira. E se houver a liberdade total de escolher, a pessoa estará propensa a escolher racionalmente a profissão que pressupõem que irá lhe trazer mais benefícios. Ou seja, as profissões com maiores remunerações seriam as mais procuradas no mercado.

Com base no trabalho desenvolvido por Soares (2002) para compreender os fatores determinantes nas escolhas profissionais, procedemos à divisão, para fins puramente didáticos (visto que, na realidade, sempre atuam juntos), em fatores políticos, econômicos, sociais, educacionais, familiares e psicológicos.

Segundo Palfrey e Gasser (2008), A Geração Y é composta pelos nativos digitais, ou seja, indivíduos que nasceram no início dos anos 1985, quando as novas tecnologias começaram a se difundir amplamente na sociedade. Essa geração tem crescido com um acesso significativo a tecnologias, incluindo jogos *online*, computadores e *smartphones*.

Conforme Veen e Vrakking (2009), os integrantes da Geração Z são caracterizados como "Homo Zappiens" pelos autores, apresentando um comportamento distintivo em relação a outras gerações. Eles se destacam por serem mais ativos, diretos, impacientes, incontroláveis e indisciplinados, atributos que se originam da cultura cibernética global em que essa geração cresceu, fundamentada na multimídia. Os autores chegaram a essa conclusão ao observar alunos de várias escolas nos Estados Unidos, evidenciando que o uso e a convivência com as tecnologias moldaram a maneira de pensar e o comportamento dessa geração. Assim, as atitudes e habilidades dos membros da Geração Z são resultado da interação com o mundo das tecnologias, uma vez

que o comportamento é fortemente influenciado pelo contexto em que estão imersos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa quantitativa é uma abordagem de pesquisa que envolve a coleta e análise de dados numéricos por meio de métodos estatísticos. Ela busca medir variáveis, utiliza amostragem, padronização, análise estatística e objetividade. A pesquisa quantitativa é busca resultados exatos evidenciados por meios de variáveis preestabelecidas, em que se verifica e explica a influência sobre as variáveis, mediante análise de frequência de incidências e correlações estatísticas (MICHEL, 2005).

Já a pesquisa descritiva, segundo Andrade (2002) configura-se como um estudo focado em observar os fatos, registrá-los, analisá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere de forma direta ou indireta neles, sendo apenas estudado e não manipulado.

Para chegar ao objetivo, a coleta de dados utilizada foi quantitativa, realizada por meio de um questionário *online* criado no *Google Forms*. O *Google Forms* é uma ferramenta que possibilita a captação de informações e respostas de forma digital, com uma série de perguntas estruturadas com questões fechadas, que são um tipo de pergunta que oferece opções predefinidas para os respondentes escolherem, isso facilita a análise quantitativa dos dados, embora possa limitar a expressão dos participantes e não capturar detalhes ou insights profundos. Conforme discutido por Creswell (2014), às questões fechadas desempenham um papel crucial na pesquisa, fornecendo respostas específicas e delimitando claramente o escopo do estudo, o que é fundamental para a precisão na coleta de dados.

As questões possuem a Escala Likert como uma ferramenta essencial para avaliar as atitudes e opiniões dos participantes. Conforme ressaltado por Johnson *et al.* (2020), a escala Likert mantém sua relevância ao oferecer uma metodologia robusta para a coleta de dados quantitativos, fornecendo *insights* significativos sobre as percepções dos participantes. A pesquisa foi feita em escala de 0 a 10 é um método comum usado para medir a opinião, atitude ou satisfação das pessoas em relação a um determinado tópico. Nessa escala, os

números representam uma gama de respostas possíveis que variam de acordo com a pergunta ou o contexto específico da pesquisa. Geralmente, o valor 0 e o valor 10 têm significados opostos, com os valores intermediários representando diferentes graus de intensidade ou opinião. É importante lembrar que a interpretação exata dos valores pode variar de acordo com o contexto da pesquisa e a formulação da pergunta. Além disso, as escalas de 0 a 10 são frequentemente usadas para medir a satisfação do cliente, a probabilidade de recomendação (como na métrica Net Promoter Score - NPS) e outras métricas de opinião. A interpretação dos valores na escala de 0 a 10 pode variar, mas, em geral, os significados típicos são os seguintes:

0: Normalmente, 0 na escala é usado para indicar a pior resposta possível ou a total ausência de algo. Um exemplo usado é uma pesquisa de satisfação do cliente, onde o número 0 pode indicar a completa insatisfação ou a ausência total de satisfação.

1 a 3: Esses valores na escala costumam representar respostas muito negativas ou insatisfação significativa. Quanto menor o número, maior a insatisfação.

4 a 6: Valores intermediários na escala costumam indicar níveis moderados de satisfação ou opiniões neutras. Os respondentes podem estar indecisos ou apenas ligeiramente inclinados a favor ou contra o tópico.

7 a 9: Esses valores na escala geralmente representam respostas positivas ou satisfação considerável. Quanto mais próximo de 9, maior o grau de satisfação.

10: O valor 10 é frequentemente reservado para a resposta mais positiva ou o máximo grau de satisfação possível. Indica que o respondente está completamente satisfeito ou extremamente a favor do tópico em questão.

Já a amostra, foi selecionada por conveniência e disponibilidade. A amostragem por conveniência é comumente empregada para a geração de conceitos, conforme discutido por Oliveira (2001).

O questionário elaborado no *Google Forms* foi baseado em Soares (1985), conforme Quadro 1, o questionário incluiu questões fechadas (múltipla escolha e escalas de classificação) e uma questão aberta sobre sua idade. O questionário foi dividido em três categorias, sendo: aspectos pessoais, aspectos

da universidade e aspectos políticos. Sendo as perguntas relacionadas com a idade, fatores de interesse, fatores acadêmicos, fatores financeiros, fatores geográficos e fatores sociais.

Quadro 1 - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa.

Nº	Questão	Categorias	Referências
-	Qual a sua idade?	-	-
1	Em uma escala de 0 a 10, o quanto a busca por ascensão social e a percepção de que a educação superior pode ajudar nesse processo influenciam sua escolha de universidade?	Aspectos Pessoais	Soares (1985)
2	Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que seus próprios objetivos e metas pessoais influenciam sua decisão?		
6	Em uma escala de 0 a 10, na sua visão o quão significativos foram os fatores; Interesse, motivação, habilidades pessoais na sua escolha de universidade?		
7	Em uma escala de 0 a 10, o quanto questões econômicas, como a necessidade de trabalhar enquanto estuda ou as condições financeiras da sua família, influenciam sua decisão de ingressar em uma universidade?		
9	Em uma escala de 0 a 10, os fatores familiares (expectativas da família, conflitos de interesses pessoais), afetaram sua decisão de cursar uma universidade?		
3	Em uma escala de 0 a 10, quão influenciado você é pelas informações disponíveis sobre as universidades?	Aspectos da Universidade	
4	Em uma escala de 0 a 10, quanto a localização geográfica da universidade influenciou sua decisão?		
5	Em uma escala de 0 a 10, como a reputação da universidade influenciou sua escolha?		
8	Em uma escala de 0 a 10, o quanto a sua percepção dos problemas e desafios enfrentados pela educação superior no Brasil influencia sua decisão de ingressar em uma universidade?	Aspectos Políticos	
10	Em uma escala de 0 a 10, o quanto as políticas governamentais em relação à educação superior, como programas de bolsas, financiamento estudantil, influenciaram sua escolha de universidade?		

Fonte: Soares (1985)

A coleta de dados teve início em 21/09/2023 até 06/10/2023, nesse período foram coletadas 247 respostas, devido à falta de preenchimento ou preenchimento inadequado foram excluídas 4 respostas. Ao final foram consideradas 243 respostas.

No contexto do artigo, a análise de dados será realizada por meio da estatística descritiva. Essa abordagem estatística visa resumir, visualizar e apresentar os dados coletados de forma clara e concisa. A estatística descritiva envolve a manipulação de dados para fins de resumo e descrição, sem a

intenção de fazer inferências além dos próprios dados, como mencionado por Freund e Simon (2000 e citado por Souza, 2007). A análise exploratória, ou estatística descritiva, concentra-se exclusivamente em resumir, descrever ou apresentar dados, conforme apontado por Collis e Hussey (2005).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A seção de análise e discussões dos resultados, neste estágio, será concentrada a atenção na categoria pessoal. Serão explorados fatores pessoais que influenciam na escolha da universidade, destacando sua importância e impacto nas decisões dos indivíduos.

Analisando o Quadro 2, a maior concentração de respostas em geral foi da geração Z, onde a maioria são jovens de até 25 anos, em alguns valores da escala as duas gerações obtiveram a mesma quantidade de votos e a maior quantidade foi a partir do valor 7, passando de 10% de votos na escala Z.

Quadro 2 – Quanto a busca por ascensão social e a percepção de que a educação superior pode ajudar nesse processo influenciam sua escolha de universidade.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	4%	7%	13%	9%	35%
Z	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	7%	16%	16%	20%	65%
Total	0%	0%	0%	0%	2%	3%	2%	11%	23%	29%	28%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

No Quadro 3, a maior concentração está também na geração Z, até o valor 6 da escala os votos não ultrapassaram os 5%, e do valor 8 em diante teve crescente números de votos, mostrando que as pessoas acham que seus próprios objetivos e metas pessoais influenciam nessa decisão.

Quadro 3 – Quanto você acredita que seus próprios objetivos e metas pessoais influenciam sua decisão.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	9%	12%	10%	35%
Z	0%	0%	1%	0%	0%	0%	3%	7%	16%	13%	25%	65%
Total	0%	0%	1%	1%	0%	0%	3%	10%	26%	25%	35%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

O Quadro 4, obteve a maior concentração ainda na geração Z, tendo seu início considerável de votos a partir do valor 6, já na geração Y teve 0% até o

valor 5 da escala, mas a maioria das pessoas acreditam que esses fatores são muito significativos para a escolha da universidade.

Quadro 4 – Na sua visão o quão significativos foram os fatores; Interesse, motivação, habilidades pessoais na sua escolha de universidade.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	5%	7%	8%	14%	35%
Z	0%	1%	0%	0%	0%	1%	4%	10%	13%	14%	22%	65%
Total	0%	1%	0%	0%	0%	1%	5%	15%	20%	22%	35%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

Avaliando as questões econômicas vimos que sua porcentagem maior porcentagem varia de 15% a 18% nos valores de escala 8 a 10, que continuam sendo votos da geração Z. E levando em conta o total das duas gerações os menores valores ficaram na escala de 0 e 4, com porcentagens de 0% e 1%.

Quadro 5 – Quanto questões econômicas, como a necessidade de trabalhar enquanto estuda ou as condições financeiras da sua família, influenciam sua decisão de ingressar em uma universidade.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	9%	8%	10%	35%
Z	0%	1%	1%	0%	0%	2%	2%	8%	18%	15%	18%	65%
Total	0%	2%	1%	1%	0%	2%	3%	13%	26%	23%	28%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

Os fatores familiares analisados no Quadro 6, também tiveram maior números de votos na geração Z, pois é onde está concentrado maior números de jovens e adolescentes que ainda dependem dos pais. A semelhança entre as duas gerações foram, pois, a maioria leva em consideração os fatores familiares nessa decisão.

Quadro 6 – Fatores familiares (expectativas da família, conflitos de interesses pessoais), afetaram sua decisão de cursar uma universidade.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	1%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	3%	7%	12%	7%	35%
Z	0%	0%	0%	1%	0%	2%	3%	5%	19%	16%	17%	65%
Total	2%	0%	0%	1%	0%	2%	7%	8%	26%	29%	24%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

Nessa parte iremos analisar a categoria universidade. A maioria das pessoas consideram esse quesito de razoável a importante, tendo a maior

quantidade de votos na escala 8 na categoria Z e na escala 7 da categoria Y, mas de forma geral a categoria Z continua tendo a maior incidência de votos.

Quadro 7 – Quão influenciado você é pelas informações disponíveis sobre as universidades.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	7%	12%	8%	35%
Z	0%	0%	0%	0%	1%	3%	2%	9%	17%	15%	16%	65%
Total	0%	0%	1%	0%	2%	3%	5%	14%	24%	26%	24%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

O Quadro 8, levando em conta a localização geográfica das universidades, como teve maior quantidade de pessoas da geração Z que participaram da votação, foi o que tiveram a maior concentração, isso pode se dar pelo fato dos mais jovens dependerem de outras pessoas para levarem ou dinheiro gastos com transporte.

Quadro 8 – Quanto a localização geográfica da universidade influenciou sua decisão.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	3%	8%	11%	9%	35%
Z	0%	0%	0%	1%	1%	2%	3%	10%	18%	14%	16%	65%
Total	0%	1%	0%	1%	1%	3%	4%	14%	26%	25%	26%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

Como em todos os outros os maiores níveis de votação se iniciaram a partir do valor 8 da escala com maior índice de votos na geração Z, onde a maioria das pessoas consideraram em um valor de 4 para acima a importância da reputação da faculdade.

Quadro 9 – Como a reputação da universidade influenciou sua escolha.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	6%	9%	8%	9%	35%
Z	0%	0%	0%	0%	1%	1%	3%	9%	17%	14%	19%	65%
Total	0%	0%	0%	0%	1%	3%	4%	15%	26%	22%	29%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

Ainda falando sobre a categoria universidade. Os problemas enfrentados na educação no Brasil influenciam nos votos, pelo fato de muitas políticas atrapalharem no ingresso dos estudantes, atrasando ou retardando alguns fatores estudantis e tecnológicos.

Quadro 10 – Quanto a sua percepção dos problemas e desafios enfrentados pela educação superior no Brasil influencia sua decisão de ingressar em uma universidade.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	5%	8%	10%	9%	35%
Z	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	11%	18%	13%	17%	65%
Total	1%	1%	0%	0%	2%	2%	4%	15%	26%	23%	26%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

O quadro 11 aborda as políticas de bolsas e programas estudantis, que impactam na vida de vários jovens por questões financeiras, e as universidades cobrarem custos as vezes não tão acessível comprados a situação financeira atual do Brasil, por isso a maior votação foi feita pela geração Z, onde jovens que estão saindo do ensino médio ainda não tem condições financeiras e necessitam de bolsas e auxílios para o ingresso.

Quadro 11 – Quanto as políticas governamentais em relação à educação superior, como programas de bolsas, financiamento estudantil, influenciaram sua escolha de universidade.

Escala / Geração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Y	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	5%	8%	12%	7%	35%
Z	2%	0%	1%	0%	1%	2%	3%	10%	16%	15%	15%	65%
Total	2%	1%	1%	1%	1%	2%	5%	14%	24%	27%	22%	100%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas (2023)

Em suma, a escolha da universidade é uma decisão de extrema importância, influenciada por uma complexa interação de fatores pessoais, acadêmicos e políticos. Este estudo destaca a necessidade de compreender as motivações e perspectivas individuais dos estudantes, a fim de adaptar as ofertas universitárias e as políticas educacionais. Reconhecer a multiplicidade de considerações na tomada de decisão é essencial para orientar os futuros estudantes em uma jornada que moldará suas vidas e carreiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa, analisamos minuciosamente os fatores que orientam a escolha da universidade pelos indivíduos. Descobrimos que, de fato, uma ampla gama de influências molda essa decisão crucial. Além dos critérios acadêmicos tradicionais, como qualidade dos cursos e reputação da instituição, identificamos que os fatores pessoais desempenham um papel igualmente

significativo. A localização geográfica, os custos associados à educação superior, as oportunidades de carreira e até mesmo a afinidade cultural com a universidade se mostraram cruciais na tomada de decisão.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos como esperado. Mapeamos as diferentes gerações dos participantes, o que proporcionou insights valiosos sobre como as percepções variam entre grupos etários. Identificamos claramente os fatores levados em consideração ao escolher uma universidade, demonstrando sua diversidade e complexidade. Além disso, a discussão aprofundada sobre esses fatores proporcionou uma compreensão abrangente de como eles se entrelaçam e influenciam as escolhas educacionais.

Em conclusão, os resultados desta pesquisa destacam a importância de considerar não apenas os aspectos acadêmicos, mas também os fatores pessoais na escolha da universidade. Essa compreensão mais profunda pode ser valiosa para as instituições de ensino superior e formuladores de políticas, a fim de atender melhor às necessidades dos estudantes. A pesquisa atingiu com êxito seus objetivos propostos e proporcionou uma visão abrangente da complexa tomada de decisão na escolha da universidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. H.; MELO-SILVA, L. L. **"Influência dos pais no processo de escolha profissional dos filhos: uma revisão da literatura"**. Revista Educação Ambiental, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 45-58, 2021.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: A estratégia clínica**. In: BOJART, J. M. V.; PENTEADO, W. M. A. (Eds.). São Paulo: Martins Fontes.

BUFFON, A. et al. **A fenomenologia como procedimento metodológico em pesquisa qualitativa na formação de professores**. XI Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências-ENPEC. XI, Florianópolis, SC.

CHURCHILL, G. **Marketing research: methodological foundations**. 2.nd. Orlando: Dryden Press, 1998.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. Designing and conducting mixed methods research. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DIAS, M.; SARA DE LIMA; SOARES, D. H. A escolha profissional no direcionamento da carreira dos universitários. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 32, p. 272–283, 2012.

EDNEIA APARECIDA, O. Edneia Aparecida Orientação profissional: aprendendo a ser e a escolher: manual para orientadores / Edneia Aparecida Batista, Adilson Ribeiro de Oliveira.

FERREIRA, Nathalia Knopp et al. **Qual profissão seguir? um estudo sobre os dilemas da escolha profissional de jovens estudantes do ensino médio.** 2019.

FREUND, J.E.; SIMON, G.A. Estatística aplicada. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GALVÃO, N. (2016). Percepção dos estudantes do ensino médio acerca do profissional contábil. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, 4(2), 40-53.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GOWIN, D. B. The Structure of Knowledge. **Educational Theory**, v. 20, n. 4, p. 319–328, 1970.

GRINGS, J. A.; KAIESKI, N.; JUNG, C. F. Fatores que influenciam a escolha do curso superior: a região do Paranhana/RS em questão. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 4, n. 2, p. 64, 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo da Educação Superior de 2015. **Disponível em:** <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>.

KINNEAR TC; TAYLOR JR. Marketing research: an applied approach. New York: MC Graw-Hill, 1979.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Revista de Administração on line**.

PALFREY, J.; GASSER, U. 2008. **Born digital: understanding the first generation of digital natives**. New York, Basic book, 335 p.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H. Value priorities and readiness for out-group social contact. **Journal of personality and social psychology**, v. 69, n. 3, p. 437–448, 1995.

SILVA, D. A.; FREITAS, E. **Fatores que influenciam os egressos na escolha pelos cursos na área de ciências sociais aplicadas**. **Anais do Seminário Científico do UNIFACIG**. [s.l: s.n.].

SILVA, D.; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. **Cadernos da CERU. São Paulo, SP**, v. 16.

SILVA, J. et al. A escolha profissional para adolescentes: panorama de estudos e pesquisas. **Revista Magistro**, n. 13, 2016.

SILVA, V. M.; LUCENA, W. G. L. Finanças comportamentais: análise dos fatores do efeito manada em empresas listadas na B3. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 1–20, 2019.

SOARES, Dulce. **O jovem e a escolha profissional**: Porto Alegre, 1985.

TERRIBILI FILHO, Armando; QUAGL, Paschoal. Cenário urbano para o estudante do ensino superior noturno na cidade de São Paulo: triste realidade ou palco de heróis?. **Millenium-Journal of Education, Technologies, and Health**, n. 31, p. 74-87, 2016.

TOURINHO, E. **Fatores influentes da [não] escolha pela educação a distância**. **Psicologia-Pedra Branca**. [s.l: s.n.]

VEEN, Wim; VRAKKING, Ben. **Homo zappiens: educando na era digital**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

WOOD, T. Um tiro no escuro, a escolha profissional é um caso típico de tomada de decisão na ausência de informações. **Revista Carta Capital**.