

VERSÃO IMPRESSA DISPONÍVEL
NO SITE DA EDITORA.



PESQUISA DISCENTE

NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DA PUC-SP 2022

LUCIANE TUDDA
ROBERTO SANCHES PADULA
organizadores

edue

Plano de Incentivo à Pesquisa
PIPEq
PUC-SP



PESQUISA DISCENTE NO CURSO
DE ADMINISTRAÇÃO DA PUC-SP 2022



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Reitora: Maria Amalia Pie Abib Andery

educ

Editora da PUC-SP

Direção

Thiago Pacheco Ferreira

Conselho Editorial

Maria Amalia Pie Abib Andery (*Presidente*)

Carla Teresa Martins Romar

Ivo Assad Ibri

José Agnaldo Gomes

José Rodolpho Perazzolo

Lucia Maria Machado Bógus

Maria Elizabeth B. T. Morato Pinto de Almeida

Rosa Maria Marques

Saddo Ag Almouloud

Thiago Pacheco Ferreira (*Diretor da Educ*)

PESQUISA DISCENTE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA PUC-SP 2022

**LUCIANE TUDDA
ROBERTO SANCHES PADULA**
organizadores

educ

Plano de Incentivo à Pesquisa
PIPEq
PUC-SP

São Paulo
2024

Copyright © 2024. Luciane Tudda, Roberto Sanches Padula. Foi feito o depósito legal.

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

Pesquisa discente no Curso de Administração da PUC-SP 2022 / Luciane Tudda, Roberto Sanches Padula, orgs. - São Paulo : Educ, 2024.

292 p. ; 23 cm

Bibliografia.

Apoio PIPEq (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Plano de Incentivo à Pesquisa)

ISBN 978-85-283-0746-7

1. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Curso de Administração - Produção discente.
2. Administração - Estudo e ensino (Ensino superior) - Trabalhos de Conclusão de Curso.
3. Pesquisa - Metodologia. I. Tudda, Luciane. II. Padula, Roberto Sanches

CDD 658.007

001.42

378.8161

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

EDUC – Editora da PUC-SP

Direção

Thiago Pacheco Ferreira

Produção Editorial

Sonia Montone

Revisão

Simone Cere

Editoração Eletrônica

Waldir Alves

Gabriel Moraes

Capa

Waldir Alves

Imagens de capa: Acervo PUC-SP

Administração e Vendas

Ronaldo Decicino

educ

Rua Monte Alegre, 984 – Sala S16

CEP 05014-901 – São Paulo – SP

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

E-mail: educ@pucsp.br – Site: www.pucsp.br/educ

Prefácio

A importância da pesquisa acadêmica em cursos de administração

No mundo atual de rápida e constante mudança, o papel da investigação acadêmica nos cursos de administração nunca foi tão importante. *Pesquisa discente no curso de Administração da PUC-SP 2022* é um testemunho do impacto que o ensino orientado para a investigação resulta na formação dos líderes empresariais do futuro. A presente obra divulga as melhores produções acadêmicas dos discentes do curso de graduação de Administração, contendo as pesquisas de Trabalho de Conclusão de Curso produzidas no ano de 2022.

O mais importante é que o livro demonstra como a investigação não é apenas um exercício acadêmico, mas, sim, uma força dinâmica que molda o mundo. Demonstra, ainda, como a investigação não para à porta da sala de aula e estende a sua influência para o tecido da sociedade.

Os capítulos que seguem demonstram o poder transformador da investigação para a melhoria da tomada de decisões, promoção da inovação e incentivo das práticas éticas. Aqui são aprofundados os temas relevantes e atuais, ligados às práticas de inovação de modelos de negócios, divulgações ambientais, sociais e governamentais (ESG), desafios digitais e efeitos de Covid-19, entre outros. Os assuntos abordados demonstram que os

trabalhos produzidos pelos discentes – através de uma visão real do mundo, com as ferramentas e medidas reais de solução aos problemas – têm impacto positivo no panorama empresarial.

Espero que o presente livro inspire o leitor a embarcar na sua própria viagem de descoberta, ajude a criar ideias sobre as pesquisas e o encoraje a continuar a explorar a investigação académica nos cursos de administração, alargando sempre os horizontes do seu conhecimento.

Inna Choban de Sousa Paiva

Vice-diretora da Escola de Gestão do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

E-mail: Inna_Paiva@iscte-iul.pt.

Apresentação

Luciane Tudda
Roberto Sanches Padula

Nosso projeto se iniciou em 2019, quando conseguimos viabilizar nosso sonho: o lançamento de uma obra que desse visibilidade aos excelentes Trabalhos de Conclusão de Curso e de Iniciação Científica desenvolvidos no curso de Administração da PUC-SP. Assim, nasceu *Pesquisa Discente na Administração*. Desde então, motivados pelas(os) professoras(es) e alunas(os), passamos a editar o livro anualmente, todos com o fomento do PIPEQ da PUC-SP. Foram publicados quatro livros com os melhores trabalhos de 2017/2018, de 2018/2019, de 2020 e de 2021.

Desde o surgimento do projeto, tínhamos como objetivo reforçar a importância da pesquisa na formação de nossas(os) alunas(os), compreendidas(os) como sujeitos na construção do conhecimento, e, ao mesmo tempo, estimular e premiar o desenvolvimento de trabalhos de qualidade do curso por meio da publicação.

Com orgulho e muita gratidão às(aos) professoras(os) e alunas(os) que caminharam conosco nessa jornada, apresentamos nossa quinta obra: *Pesquisa discente no curso de Administração da PUC-SP 2022*, que contém as pesquisas de Iniciação Científica e Trabalhos de Conclusão de Curso produzidos no ano de 2022.

As problemáticas aqui apresentadas, além de demonstrarem o desenvolvimento de senso crítico da(o) aluna(o) e a formação humanista proposta no curso e na universidade, abordam questões atuais e importantes relacionadas à Administração.

Temas relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão presentes, como paz, justiça e instituições eficazes, trabalho decente e crescimento econômico, redução das desigualdades, igualdade de gêneros e o direito de educação de qualidade e para todos. Ainda, qualidade de vida no trabalho, novas tecnologias, novos modelos de negócios e inovação na área da Administração são investigados nos artigos:

Cocriação de valor e comunidades na ótica da agenda 2030 da ONU, de Marcela Quintão Vidal e Alexandre Luzzi Las Casas, investiga o que as empresas estão fazendo para colaborar com a agenda da ONU 2030 e tem como objetivo geral identificar as ações desenvolvidas por empresas e analisar sua adequação para alcançar metas estabelecidas pelos ODS.

A influência da Agenda 2030 nas autodeclarações das ações ESG das empresas, de Ana Valéria Barbosa da Silva, Paulo Romaro e Pedro Barros Silveira, busca entender se existe alguma relação entre a adoção de práticas ESG e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável nas empresas brasileiras.

O impacto do home office na gestão de pessoas do ponto de vista dos colaboradores, de Janaina Almeida Bastos e João Pinheiro de Barros Neto, buscou compreender o impacto gerado na relação entre líderes e colaboradores de empresas, visto a implementação repentina e abrangente do *home office* devido à pandemia de Covid-19.

Sintomas psíquicos dos colaboradores e estratégias de cuidado: Empresas B em tempo de covid-19, de Ruth Yamada Lopes Trigo e Lucas Pavanello Dias Leite, reconhece que a pandemia causada pelo coronavírus provocou transformações nas rotinas dos seres humanos, que, além do fato de adoecimento e morte de tantas pessoas, alguns trabalhadores tiveram sua saúde mental abalada, e identifica como os colaboradores de empresas B reagiram às situações geradas pela pandemia e quais estratégias foram utilizadas pelas empresas para enfrentamento da situação.

Prouni: desafios e oportunidades dos alunos do curso de graduação em Administração PUC-SP, de Itamar Morais da Silva e Luciane Tudda, investiga os desafios e oportunidades relacionadas ao ingresso, acolhimento, permanência e formação de alunos do curso de Administração da PUC-SP provenientes do Programa Universidade para Todos (Prouni).

Trabalho e novos modelos de negócio em Guarulhos, de Kewin Pessoa dos Santos e Arnaldo José França Mazzei Nogueira, investiga as novas relações de trabalho em novos modelos de negócios e a implementação das novas tecnologias pós-pandemia de Covid na região de Guarulhos.

Desafios na fidelização do cliente bancário com a chegada do open banking, de Gabriel Eugenio de Melo e José Iesca Rodrigues, investiga quais são os principais atributos valorizados pelos consumidores na escolha de um determinado serviço bancário e busca entender como o compartilhamento de dados financeiros pode exercer influência na percepção desses atributos.

Investimento em criptomoedas: processo de escolha dos padrões Bitcoin e Ethereum, de Felipe Figueiredo Brancalhão, Adriana Buarque de Gusmão Freitas e Crisomar Lobo de Sousa, analisa o universo das criptomoedas e a preferência entre o *Bitcoin* e o *Ethereum* a partir de uma ótica do público geral.

Captação de recursos externos por empresas no Brasil: a alternativa 4131, de Augusto Caramico e Guilherme Georgetti Bruni, compara produtos de crédito, buscando melhores alternativas de financiamento às empresas.

Omnichannel: estratégia de integração de canais para o varejo no Brasil, de Bárbara Cristina de Freitas Silva e Crisomar Lobo de Souza, tem como objetivo principal entender a estruturação da estratégia de *omnichannel* nas organizações varejistas do Brasil e como ela pode auxiliar em resultados positivos às organizações.

A aliança entre storytelling, gatilhos mentais e branding, para a geração de lembrança e desejo de marca no consumidor: os cases Apple e Boca Rosa, de Beatriz Ferreira da Silva e Elisabete Adami Pereira dos Santos, reflete acerca das estratégias de *branding* e o uso de outros elementos, tais como o *storytelling* e gatilhos mentais, a fim de gerar desejo e fazer com que uma

marca seja lembrada, e busca compreender como a união dessas estratégias e elementos pode contribuir para a geração de desejo e lembrança de marca no consumidor.

O trade marketing como meio de encantamento do cliente, de Bruna Petrolli Areias e Francisco Antonio Serralvo, analisa como as empresas podem usar os artifícios do *trade marketing* para encantar o cliente tanto no ponto de venda físico como on-line.

O efeito da utilização do Product Discovery para encontrar novas oportunidades e criar produtos em empresas de tecnologia, de Francisco Alan Jefferson Oliveira e Gin Kwan Yue, busca propor um processo de descoberta de produtos baseada na literatura acadêmica, visando aumentar a probabilidade de sucesso de novos produtos nas empresas.

Desejamos a todas(os) uma boa leitura e prestamos nosso agradecimento especial às(aos) discentes e professoras(es) autoras(es) pelos excelentes resultados de pesquisa obtidos e à PUC-SP, que, por meio do apoio do PIPEq, transforma sonhos em realidade.



Sumário

CAPÍTULO 1

Cocriação de valor e comunidades na ótica da agenda 2030 da ONU	13
Marcela Quintão Vidal	
Alexandre Luzzi Las Casas	

CAPÍTULO 2

A influência da Agenda 2030 nas autodeclarações das ações ESG das empresas	31
Pedro Barros Silveira	
Ana Valéria Barbosa da Silva	
Paulo Romaro	

CAPÍTULO 3

O impacto do <i>home office</i> na gestão de pessoas do ponto de vista dos colaboradores	47
Janaína Almeida Bastos	
João Pinheiro de Barros Neto	

CAPÍTULO 4

Sintomas psíquicos dos colaboradores e estratégias de cuidado: Empresas B em tempo de covid-19	63
Lucas Pavanello Dias Leite	
Ruth Yamada Lopes Trigo	

CAPÍTULO 5

Prouni: desafios e oportunidades dos alunos do curso de graduação em Administração PUC-SP	77
Itamar Moraes da Silva	
Luciane Tudda	

CAPÍTULO 6

Trabalho e novos modelos de negócio em Guarulhos	97
Kewin Pessoa dos Santos	
Arnaldo José França Mazzei Nogueira	

CAPÍTULO 7

Desafios na fidelização do cliente bancário com a chegada do <i>open banking</i>	119
Gabriel Eugenio de Melo	
José Iesca Rodrigues	

CAPÍTULO 8

Investimento em criptomoedas: processo de escolha dos padrões	
<i>Bitcoin e Ethereum</i>	143
Felipe Figueiredo Brancalhão	
Adriana Buarque de Gusmão Freitas	
Crisomar Lobo de Souza	

CAPÍTULO 9

Captação de recursos externos por empresas no Brasil: a alternativa 4131	163
Guilherme Georgetti Bruni	
Augusto Caramico	

CAPÍTULO 10

<i>Omnichannel</i> : estratégia de integração de canais para o varejo no Brasil	179
Bárbara Cristina de Freitas Silva	
Crisomar Lobo de Souza	

CAPÍTULO 11

Aliança entre <i>storytelling</i> , gatilhos mentais e <i>branding</i> para a geração de lembrança e desejo de marca no consumidor: Apple e Boca Rosa	215
Beatriz Ferreira da Silva	
Elisabete Adami Pereira dos Santos	

CAPÍTULO 12

O <i>trade marketing</i> como meio de encantamento do cliente.....	245
Bruna Petrolli Areias	
Francisco Antonio Serralvo	

CAPÍTULO 13

O efeito da utilização do <i>Product Discovery</i> para encontrar novas oportunidades e criar produtos em empresas de tecnologia	269
Francisco Alan Jefferson Oliveira	
Gin Kwan Yue	
Sobre os autores	287

Cocriação de valor e comunidades na ótica da agenda 2030 da ONU

Marcela Quintão Vidal¹
Alexandre Luzzi Las Casas

INTRODUÇÃO

O conceito de cocriação pode ser entendido pelo conjunto de atividades em que as pessoas envolvidas com uma determinada empresa participam a fim de criar novos produtos, experiências mercadológicas e organizacionais. Além disso, esse processo permite a adaptação das empresas aos movimentos de mercado, bem como ideias para a inovação provenientes das interações constantes entre os *stakeholders*.

O acesso destes às plataformas de colaboração permite a formação de comunidades eletrônicas nas quais se pode acompanhar constantes interações e manifestações, proporcionando, assim, melhores experiências e práticas comerciais. O engajamento (ou *engagement*) dos clientes é um dos fatores determinantes para a prática da cocriação no que diz respeito ao aumento de espaço das experiências, níveis de interações e contribuições dos clientes. Por meio das comunidades eletrônicas, os participantes opinam, dão sugestões, participam de atividades promovidas pelas empresas, entre outras.

1. PIBIC (fomento PIBIC-CNPq).

A interação é constante e por isso muitos autores acreditam que seja até um substituto de algumas pesquisas de mercado, pois, neste caso, o “mercado” é levado para dentro da organização.

Tal processo, no entanto, não pode ficar limitado apenas às práticas do marketing tradicional e às plataformas de colaboração; deve-se expandir as contribuições existentes e relacioná-las com as responsabilidades sociais, como, por exemplo, organizações sem fins lucrativos, governos, entre outras.

A sociedade está exigindo das empresas uma maior participação nas causas sociais, principalmente no que se refere à sigla ESG (ambiente, causas sociais e governança). Dessa maneira, as empresas buscam atuar com responsabilidade social, incentivando seus clientes ao consumo e às práticas mais sustentáveis no mercado, além de ter a oportunidade de criar comunidades que permitam o desenvolvimento de atividades que contribuem na obtenção dos objetivos da Organização da Nações Unidas (ONU).

A agenda 2030 da ONU estabelece que toda a sociedade, incluindo governo, empresas, indivíduos, organizações de diferentes tipos, participe do processo de salvação do planeta. Para isso, estipularam 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com várias metas a serem perseguidas, sendo incluídas sustentabilidade, combate à pobreza, igualdade de gênero, entre outras propostas. A ideia é que todos se ajustem para contribuir. No caso das empresas, estas devem procurar poluir menos, eliminar resíduos, entre outras atividades. No entanto, devido ao fato de não se saber ao certo até que ponto as empresas estão contribuindo para o alcance de tais objetivos, este estudo parte das seguintes perguntas: (i) de que maneira as empresas estão se ajustando e contribuindo para a Agenda da ONU?; (ii) quais comunidades eletrônicas estão sendo formadas para a prática da cocriação?

O objetivo desta pesquisa exploratória foi investigar as ações sustentáveis que estão, ou não, sendo atendidas pelas empresas que dizem cumprir a proposta de ação global da ONU, além de saber quais medidas estão sendo desenvolvidas e colocadas em prática pelas empresas que se dizem cocriativas em sustentabilidade. Através de uma pesquisa bibliométrica, foi realizado um levantamento de dados sobre os artigos relacionados com o tema proposto. O outro propósito da pesquisa é saber se o tema que gera discussão entre

as pessoas atualmente é procurado e estudado de forma que sejam desenvolvidos artigos acadêmicos que contribuirão para a pesquisa científica – respondendo, assim, o primeiro questionamento.

DEFINIÇÃO DAS PALAVRAS-CHAVE, BUSCA E SELEÇÃO DE ARTIGOS

O método de revisão sistemática realizado nesta pesquisa foi desenvolvido conforme as seguintes etapas: 1. elaboração da pesquisa bibliométrica; 2. triagem; 3. pesquisa e seleção dos artigos.

A partir da pergunta “De que maneira as empresas estão se ajustando e contribuindo para a Agenda da ONU?”, foram definidas as seguintes palavras-chave para a busca na literatura científica: “*Cocreation*”, “Agenda 2030” e “Comunidades”. Ao longo do período, percebeu-se a necessidade da inclusão de mais duas palavras, a fim de encontrar resultados mais precisos, que pudessem ser totalmente utilizados como referência para esta pesquisa. Portanto, as palavras “*Sustainability*” e “*Company*” foram adicionadas. A plataforma Web Of Science foi utilizada por conter uma grande abrangência de artigos, nacionais e internacionais. A seleção de artigos passou pelas seguintes etapas: busca de artigos através da inclusão das palavras-chave; exclusão de artigos duplicados e sem acesso; tradução, leitura e seleção dos artigos.

A ideia inicial era realizar a pesquisa sistemática utilizando as três palavras-chave juntas, a fim de encontrar artigos que estivessem mais bem relacionados com o tema deste estudo. Porém, não se obteve o resultado desejado. Portanto, a pesquisa bibliométrica foi separada em partes e feito um levantamento dos vários artigos presentes na plataforma. As buscas resultaram nos seguintes números de artigos: “*Cocreation*” (289), “Agenda 2030” (609) e “Comunidade” (27).

RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Com os artigos selecionados, um quadro de resumo foi elaborado com o propósito de facilitar a visualização geral e a busca pelos artigos com relação aos seguintes tópicos: título, citação, autor, periódico, palavra-chave e resumo.

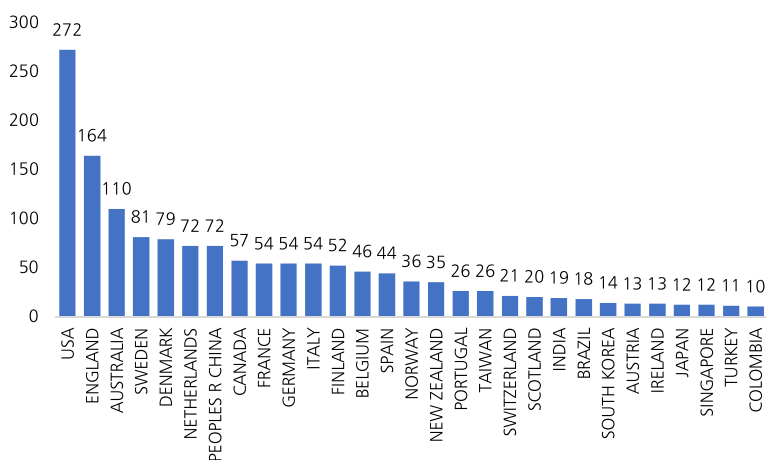
Com relação à pesquisa bibliométrica, através da exportação dos dados da plataforma, foi possível ter acesso a informações como: país, ano e em qual categoria da Web Of Science o artigo mais foi publicado. As tabelas e os gráficos a seguir mostram os resultados quando utilizada a palavra-chave “Cocreation”.

Tabela 1 – Países que mais publicaram artigos utilizando a palavra-chave “Cocreation”

Países/Regiões	Contagem do registro	% de 289
USA	87	30.104
ENGLAND	37	12.803
AUSTRALIA	35	12.111
PEOPLES R OF CHINA	34	11.765
SPAIN	19	6.574
CANADA	18	6.228
NETHERLANDS	18	6.228
FINLAND	17	5.882
SWEDEN	16	5.536
ITALY	15	5.190
GERMANY	13	4.498
PORTUGAL	12	4.152
FRANCE	11	3.806

Fonte: Web Of Science.

Gráfico 1 – Países que mais publicaram artigos utilizando a palavra-chave “Cocreation”



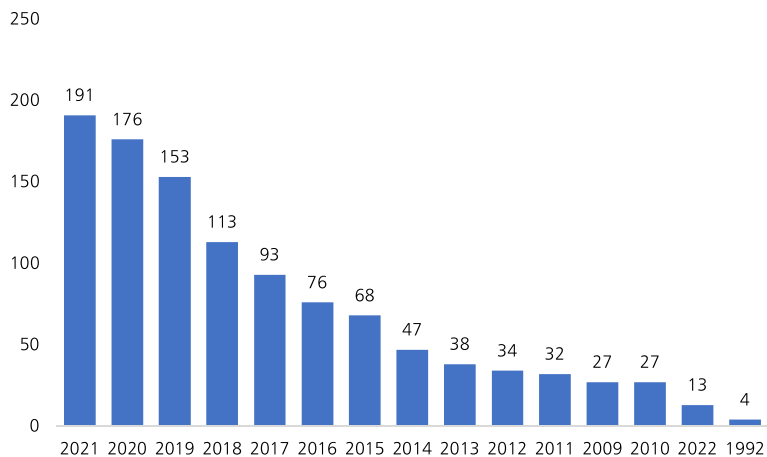
Fonte: Web Of Science.

Tabela 2 – Anos da publicação utilizando a palavra-chave “Cocreation”

Anos da publicação	Contagem do registro	% de 289
2022	38	13.149
2021	52	17.993
2020	36	12.457
2019	34	11.765
2018	28	9.689
2017	17	5.882
2016	18	6.228
2015	15	5.190
2014	9	3.114

Fonte: Web Of Science.

Gráfico 2 – Anos da publicação utilizando a palavra-chave “Cocreation”



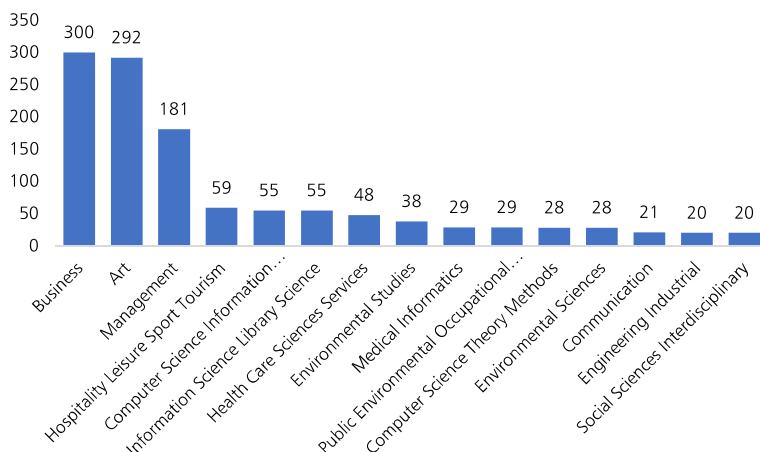
Fonte: Web Of Science.

Tabela 3 – Principais categorias utilizando a palavra-chave “Cocreation”

Categorias da Web of Science	Contagem do registro	% de 289
Business	116	40.138
Management	58	20.069
Hospitality Leisure Sport Tourism	43	14.879
Health Care Sciences Services	17	5.882
Computer Science Information Systems	15	5.190
Information Science Library Science	14	4.844
Medical Informatics	9	3.114
Health Policy Services	8	2.768

Fonte: Web Of Science.

Gráfico 3 – Principais categorias utilizando a palavra-chave “Cocreation”



Fonte: Web Of Science.

Utilizando o termo “Cocreation”, a busca resultou em 289 artigos na literatura. Os três primeiros países que mais escreveram e publicaram artigos científicos são: Estados Unidos, Inglaterra e Austrália. O período de tempo varia entre 2000 (não representado na tabela) e 2021, com um foco maior entre os anos 2018 e 2021. Com relação às categorias da plataforma na qual os artigos foram publicados, as principais são temas como: “Business”, “Management” e “Hospitality Leisure Sport Tourism”. Portanto, através da leitura dessas informações, entende-se que a palavra *cocriação* está diretamente relacionada com a atmosfera de negócios, representando cerca de 40% de todos os artigos publicados. Conclui-se que a palavra-chave selecionada está dentro do tema proposto para pesquisa.

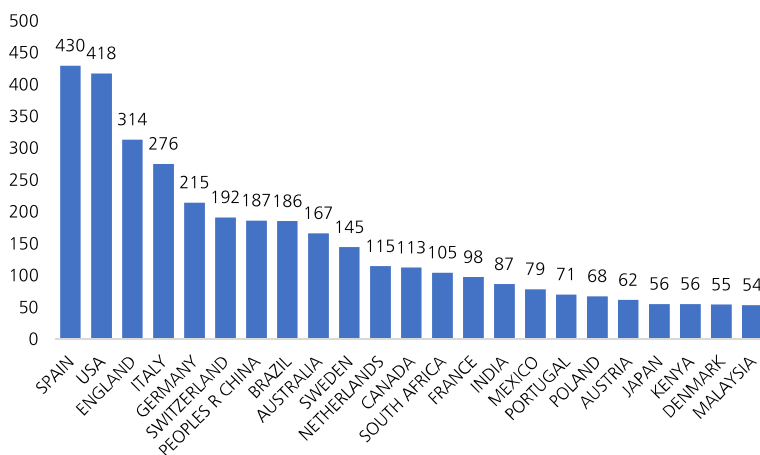
Já com relação à segunda palavra-chave, “Agenda 2030”, obteve-se o resultado ilustrado nas tabelas a seguir.

Tabela 4 – Países que mais publicaram artigos utilizando a palavra-chave “Agenda 2030”

Países/Regiões	Contagem do registro	% de 609
SPAIN	123	20.197
BRAZIL	72	11.823
ITALY	55	9.031
GERMANY	53	8.703
SWEDEN	48	7.882
USA	45	7.389
ENGLAND	37	6.076
SWITZERLAND	33	5.419
PEOPLES R CHINA	28	4.598
CANADA	21	3.448
MEXICO	20	3.284
PORTUGAL	19	3.120
SOUTH AFRICA	16	2.627

Fonte: Web Of Science.

Gráfico 4 – Países que mais publicaram artigos utilizando a palavra-chave “Agenda 2030”



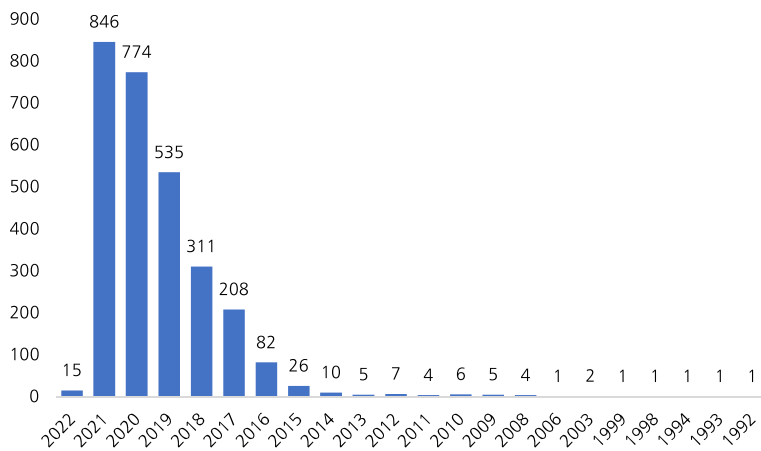
Fonte: Web Of Science.

Tabela 5 – Anos da publicação utilizando a palavra-chave “Agenda 2030”

Anos da publicação	Contagem do registro	% de 609
2022	96	15.764
2021	156	25.616
2020	160	26.273
2019	94	15.435
2018	52	8.539
2017	42	6.897
2016	8	1.314
2012	1	0.164

Fonte: Web Of Science.

Gráfico 5 – Anos da publicação utilizando a palavra-chave “Agenda 2030”

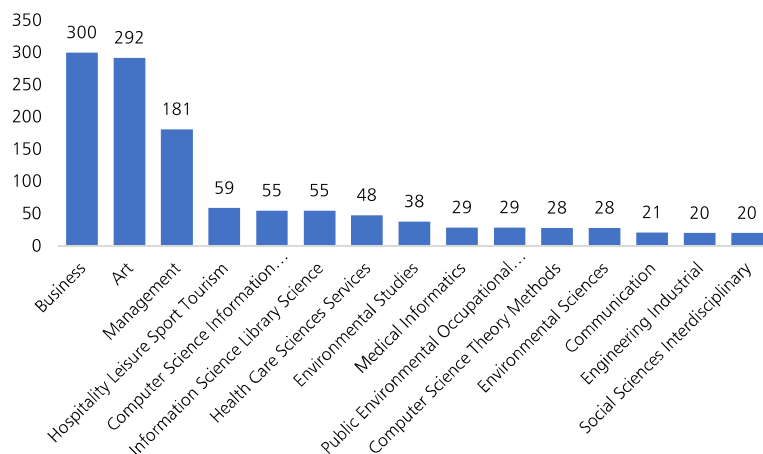


Fonte: Web Of Science.

Tabela 6 – Principais categorias utilizando a palavra-chave “Agenda 2030”

Categorias da Web of Science	Contagem do registro	% de 609
Environmental Sciences	187	30.706
Green Sustainable Science Technology	170	27.915
Environmental Studies	135	22.167
Education Educational Research	48	7.882
Development Studies	46	7.553
International Relations	32	5.255
Law	29	4.762
Economics	26	4.269

Fonte: Web Of Science.

Gráfico 6 – Principais categorias utilizando a palavra-chave “Agenda 2030”

Fonte: Web Of Science.

Os resultados da busca mostram que os três primeiros países que mais publicaram foram: Espanha, Brasil e Itália; em um período de tempo que varia entre 2012 e 2022. Embora a ONU tenha criado sua Agenda em 2015, a grande maioria dos artigos foi publicada a partir de 2017, sendo dois anos depois do firmamento do pacto global. Curiosamente, os anos 2020, 2021 e 2022, juntos, representam quase 68% de toda literatura postada através do uso da palavra-chave “Agenda 2030” durante um período inteiro de 10 anos. Através dessa afirmação, pode-se sustentar a ideia de que foi a partir da pandemia de Covid-19 que as pessoas prestaram mais atenção em assuntos que englobam o alcance da sustentabilidade mundial, incluindo temas

de valorização à vida humana, igualdade de gênero, redução da desigualdade e preocupação com todos os seres vivos que habitam no planeta Terra. Ou seja, a partir do início da pandemia em 2020, a Agenda 2030 se tornou mais visível e mais artigos científicos foram desenvolvidos e publicados. Com relação à categoria mais publicada, foram obtidos os três principais resultados: “*Environmental Sciences*”, “*Green Sustainable Science Technology*” e “*Environmental Studies*”.

Por último, através da revisão bibliométrica da palavra-chave “Comunidades”, a busca resultou em apenas 27 artigos dentro da plataforma. Na tentativa de aprimorar a pesquisa utilizando esse termo, “*Cocreation*” e “Agenda 2030” foram adicionados, porém não resultou em nenhuma informação. Através da pesquisa bibliométrica, foram obtidos os seguintes resultados: os anos em que mais houve publicações foram 2022, 2021 e 2018. Os países que mais publicaram foram os Estados Unidos e a Espanha. Por último, as categorias que mais apareceram foram: “*Ecology*” e “*Biodiversity Conservation*”. Ao realizar a leitura de alguns *abstracts* dos artigos, percebeu-se a palavra “sustentabilidade” inserida no texto. Portanto, conclui-se que para essa palavra-chave existem poucas publicações e que algumas citam o desenvolvimento sustentável em algum momento do texto, mas elas não são relacionadas com o tema principal desta pesquisa. Neste estudo, o termo “comunidades” está diretamente relacionado com as partes associadas de uma organização, que seriam seus *stakeholders*. Porém, não há publicações de artigos científicos que sustentem o tema dessa pesquisa através do termo “comunidades”.

ELABORAÇÃO E COMENTÁRIOS DE UM QUADRO DE RESUMO

Com os resultados da pesquisa bibliométrica, os artigos foram escolhidos através da leitura de cada *Abstract* e resultado, a fim de selecionar as pesquisas que mais estivessem relacionadas com o tema. Ao todo, 28 artigos foram selecionados e um quadro de resumo foi elaborado contendo os seguintes tópicos: Título, Citação, Autor, Periódico, Resumo e Palavra-Chave.

Após a leitura de cada um dos 28 artigos, apenas 10 foram selecionados, pois continham informações essenciais para a contribuição desta pesquisa. Portanto, na parte do “Resumo”, nem todo o quadro foi preenchido. Com os 10 artigos resumidos e escolhidos, um novo quadro de resumo foi criado conforme a imagem mostra a seguir.

Quadro 1 – Principais artigos para a contribuição da pesquisa

Título	Citação	Autor	Periódico	Palavra-Chave
A Framework Based on Sustainability, Open Innovation, and Value Cocreation Paradigms—A Case in an Italian Maritime	Rupo, D.; Perano, M.; Centorrino, G.; Vargas-Sanchez, A. A Framework Based on Sustainability, Open Innovation, and Value Cocreation Paradigms—A Case in an Italian Maritime Cluster.	Daniela Rupio; Perano; Mirko; Giovanna Centorrino; Vargas Sanchez; Alfonso	Artigo	Cocreation
Brazilian Hydropolitics under the United Nations 2030 Agenda	Battistello Telarolli de Almeida Leite, M. L.; Batista da Silva, L. P. . A hidropolítica brasileira sob a Agenda 2030 das Nações Unidas.	Isabela Battistello Espindola; Maria Luisa Telarolli de Almeida Leite; Luis Paulo Batista da Silva	Artigo	Agenda 2030
Disrupting marketing realities: A research agenda for investigating the psychological mechanisms of next-generation experiences with reality	Tim Hilken, Debbie I. Keeling, Mathew Ruyter, Maja Golf Papez, Jonas Heller, Dominik Mahr, Saifeddin Alimamy. Disrupting marketing realities: A research agenda for investigating the psychological mechanisms of next-generation experiences with reality.	Tim Hilken, Debbie I. Keeling, Mathew Chylinski, Ko de Ruyter, Maja Golf Papez, Jonas Heller, Dominik Mahr, Saifeddin Alimamy	Artigo	Cocreation
Why business modeling is crucial in the development of eHealth technologies.	van Limburg M, van Gemert-Pijnen JE, Nijland N, et al. Why business modeling is crucial in the development of eHealth technologies.	van Limburg, Maarten, van Gemert-Pijnen, Julia E. W. C.; Nijland, Nicol; Ossebaard, Hans C.; Hendrix, Ron M. G.; Seydel, Erwin R.	Artigo	Cocreation/ Sustainability
Implementing Strategic Sustainable Supply Chain Management	Bratt, C.; Sroufe, R.; Broman, G. Implementing Strategic Sustainable Supply Chain Management. Sustainability 2021, 13(15), 8132.	Bratt, Cecilia; Sroufe, Robert; Broman, Goran	Artigo	Cocreation/ Sustainability
Stories in social-ecological knowledge cocreation	Galafassi, D., T. M. Daw, M. Thyresson, S. Rosendo, T. Chaigneau, S. Bandeira, L. Munyi, I. Gabrielsson, and K. Brown. 2018. Stories in social-ecological knowledge cocreation.	Galafassi, Diego; Daw, Tim M.; Thyresson, Matilda; Rosendo, Sergio; Chaigneau, Tomas; Bandeira, Salomao; Munyi, Lydia; Gabrielsson, Ida; Brown, Katrina	Artigo	Cocreation/ Sustainability

Título	Citação	Autor	Periódico	Palavra-Chave
Impact of distance monitoring service in managing healthcare demand: a case study through the lens of cocreation	Enam, A., Dreyer, H.C. & De Boer, L. Impact of distance monitoring service in managing healthcare demand: a case study through the lens of cocreation.	Enam, Amia; Dreyer, Heidi Carin; De Boer, Luitzen	Artigo	Cocreation/ Sustainability
Applying a Communicating Vessels Framework to CSR Value Co-creation: Empirical Evidence From Professional Team Sport Organizations	Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., & Sparks, L. (2016). Applying a Communicating Vessels Framework to CSR Value Co-creation.	Kolyperas, Dimitrios; Anagnostopoulos, Christos; Chadwick, Simon; Sparks, Leigh	Artigo	Cocreation/ Sustainability
Videogames and climate change: the co-creation of an experience between art and science through a Living Lab	Picó, M. J., Galán-Cubillo, E., & Sáez-Soro, E. (2021). Videojuegos y cambio climático: diseño de una experiencia de cocreación entre arte y ciencia.	Josep Pico, Maria; Galan-Cubillo, Esteban; Saez-Soro, Emilio	Artigo	Cocreation/ Sustainability
Empowering Patients to Co-Create a Sustainable Healthcare Value	Russo, G.; Moretta Tartaglione, A.; Cavacece, Y. Empowering Patients to Co-Create a Sustainable Healthcare Value. Sustainability 2019, 11(5), 131.	Russo, Giuseppe; Tartaglione, Andrea Moretta; Cavacece, Ylenia	Artigo	Cocreation/ Sustainability

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme consta no quadro, um estudo teve o objetivo de verificar a relação entre o avanço e o crescimento da tecnologia e a Agenda 2030. Através da utilização do método da correlação, descobriu-se que a tecnologia contribui de forma positiva com as da Agenda. As empresas podem aprimorar seus modelos de economia circular, através da inovação dos meios tecnológicos, promovendo os modelos sustentáveis de produção e consumo (Camodeca e Almici, 2021). Portanto, entende-se que as empresas que fizeram parte da amostra da pesquisa colaboraram em parte com o ODS 12 (Consumo e produção responsáveis), que tem como objetivo assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

Outro estudo, realizado com 69 empresas espanholas listadas na bolsa de Madrid, relatou as medidas que foram adotadas para atingir as metas da Agenda 2030. O resultado apresentado é que os ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 13 (Ação pelo clima) foram propostas em que as empresas mostraram um maior comprometimento em cumpri-las. Em contrapartida, os ODS 2 “Fome Zero” e ODS 14 “Vida Subaquática” mostraram um grau menor de atenção. Algumas dessas empresas promovem a utilização consciente dos recursos naturais como controlar o consumo de

água e energia e utilizar materiais sustentáveis, fornecendo serviços como construções sustentáveis, e o gerenciamento do tráfego nas cidades, com o intuito de criar uma cidade mais eficiente e sustentável (García-Sánchez, Amor-Esteban e Galindo-Álvarez, 2020). Já as empresas do setor de petróleo e energia da Espanha têm como foco a eficiência energética, atuando com o tratamento de águas residuais e arquitetando projetos de energia renovável.

Apesar dos resultados serem aparentemente positivos, para Calabrese *et al.* (2021 *apud* Schönherr *et al.*, 2017), as empresas enfrentam diversas dificuldades para se adaptarem às novas metas e objetivos ligados à sustentabilidade por ter um conhecimento limitado do verdadeiro impacto que os ODS têm na prática. Quatro em cada dez das 250 maiores empresas que existem, têm como preferência escolher entre um ou dois ODS, segundo a KPMG (Calabrese *et al.*, 2021). De acordo com Calabrese *et al.* (2021 *apud* Zanten e Van Tulder, 2018), “As empresas são mais propensas a se engajar naqueles ODS que são acionáveis internamente em toda a sua cadeia de valor, do que aqueles cuja implementação depende de elementos fora de seu controle”. Alguns ODS dependem de ações externas envolvendo a iniciativa política ou governamental, por isso, as empresas não podem contribuir de forma direta nas seguintes metas: ODS 1 (Acabar com a pobreza), ODS 13 (Ação climática), ODS 14 (Vida abaixo da água) e ODS 15 (Vida na terra). Dessa forma, essas metas não podem ser ajustadas à cadeia de valor das empresas (Calabrese *et al.*, 2021). O artigo escrito por Calabrese *et al.* (2021) estuda algumas empresas que também são adeptas ao pacto global. Entre elas, estão as principais empresas europeias do setor de distribuição de energia.

Avançando para o norte europeu, uma pesquisa feita pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para saber sobre política ambiental desencadeou uma série de outras pesquisas realizadas com objetivo semelhante (Almgren e Hjelm, 2021). Com esses estudos, constataram-se formas de melhorar a política ambiental dentro das empresas, entre elas a inovação no mercado, como o desenvolvimento de produtos sustentáveis, com foco no comércio de emissão de gases de efeito estufa e as certificações para empresas empenhadas na causa.

Uma pesquisa no continente asiático, mais especificamente na China, foi realizada. Analisaram uma amostra de 100 empresas chinesas que foram listadas na bolsa de valores. Como resultado da pesquisa, a ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) foi a mais escolhida entre as empresas, enquanto as ODS 5 (Igualdade de gênero), ODS 10 (Redução das desigualdades) e ODS 15 (Vida terrestre) foram as menos escolhidas. Com esse resultado, pode-se entender que para as empresas chinesas ainda existe uma ausência na elaboração dos ODS com relação à cocriação de valor com os *stakeholders*, como parte primordial de suas práticas (Yu *et al.*, 2020).

Ainda, o estudo de um artigo importante e curioso mostrou como o investimento em Ehealth é interessante e necessário para a população mundial. Os serviços de saúde ofertados hoje terão problemas futuramente em relação à sustentabilidade. Esse assunto pode ser relacionado com a crescente demanda por serviços de saúde (tendo em vista que a expectativa de vida do ser humano está aumentando graças às descobertas de novos métodos de tratamento para os diversos tipos de doenças). Porém, grande parte da população mundial não tem acesso a serviços de saúde, o que acaba dificultando o cumprimento da ODS 3, que visa garantir uma vida saudável para toda a população do planeta. Esse estudo mostra a importância do investimento em tecnologia e inovação (Van Limburg *et al.*, 2011).

Finalizando a discussão e resultados, um artigo em especial mostra que a capacidade da Realidade Virtual (RV) de ajudar os consumidores a criar empatia pelos mais necessitados é o objetivo primordial do marketing sustentável. O estudo conta que a tecnologia está se desenvolvendo cada vez mais, como, por exemplo, a criação da realidade aumentada e virtual. Estes estão se tornando rapidamente parte do cotidiano das pessoas. Por exemplo, a realidade aumentada é capaz de mostrar com clareza através da câmera do celular o tamanho e o formato de um objeto em escala real. A realidade virtual permite a percepção de objetos e cenas que parecem extremamente reais quando na verdade não são. Através disso, foi realizada uma pesquisa que observa a experiência do consumidor com essa nova tecnologia (Hilken *et al.*, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi de fazer uma aproximação com o tema “Cocriação de valor e comunidades na ótica da Agenda 2030”. Através de uma pesquisa bibliométrica, obteve-se resposta quanto ao questionamento se as organizações colaboram com a Agenda através da cocriação de valores com os *stakeholders*.

O termo “Agenda 2030” tem ficado cada vez mais visível e sendo comentado na atualidade.

Foi possível observar que a maior parte dos artigos pesquisados foram publicados a partir de 2020, ou seja, durante o período de pandemia. Conforme os resultados da pesquisa, foi possível observar que as empresas estão cientes do plano de ação da ONU, até por conta da facilidade que têm hoje em dia de ter acesso a informações. Portanto, as empresas sabem que ações a favor do desenvolvimento sustentável devem ser tomadas. No entanto, passam por grande dificuldade para conseguir cumprir com esses objetivos e informar o que realmente estão fazendo para contribuir com a Agenda.

As empresas são mais propensas a se engajar naqueles ODS que são acionáveis internamente em toda a sua cadeia de valor, mais do que naqueles cuja implementação depende de elementos fora de seu controle. Portanto, entende-se que no geral as empresas têm conhecimento das ODS, mas passam por dificuldades para cocriarem e se adaptarem às novas metas, novas ferramentas e meios mais sustentáveis para trabalhar. Por isso, acabam planejando uma ou duas metas que podem ser internamente instaladas dentro de sua cadeia de valor, ao invés de praticar a cocriação, traçando metas e cumprindo objetivos que tragam inovação para a empresa através do desenvolvimento sustentável e consequentemente, formando uma boa relação com as partes interessadas. Adicionalmente, apesar de que as empresas estão fazendo esforços para atender às práticas de sustentabilidade e muitos ODS da agenda, as empresas que estão praticando cocriação não estão formando comunidades específicas de engajamento. A formação de comunidades específicas auxilia na geração de ideias, uma vez que os membros das comunidades interagem entre eles e os representantes das empresas com sugestões de

melhorias, novos produtos ou novos procedimentos. A existência de comunidades no processo de criação merece atenção, pois a sua ausência chama a atenção. O assunto poderá ser mais aprofundado e pesquisado futuramente para identificar especificamente as empresas que formam comunidades para a agenda ONU e que foco estão tendo em suas atividades, com entrevistas com profissionais da área, pois na literatura não foi possível verificar esses objetivos específicos.

Com base no resultado deste estudo, sugere-se a pesquisa descritiva com os principais executivos de empresas, a fim de descobrir quais medidas sustentáveis estão sendo tomadas. Além de realizar também uma pesquisa com os consumidores, com o objetivo de ter a percepção sobre o que as empresas estão fazendo para se tornarem cocriativas com seus *stakeholders* através da cocriação de valor de uma cadeia sustentável.

REFERÊNCIAS

- ALMGREN, R.; HJELM, O. (2021). Implementation of General Sustainability Objectives as Tools to Improve the Environmental Performance of Industry. *Sustainability*, 13, 8144. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13158144>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- CALABRESE, A. *et al.* (2021). Implications for Sustainable Development Goals: A framework to assess company disclosure in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, Volume 319, 15 October, 128624. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128624>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- CALDANA, A. C. F. *et al.* (2022). Strategy implementation for the 2030 agenda: Insights from Brazilian companies. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31, 296–306. Disponível em: <https://doi-org.ez95.periodicos.capes.gov.br/10.1111/beer.12409>. Acesso em: 5 ago. 2022.
- CAMODECA, R. e ALMICI, A. (2021). Digital Transformation and Convergence toward the 2030 Agenda's Sustainability Development Goals: Evidence from Italian Listed Firms. *Sustainability*, 13, 11831. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su132111831>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- CURTÓ-PAGÈS, F. *et al.* (2021). Coming in from the Cold: A Longitudinal Analysis of SDG Reporting Practices by Spanish Listed Companies Since the Approval of the 2030 Agenda. *Sustainability*, 13, 1178. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13031178>. Acesso em: 10 jan. 2022

- DIÁLOGO com Stakeholders como ferramenta para a sustentabilidade. (2013). *Plataforma liderança com valores*. Disponível em: <https://liderancacomvalores.com.br/dialogo-com-stakeholders-como-ferramenta-para-a-sustentabilidade/>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- DI VAIO, A. *et al.* (2022). Corporate social performance and non-financial reporting in the cruise industry: Paving the way towards UN Agenda 2030. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1– 23. Disponível em: <https://doi-org.ez95.periodicos.capes.gov.br/10.1002/csr.2292>. Acesso em: 5 ago. 2022.
- GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M., AMOR-ESTEBAN, V. E GALINDO-ÁLVAREZ, D. (2020). Communication Strategies for the 2030 Agenda Commitments: A Multivariate Approach. *Sustainability*, 12, 10554. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su122410554>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- HILKEN, T. *et al.* (2020). Disrupting marketing realities: A research agenda for investigating the psychological mechanisms of next-generation experiences with reality-enhancing technologies. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/share/5Y2EFD8BBUQV6CD2AZ5H?target=10.1002/mar.21678>. Acesso em: 5 ago. 2022.
- MUNHOZ, S. (2022). Como a sustentabilidade pode gerar valor para o seu negócio. *Eureciclo*, 26 mar. Disponível em: <https://blog.eureciclo.com.br/sustentabilidadeo-para-o-seu-negocio/>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- SILVA, S., NUZUM, A-K. e SCHALTEGGER, S. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. *A systematic literature review, Journal of Cleaner Production*, Volume 217, Pages 204-215, ISSN 0959-6526. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- SPITZCOVSKY, D. (s.d.). Cinco empresas envolvidas com trabalho escravo. *The greenest post*. Disponível em: <https://thegreenestpost.com/5-empresas-envolvidasp-com-trabalho-escravo/>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- VAN LIMBURG, M. *et al.* (2011). Why business modeling is crucial in the development of eHealth technologies. *Journal of Medical Internet Research*, Dec;13(4):e124. DOI: 10.2196/jmir.1674. PMID: 22204896; PMCID: PMC3278110. Acesso em: 10 jan. 2022.
- YU, S. *et al.* (2020). Adoption and Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs) in China—Agenda 2030. *Sustainability*, 12, 6288. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12156288>. Acesso em: 10 jan. 2022.

A influência da Agenda 2030 nas autodeclarações das ações ESG das empresas

Pedro Barros Silveira
Ana Valéria Barbosa da Silva
Paulo Romaro

INTRODUÇÃO

As decisões tomadas durante séculos por gestores mundiais, sejam eles governos ou grandes organizações multinacionais, tornaram nosso planeta vulnerável a questões ambientais e em desequilíbrio quanto à utilização dos recursos de forma equânime e compartilhada entre os seus habitantes. Os resultados colhidos têm sido desastrosos e não parecem sugerir um futuro promissor.

De um lado, o consumo atual da classe média não é replicável para oito bilhões de seres humanos. Um consumo mais frugal e compartilhado se torna necessário. De outro lado, os *apartheids* existentes nas regiões do globo, de gênero, credo, raça, dentre outros, têm cada vez mais exacerbado a convivência entre os seres. Deveriam todos ser tratados como iguais e, mais do que respeitadas as suas diferenças, ter ressaltadas as benesses originárias destas.

Temos visto recentemente que importantes entidades internacionais têm, pelo menos em discurso, tentado alinhar práticas cidadãs focadas na melhoria da convivência dos homens e mulheres em nosso planeta. Isso significa um uso mais racional dos recursos naturais e uma distribuição mais justa deles entre os habitantes do planeta.

O primeiro passo a nível global foi estabelecido pela Organização das Nações Unidas – ONU (Declaração da Conferência de ONU no Ambiente Humano, Estocolmo, 5-16 de junho de 1972), tendo como objetivo discutir a questão da sustentabilidade planetária. Após várias cúpulas e conferências realizadas (Rio 92, AG 97, Istambul 99, NY 00, Johannesburgo 02, Ilhas Maurício 05, Rio 12), em 2015 a ONU definiu sustentabilidade como uma forma de desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades.

Baseado nesse conceito e percebendo a dificuldade de países e empresas, principalmente, em conseguir de fato aplicar a sustentabilidade, foi estabelecida durante Assembleia Geral das Nações Unidas a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que busca atingir 169 metas para cumprir 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Atualmente, dentro das empresas, os temas que tenham relação com pautas ambientais e sociais principalmente são discutidos como pautas *Environmental, Social and Governance* (ESG), que em português pode ser traduzido como ambiental, social e governança (ASG).

Por conta de múltiplos interesses, as empresas têm-se obrigado a demonstrar em seus relatórios anuais o engajamento na causa ESG em forma de ações e resultados. Cabe averiguar a evolução, se realmente ela vem existindo, do engajamento das empresas nas pautas relacionadas ao cuidado com o meio ambiente e às pessoas, principalmente quanto à geração igualitária de oportunidades e respeito às diferenças. Mostra-se também importante

distinguir a prática do *greenwashing*¹ da verdadeira prática consciente de desenvolvimento de uma sociedade igualitária e justa ao mesmo tempo que ambientalmente saudável.

Aqui analisamos empresas de grande porte e representativas em seus setores de atuação para verificar a existência de uma maior preocupação delas em desenvolver e publicizar o crescimento da adoção de práticas ESG.

Entre outros achados, ficou evidenciado nesta pesquisa que o ESG, mesmo existindo há quase 20 anos, só vem de fato sendo amplamente discutido e adotado pelas empresas a menos de uma década, impulsionado pela agenda 2030 e o estabelecimento dos ODS.

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)

O interesse pelo conceito de sustentabilidade, que antecedeu ao termo “ESG”, segundo Amstrong (2020), começou a crescer em meados do século XX impulsionado pelo aumento da conscientização global sobre a ameaça representada pelas mudanças climáticas e o efeito estufa induzido pelo homem, produzido em grande parte pelo desmatamento das florestas e pela queima de combustíveis fósseis.

O surgimento da pauta ESG busca trazer as empresas para o combate às mudanças climáticas e outros problemas da atualidade. Segundo Li *et al.* (2021), fatores ambientais, sociais e de governança ajudam a medir a sustentabilidade e o impacto social das atividades empresariais, levando assim metas de desenvolvimento mais sustentável à operação das empresas.

1. *Greenwashing* foi um nome criado pelo ambientalista e pesquisador Jay Westervel, dos Estados Unidos, em 1986, e é usado até hoje para se referir às práticas empresariais de divulgação de serem sustentáveis quando, na verdade, não o são, em uma tentativa de camuflar seu real impacto no meio ambiente, fazendo propaganda enganosa positiva ou “maquiagem verde.

O CONCEITO ESG

O termo “ESG” é estabelecido em 2004, dentro de um grupo de trabalho do *Principles for Responsible Investment* (PRI), rede ligada à ONU que tem objetivo de captar investidores para investimentos sustentáveis. Mais precisamente em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial chamada *Who Cares Wins* (UNEPFI, 2004).

O ESG foi desenvolvido como uma iniciativa conjunta de instituições financeiras convidadas pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como integrar melhor a governança ambiental, social e corporativa em questões relacionadas à gestão de ativos, serviços de corretagem de valores mobiliários e funções de pesquisa associadas. Participaram do ESG 18 instituições financeiras de 9 países que na época contavam com ativos totais sob gestão de mais de US\$ 6 trilhões.

Empresas que apresentam melhor desempenho com relação a essas questões podem aumentar o valor para os acionistas, por exemplo, gerenciar adequadamente os riscos, antecipando a ação regulatória ou acesso a novos mercados, ao mesmo tempo que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que operam.

Para definir melhor o conceito de ESG, James Gifford, economista ambiental que liderava o PRI, resumiu o significado de ESG:

O ESG é apenas um subgrupo inserido no contexto maior do investimento sustentável. O termo foi criado, especificamente, para focar em questões materiais. A ideia foi inverter a lógica do que, na época, era chamado de investimento ético, para se concentrar em fatores relevantes para os investidores. Se você tem uma responsabilidade fiduciária, como no caso de um fundo de pensão, não deveria estar pensando num horizonte de nove meses, mas sim de nove anos, ou de 20 anos. E quando se considera esse horizonte, temas como mudanças climáticas, riscos sociopolíticos etc., se tornam relevantes. Algumas pessoas usam o termo de maneira mais ampla, mas o ponto central é a incorporação de fatores socioambientais nos investimentos para gerenciar riscos. Não é mais sobre ética. (Exame, 2022, n.p.)

O ESG é um dos resultados do início de uma mudança. A geração de valor para todas as partes interessadas na empresa, os chamados *stakeholders*, passa a ser a razão de existir de uma empresa. Em uma de suas famosas cartas, o CEO da BlackRock, maior gestora do mundo, com 9 trilhões de dólares em ativos, Larry Fink, definiu esse novo modelo:

Capitalismo de *stakeholder* não é sobre política. Não é uma agenda ideológica ou social. É o capitalismo, impulsionado por relações entre a empresa e funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, onde os dois lados se beneficiam e sua empresa prospera. É o poder do capitalismo. (Exame, 2022, n.p.)

Ao desenvolverem fortes laços com seus *stakeholders*, as empresas podem reduzir o risco operacional e podem aumentar a qualidade de seus produtos e serviços.

Segundo Li *et al.* (2021), a letra “E” deve representar questões ambientais que podem ter um impacto positivo ou negativo no desempenho financeiro ou solvência de uma organização. Esses impactos são decorrentes das emissões de gases de efeito estufa (GEE), consumo de energia e eficiência, poluentes do ar, uso e reciclagem da água, produção e gestão de resíduos, impacto e dependência da biodiversidade, impacto e dependência dos ecossistemas e inovação em produtos ecologicamente corretos, produtos e serviços. Ainda, segundo Li *et al.* (2021), a letra “S” deve representar questões sociais como: liberdade de associação da força de trabalho, trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança do trabalho, saúde e segurança do cliente, discriminação, diversidade e igualdade, oportunidade, pobreza e impacto na comunidade, gestão da cadeia de suprimentos; treinamento e educação, privacidade dos clientes e impactos na comunidade. Por último, para Li *et al.* (2021), a letra “G” deve representar questões de ética e transparência: códigos de conduta e princípios de negócios, responsabilidade, transparência e divulgação, remuneração executiva, diversidade e estrutura do conselho, suborno e corrupção, engajamento das partes interessadas e direitos dos acionistas.

De Silva Lokuwaduge *et al.* (2022) afirmam que, em escala global, os líderes do mundo corporativo têm começado a entender a importância

dos riscos e oportunidades ESG relacionados aos seus modelos de negócios como uma prioridade estratégica e a influência de fazer contribuições positivas para a sustentabilidade e, portanto, para as pessoas e para o planeta como fatores relevantes para garantir sua licença social para operar.

Kiron *et al.* (2015) concluem que as organizações que assumem um papel de liderança em sustentabilidade se beneficiam, obtendo uma vantagem competitiva no mercado de capitais, ao gerar melhores retornos para os acionistas, partes interessadas, através da melhoria da reputação e credibilidade; atrair e reter pessoas que queiram contribuir para a sustentabilidade; e atrair mais clientes que valorizam os produtos sustentáveis.

A reação do mercado parece consistente com os achados antes apontados. Em escala global, a Bloomberg aponta que fundos ESG excederam em 2022 US\$ 40 trilhões e excederão em 2025 US\$ 50 trilhões em ativos (Bloomberg, 2022).

Apesar do crescimento da adoção das práticas de ESG, ela apresenta maior destaque em países desenvolvidos localizados na América do Norte e Europa. Países em desenvolvimento, como os integrantes do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), são, segundo Garcia, Silva e Orsato (2017), considerados indústrias sensíveis que constituem um grupo particular que requer atenção por conta de tabus sociais, debates morais e pressões políticas.

AGENDA 2030 E ODS

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável resultou de um processo global participativo de mais de dois anos, coordenado pela ONU, no qual governos, sociedade civil, iniciativa privada e instituições de pesquisa contribuíram através da Plataforma My World².

2. <https://myworld2030.org/?lang=pt>

A Agenda, segundo The Sustainable³, fornece um plano global para dignidade, paz e prosperidade para as pessoas e o planeta, agora e no futuro. Já os ODS são um apelo à ação para acabar com a pobreza, proteger o planeta e melhorar a vida e as perspectivas de todos, conforme Figura 1.



Fonte: Extraído de <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> (2023).

Figura 1 – 17 ODS

São 17 objetivos que foram adotados por todos os Estados Membros da ONU em 2015 como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que estabeleceu um plano de 15 anos para alcançar esses objetivos com 169 metas, abrangendo as dimensões ambiental (ODS 13 a 15), econômica (ODS 6 a 9 e 12), social (ODS 1 a 5, 10 e 11) e institucional (ODS 16 e 17) de forma integrada e inter-relacionada.

ODS E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é a relação da responsabilidade das empresas em relação à sociedade, ou seja, a forma como a empresa se porta perante as pessoas, o meio ambiente e tudo aquilo que compõe a sociedade. Uma empresa com um bom desempenho em RSC possui relação

3. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

direta com publicações de relatórios de sustentabilidade, pois torna qualquer tipo de atividade da empresa mensurável e visível para as partes interessadas (Topping, 2012).

Os ODS acabam ajudando nessa mensuração e visibilidade, segundo Schönherr, Findler e Martinuzzi (2017). Os autores argumentam que os ODS são benéficos às atividades de RSC, pois, além de fornecerem um parâmetro para os gestores avaliarem o desempenho em RSC, constituem um conjunto de questões de desenvolvimento sustentável acordadas universalmente, que se dividem em alvos para a RSC nos negócios e sugerem um conjunto de objetivos comuns que permitam a criação de parcerias entre partes interessadas para abordar o desenvolvimento sustentável.

Sendo os 17 ODS desenvolvidos como diretrizes para o plano de ação da ONU, a Agenda 2030, o desenvolvimento de práticas de RSC pode ser o meio fundamental no desencadeamento e na integração dos ODS aos objetivos do negócio (Giannetti *et al.*, 2018). A adoção dessas ações, investimentos e estratégias relacionadas aos aspectos econômicos, ambientais e sociais, possibilita às organizações publicá-las nos relatórios de sustentabilidade. Esses relatórios permitem avaliar as práticas e estratégias corporativas na incorporação dos ODS, permitindo metrificação simplificada e evolução dos resultados em RSC.

METODOLOGIA

O estudo realizado é de natureza qualitativa e exploratória e pretendeu investigar como os ODS influenciaram na adoção de práticas de ESG em empresas brasileiras de capital aberto. Para isso, foi realizada uma seleção de oito empresas listadas na B3 com alto grau de representatividade na economia brasileira, sendo elas: Bradesco, Itaú, Suzano, Vale, JBS, Cemig, Petrobras e Magalu. A escolha dessas empresas buscou apresentar uma diversidade de setores para a análise, com organizações atuantes no mercado financeiro (Itaú e Bradesco), empresas com operação relacionada a *commodities* minerais (Vale e Petrobras), *commodities* agrícolas (Suzano e JBS),

setor de consumo e varejo (Magalu) e o elétrico (Cemig). Procuramos também identificar a existência de variação na adoção das práticas ESG de acordo com o setor de atuação.

Após a seleção das 8 empresas foram analisados 12 anos de publicações de relatórios de administração (RA) preferencialmente, porém em alguns casos foram utilizados os relatórios anuais ou do 4T de cada ano, variando de acordo com as publicações de cada empresa entre os anos de 2010 e 2021. Todos os relatórios foram retirados do site da B3⁴, na área de “Empresas Listadas”, mais precisamente em “Relatórios Estruturados”, depois na etapa de “Demonstrações Financeiras Padronizadas”, no subtítulo “Relatório de Administração/Comentário de Desempenho”, existindo uma seleção anual para acesso aos relatórios de cada ano.

A partir disso, foi utilizada análise de conteúdo categorial, que, segundo Bardin (2016), é feita por operações de desmembramento, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a utilizada foi a análise temática.

Ato contínuo foram selecionadas as novas ações/citações ou atualizações anuais por parte das empresas, a partir das menções relacionadas a pautas ESG. Em seguida as ações/citações selecionadas dentro de cada subtítulo do relatório foram organizadas anualmente para entendermos a evolução ao longo dos anos das pautas ESG. Em seguida, foram efetuadas análises tanto qualitativas quanto quantitativas desses reagrupamentos anuais, a partir de um exame evolutivo dos 12 relatórios elencados. Concluímos com uma análise evolutiva para cada empresa selecionada, portanto oito análises evolutivas descritas a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para analisar o comprometimento das empresas com as práticas ESG, partimos da análise do conjunto de relatórios de cada uma das empresas de

4. https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm

forma individualizada. Procuramos descobrir se houve durante o período de estudo um maior engajamento das empresas, tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. Ressaltamos nesta fase a análise de conteúdo, em que se procurou dar relevo a sentidos, como o de orgulho, ressaltados nos relatórios do Itaú.

ANÁLISE DAS EMPRESAS

A Vale do ano de 2010 até 2017, os relatórios de administração da Vale apresentam poucas informações relacionadas à pauta ESG, cumprindo de forma institucional apenas o necessário para atender a RSC. A partir do ano de 2017, ocorre um aumento no número de citações por conta do acidente da Samarco e a mudança do comando da empresa.

O relatório referente ao ano de 2018, com o acidente de Brumadinho, fato relevante, ocorrido em janeiro de 2019, foi quase 100% dedicado ao acidente e suas tratativas. Nos anos seguintes a estrutura do relatório muda, muito por conta dos acidentes e a necessidade de mostrar um lado social e ambientalmente mais correto. Cabe salientar a necessidade da Vale de atender aos compromissos assumidos junto aos Ministérios Públicos Federal e de Minas Gerais, além do Governo do Estado de Minas Gerais e Prefeituras da região atingida por meio de Acordos Judiciais de Reparação. Os relatórios passam a ser pautados pelo ESG e seus objetivos atrelados à Agenda 2030. Explica-se assim o aumento considerável de ações ESG a partir do ano de 2017.

Com os 12 anos de relatórios analisados do Itaú, é possível perceber que existe uma padronização na forma de apresentação entre os anos de 2010 e 2017. O Itaú, desde o primeiro ano analisado, apresenta elevada preocupação com sua atuação perante a sociedade e demonstra muito orgulho de mencionar todas essas conquistas, sendo elas uma parte relevante de todos os relatórios. A partir de 2018, o relatório sofre mudanças com a redução do detalhamento e organização quanto à menção a temas relacionados a questões socioambientais, algo que explica a quantidade de ações/objetivos relacionados ter diminuído.

Nos anos seguintes o número de ações diminui, porém as que se mantêm possuem menção direta ao ESG e aos ODS. Em 2019 o relatório apresenta as metas socioambientais da empresa alinhadas aos ODS. Em todos os relatórios analisados, o Itaú está presente na carteira do Dow Jones Sustainability World Index e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3.

O Bradesco possui, desde o relatório de 2010 até o de 2021, uma mesma forma de subdivisão em seus documentos. Percebe-se um documento completo desde 2010 em relação a pautas sociais e de sustentabilidade. A partir de 2017, mesmo tendo reduzido a quantidade de ações mencionadas em períodos anteriores, a empresa passa a destacar principalmente as ações ambientais e apoio a causas que possuem relação direta com os ODS, como diversidade, inclusão, clima e agricultura. Mesmo com a redução do número de ações, as que são feitas são mais relevantes. Além disso, está presente em todos os anos analisados nos índices ISE e Dow Jones de Sustentabilidade.

A Magalu foi a empresa que demonstrou menor preocupação em apresentar em seus relatórios ações voltadas a questões ambientais, sociais e de governança. Isso ocorre principalmente devido ao fato de apenas o relatório de 2010 ser realmente um relatório de administração, os demais relatórios são sobre o desempenho da empresa no 4T do ano. De 2015 até 2019, não estão presentes ações, prêmios, dados sobre pautas ESG. A partir de 2020, a empresa começa a ampliar informações relacionadas ao ESG. Em 2021 são apresentadas mais ações, algumas tendo relação com as emissões de carbono e questões relacionadas a resíduos, além de dois reconhecimentos, a presença no ISE e a primeira colocação no GPTW no Brasil, além de outras ações relacionadas à diversidade e às mulheres. Não há menções ao ODS nos relatórios analisados, e pouquíssimas menções ao ESG, além de apenas algumas ações atreladas aos temas relacionados.

Durante os primeiros quatro anos de relatórios (2010 a 2013) analisados, destaca-se o enfoque da JBS para questões relacionadas ao meio ambiente, embora o número de ações seja pequeno. Nos anos de 2014 e 2015, há uma redução do número de citações, algo corroborado pela redução do investimento em gestão ambiental e melhorias de R\$ 36 milhões em 2014 para apenas R\$ 16 milhões em 2015, redução de mais de 50%.

Em 2017 ocorre o lançamento do projeto “Faça Sempre Certo” de *compliance* relacionado ao combate à corrupção, depois do aparecimento da JBS na Operação Lava Jato, algo que explica o aumento de ações/menções. A partir de 2020, a empresa anuncia o plano de ser carbono neutro até 2040, alinhado às metas do Acordo de Paris. Em 2021 o relatório amplia a menção de ações em pautas ESG.

Durante os primeiros seis anos, os relatórios da Petrobras são organizados em três grandes subtítulos, sendo eles Governança, Recursos Humanos e Responsabilidade Social e Ambiental. A parte de Governança tem destaque no relatório de 2015, quando a empresa foi acusada de corrupção pela Operação Lava Jato, sendo possível identificar um grande salto no número de ações relacionadas à governança de 2014 para 2015. Em 2016, a organização do relatório é alterada, porém mantendo ainda um alto número de novas ações que abrangem as três pautas ESG de forma significativa. Já em 2018 é feita a primeira menção aos ODS, com a empresa mencionando o alinhamento de sua operação aos objetivos. Em 2019 são publicadas as primeiras metas ambientais alinhadas com os ODS.

O relatório com maior número de novas ações é o de 2020, possuindo também a primeira menção ao ESG. O relatório de 2021 é o primeiro que adota de fato uma organização baseada em ESG. A Petrobras possui os relatórios com maior número de informações desde o primeiro ano analisado.

Os relatórios da Cemig desde o primeiro ano possuem uma grande quantidade de ações anuais, além de uma grande padronização em todos os anos. Em 2010 o relatório dá um grande destaque para ações relacionadas ao meio ambiente. No ano seguinte segue o foco em questões ambientais, com ações relacionadas a mudanças climáticas. Nos próximos anos, mais precisamente de 2012 a 2017, os relatórios permanecem com uma organização muito semelhante e um número de ações/menções parecidas. Em 2018, apresentou a primeira ação de fato em Governança Corporativa, além de um maior detalhamento sobre o tema gestão de resíduos. Maior detalhamento que continua presente até o ano de 2021, porém em diversos temas, sendo que a partir de 2019 estão presentes ações relacionadas à Covid-19.

A empresa está presente em todos os anos no ISE da B3 e DJSI do Dow Jones. Não existem menções consideradas relevantes aos ODS e ao

ESG, durante os 12 anos analisados, porém os relatórios são ricos em ações relacionadas às pautas E e S, principalmente, mesmo não tendo uma citação direta relevante à sigla.

De 2010 a 2015, os relatórios da Suzano possuem pouca ou nenhuma ação relacionada com a pauta ESG. Em 2016, a empresa criou em seu relatório três subtítulos relacionados a pautas ESG: o primeiro deles com ações de Sustentabilidade, mais voltado para questões ambientais; um segundo relacionado às pessoas e a suas ações em relação ao ambiente interno da empresa; um último relacionado à Governança. Em 2018 houve aumento de ações relacionadas à sustentabilidade. Já em 2019, existem apenas ações relacionadas à Sustentabilidade, sendo anunciada no mesmo ano a nova Estratégia de Sustentabilidade da empresa, baseada na Agenda 2030. Em 2020, a empresa muda a forma de apresentação de suas ações, tendo um subtítulo dedicado 100% para menções ESG e um subtítulo dedicado exclusivamente a ações tomadas durante a pandemia de Covid-19. Em 2021, apresenta um dos relatórios mais ricos e diversificados em relação às pautas ESG, de todas as empresas analisadas. O Quadro 1 sintetiza as descrições aqui realizadas.

Quadro 1 – Engajamento dos Relatórios das Empresas ao ESG

Empresas	Metas ESG atreladas a Pactos da ONU	Menção direta ao alinhamento a Pactos da ONU	Data da primeira menção direta ao ESG
Vale	Possui	2018	2019
Itaú	Possui	2019	2020
Bradesco	Possui	2017	2019
Magalu	Não possui	-	-
JBS	Possui	2020	2021
Petrobras	Possui	2020	2020
Cemig	Não possui	-	2020
Suzano	Possui	2020	2020

Fonte: Autores (2023).

Pelo Quadro 1, podemos perceber que as empresas a partir de 2017 procuraram fazer seus relatórios de forma alinhada com os preceitos definidos pela ONU e a partir de 2019 deram um destaque ainda maior ao ESG em seus discursos.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa exploratória indica alguns achados importantes como: 1- a influência da Agenda 2030, divulgada pela ONU em 2015, sobre os relatórios da maioria das empresas é destacada. As empresas procuraram adequar suas ações e seus discursos sobre o meio ambiente, de caráter social e de governança, principalmente a partir de 2017, aderindo aos ODS; 2- a discussão sobre *greenwashing* obrigou as empresas a serem mais criteriosas em suas divulgações; 3- incidentes externos à Agenda 2030 da ONU de caráter particularizado para algumas empresas também influenciaram nas ações e nos relatórios.

Destacamos para a Vale que os incidentes em Brumadinho e Mariana obrigaram a empresa a destacar suas ações de reparação ao meio ambiente e de atendimento às populações locais atingidas pela queda das barragens. No caso da JBS a implicação dos seus sócios na Lava Jato levou a empresa a tomar medidas de *compliance* mais assertivas, destacadas em seus relatórios. Além disso, a empresa tem privilegiado a questão ambiental com suas práticas aderentes ao Acordo de Paris.

A procura de certificações para pertencer aos índices ISE e Dow Jones de Sustentabilidade levou algumas das empresas a procurar se destacar em práticas ESG em seus setores de atividade. Esse destaque busca atrair investidores preocupados com práticas sustentáveis das empresas que eles colocam em suas carteiras de investimento.

Os relatórios têm servido a divulgar as boas práticas das empresas ainda que possam ser aperfeiçoados. A preocupação demonstrada pelas empresas em seus relatórios é um bom sinal, ainda que incipiente e de forma forçada pelos órgãos governamentais e pela conscientização popular. As empresas estão em um bom caminho no desenvolvimento de práticas sustentáveis do meio ambiente e de responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

- AMSTRONG, A. (2020). Ethics and ESG. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, Melbourne, v. 14, n. 3, pp. 6-17.
- B3 (2022). Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm. Acesso em: maio 2022.
- BARDIN, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Edições 70.
- BLOOMBERG (2022). Disponível em: <https://www.bloomberg.com/company/press/esg-may-surpass-41-trillion-assets-in-2022-but-not-without-challenges-finds-bloomberg-intelligence/>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- DE SILVA LOKUWADUGE, C. S., SMAR, C. e MIR, M. (2022). The Surge of Environmental Social and Governance Reporting and Sustainable Development Goals: Some Normative Thoughts, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, v. 16 n. 2, pp. 3-11.
- EXAME (2022). O que é esg, a sigla que virou sinônimo de sustentabilidade. Disponível em: <https://exame.com/esg/o-que-e-esg-a-sigla-que-virou-sinonimo-de-sustentabilidade>. Acesso em: 29 abr. 2022.
- GARCIA, A. S., DA SILVA, W. M. e ORSATO, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, v. 150, pp. 135-147.
- GIANNETTI, B. F. *et al.* (2018). Synthesis of the discussions held at the International Workshop on Advances in Cleaner Production: ten years working together for a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, v. 183, pp. 481-486.
- KIRON, D. *et al.* (2015). Joining forces: Collaboration and leadership for sustainability. *M.I.T. Sloan Management Review*, v. 56, n. 3.
- LI, T. T. *et al.* (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13, 11663. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su132111663>. Acesso em: 28 abr. 2022.
- ONU (1972). *Declaração da Conferência da ONU no Ambiente Humano*. Estocolmo, ONU.
- SCHÖNHERR, N., FINDLER, F. e MARTINUZZI, A. (2017). Exploring the interface of CSR and the sustainable development goals. *Transnational Corporations*, v. 24(3), pp. 33-47.
- THE SUSTAINABLE Development. (2022). Agenda. UN. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> Acesso em: 30 jun. 2022.
- TOPPING, N. (2012). How does sustainability disclosure drive behavior change? *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 24(2), pp. 45-48.

- TRANSFORMANDO Nosso Mundo – A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. ODS BRASIL. (2022). Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>. Acesso em: 30 jun. 2022.
- UNEPFI (2004). *Global compact – Who cares wins – Connecting Financial Markets to a Changing World*. Suíça. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 4 jan. 2024.
- WHY the SDGS Matter. (2022). UN. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/why-the-sdgs-matter/>. Acesso em: 30 jun. 2022.

O impacto do *home office* na gestão de pessoas do ponto de vista dos colaboradores

Janaína Almeida Bastos
João Pinheiro de Barros Neto

INTRODUÇÃO

Há cerca de três anos o mundo se deparou com uma crise sanitária que provocou uma ruptura com os padrões, tecnologias e modelos de mercado e negócios, afetando diretamente a maneira como as pessoas se relacionavam, trabalhavam e viviam até então, e remodelou os contextos social, cultural e econômico. Foi o perfeito exemplo do mundo VUCA, isto é, volátil, incerto, complexo e ambíguo, que exige de todo ser humano conhecimentos mais amplos e aplicação de novos conceitos e estruturas para lidar com situações imprevisíveis e em rápida mudança. As forças VUCA forçam as organizações a evoluírem de modos lineares de pensamento para a resolução de problemas com pensamento sintético e simultâneo, explorando e desenvolvendo novos conceitos para uma nova forma de gestão organizacional e de pessoas (Mack *et al.*, 2016). Entre essas mudanças, o trabalho remoto nunca teve tanta evidência no dia a dia das empresas e dos seus profissionais, afinal,

a necessidade imperiosa do isolamento social aumentou, literalmente do dia para a noite, o número de pessoas trabalhando em casa.

Pelo exposto, a pergunta que norteou este trabalho foi: qual o impacto do *home office* na gestão de pessoas em empresas privadas, pensando do ponto de vista dos recursos humanos? Como objetivo geral, buscou-se identificar os desafios da relação dos colaboradores perante o trabalho a distância, com o intuito de pontuar os impactos positivos e negativos para as organizações e a gestão de pessoas. Como objetivos específicos citam-se: identificar os desafios dos colaboradores em relação ao teletrabalho; verificar como as tecnologias influenciam na gestão e execução do trabalho; compreender o comportamento dos colaboradores no novo ambiente de serviço; e conhecer a visão dos teletrabalhadores sobre o trabalho remoto.

REFERENCIAL TEÓRICO

O *home office*, ou seja, o trabalho realizado em casa, e o teletrabalho, executado em localidades fora da empresa com utilização de meios tecnológicos, transformaram-se nas principais alternativas para muitos profissionais e empresas em todo o mundo. A pandemia e o necessário isolamento social foram responsáveis pela adoção, em grande escala, dessas modalidades de trabalho. As diferenças entre *home office* e teletrabalho, no Brasil, estão sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características do *home office* e do teletrabalho

<i>Home office</i> ou trabalho remoto	Teletrabalho
Há controle de jornada (ponto). Prevê pagamento de horas extras. Não é regulado por lei específica. Não precisa alterar o contrato de trabalho. A empresa precisa garantir a mesma infraestrutura da modalidade presencial. Os empregados, geralmente, vão à empresa algumas vezes por semana, caracterizando uma jornada híbrida.	Não há controle de jornada (ponto). Não prevê pagamento de horas extras. Modalidade regulada em lei (Lei 13.467/2017). Necessário alterar o contrato de trabalho. Os empregados ficam responsáveis pela infraestrutura necessária. Os empregados só precisam ir à empresa quando convocados ou mediante cronograma.

Fonte: Elaborado com base em Brasil (2011, 2017 e 2020), Janary (2022), Pacheco e Deste (2021), Pereira (2022), Rocha e Amador (2018), Serralvo e Manus (2022), Stürmer e Fincato (2020).

Assim, diferentemente do teletrabalho, o *home office* não é reconhecido por lei, uma vez que não é compreendido como um regime de trabalho diferente, mas sim como o trabalho convencional sendo realizado em casa. Isto é, *home office* é trabalhar fora da empresa de forma pontual e não permanente. O Quadro 2 mostra resumidamente que há vantagens e desvantagens na adoção do *home office* tanto para o trabalhador quanto para o empregador.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do *home office*

Vantagens	Desvantagens
Aumento da produtividade. Economia para a empresa, que não precisa arcar com a estrutura. Favorece a autonomia e o senso de responsabilidade do funcionário. Maior flexibilidade. Maior opção de organizar o tempo livre. No caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocação. Oportunidade de gerir o tempo e escolher a melhor forma de realizar as tarefas. Qualidade de vida em família. Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocação.	Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável. Dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal. Maior dificuldade em demonstrar acidentes de trabalho. Maior distância de colegas que poderiam sanar dúvidas e trocar experiências. Necessidade de maior organização e autodisciplina. Redução de oportunidades de carreira. Risco da sobrecarga de trabalho. Sensação de isolamento social. Visão preconceituosa em relação ao teletrabalho.

Fonte: Elaborado com base em Digilândia (2020), Marton e Carbinatto (2020) e Zendesk (2023).

Algumas empresas oferecem rotinas mais flexíveis em *home office*. Nesse caso, o trabalho remoto permite que os colaboradores adaptem seu dia a dia e façam tarefas que antes não poderiam ser realizadas no ambiente presencial. Conclui-se, desse modo, que o *home office* traz diversas vantagens às empresas e colaboradores, quando bem administrado por ambas as partes.

Percebe-se que as leis do Brasil vêm sendo adaptadas para incluir essa modalidade de trabalho nas consolidações que já existem, e assim garantir aos profissionais os seus direitos devidos e o controle necessário para acompanhá-los.

METODOLOGIA

Este estudo trata de um *survey* realizado por meio de um questionário eletrônico *on-line*, disponibilizado em um *link*. O formulário foi elaborado no Google Forms®, que é um aplicativo do Google que permite a criação, a disponibilização e o compartilhamento de formulários na Internet. O *link* do questionário foi enviado para pessoas em diversos grupos de rede social, WhatsApp, e-mail, Teams, entre outros.

Para a seleção dos respondentes, foi utilizada a técnica de amostragem denominada de bola de neve. Creswell (2012, p. 2012) define a “*snowball sampling*” como um tipo de amostragem intencional que acontece quando o pesquisador pede ao participante que recomende outra pessoa para ser amostrada.

A grande vantagem do método é que ele é simples, rápido e barato. Por outro lado, deve-se reconhecer a limitação de não ser possível determinar o erro de amostragem ou fazer generalizações sobre as populações da amostra obtida (Baltar & Brunet, 2012).

A amostra da pesquisa consistiu em 121 participantes, cujas respostas foram triadas para garantir que todos os respondentes estavam trabalhando em empresas privadas que adotaram o *home office* no início da pandemia de Covid-19, isto é, em março de 2020.

Os dados coletados foram tratados, tabulados e analisados por meio do software Microsoft Excel®, que permite a elaboração de tabelas e gráficos, bem como a extração de estatísticas descritivas.

RESULTADOS DA PESQUISA

A primeira seção do questionário teve como objetivo traçar o perfil dos 121 respondentes. A primeira pergunta visou classificar os respondentes em faixas etárias. Houve uma equilibrada distribuição entre os 109 pesquisados, com idades de 18 a 40 anos com 81%, já as idades de 41 a 50 anos com 12% e acima de 50 anos com apenas 7%. Demonstrando, dessa maneira, uma presença forte de jovens e adultos no mercado de trabalho e/ou trabalho remoto.

Em relação ao gênero dos respondentes da pesquisa, ninguém deixou de informar (havia a opção “prefiro não responder”), de modo que houve 39 (67,76%) respondentes do gênero masculino e 82 (32,23%) do gênero feminino.

A Tabela 1, mostra a quantidade de horas trabalhadas em *home office*, em média, pelos participantes da pesquisa. Entre os 119 participantes que responderam à questão, apenas um com carga horária menor que 4 horas por dia de trabalho. Essa informação mostra quão diverso pode ser o ambiente remoto.

Tabela 1 – Carga horária das pessoas de *home office*

Horas	≤ 4	≤ 6	≤ 8	+ 8	Total
Quantidade	1	42	57	19	119
Percentual	0,84%	35,29%	47,9%	15,97%	100%

Fonte: Pesquisa.

Questionou-se aos participantes se foram disponibilizadas a eles ferramentas adequadas para exercerem as suas tarefas no ambiente remoto. Trata-se de uma questão importante, pois, a partir dela, é possível analisar se, visto a implementação do *home office* de maneira inesperada, as empresas se preocuparam em atender às necessidades das pessoas da organização, já que se tratava de um momento de mudança de ambas as partes.

Conforme a Tabela 2 apresenta, 78,63% informam que houve esse suporte por parte da empresa contratante, enquanto 12,82% dizem ter providenciado de maneira particular as ferramentas para conseguir exercer suas tarefas e 8,55% informam não ter recebido suporte da empresa nem providenciado.

Essa última porcentagem deve ser vista com atenção, pois as pessoas sem o suporte necessário para exercerem suas atividades em um ambiente fora do tradicional podem ser impactadas negativamente em sua performance e prejudicar a empresa com elevação do índice de erros ou não alcance dos resultados; portanto, as organizações devem se preocupar com essa questão antes de proporem a mudança na modalidade de trabalho.

O trabalho remoto requer conforto e equipamento eletrônico de qualidade. Computadores que rodem sem dificuldades os aplicativos necessários e Wi-Fi com boa velocidade fazem a diferença para o colaborador ter um trabalho de qualidade, e, pelas novas regras, é dever do empregador fornecer equipamento para que o funcionário exerça as atividades remotamente.

Tabela 2 – Disponibilização dos recursos adequados para o trabalho em *home office*

Fonte	Sim, fornecido pela empresa	Sim, eu mesmo providenciei	Não, senti falta de suporte	Total
Quantidade	92	15	10	117
Percentual	78,63%	12,82%	8,55%	100%

Fonte: Pesquisa.

Relativamente à realização de horas extras no trabalho durante a pandemia, vê-se na Tabela 3 que 35,54% dos respondentes relataram trabalhar após a jornada de trabalho de maneira frequente, gerando assim horas extras. Em contrapartida, 29,5% relatam realizar horas extras somente em casos de extrema necessidade, ao passo que 19,83% e 14,88% não realizavam horas extras, seja por iniciativa própria, seja por regulamento da empresa, respectivamente.

O excesso de trabalho em casa ou no escritório pode afetar negativamente a saúde física e mental. O aumento na cobrança de metas e responsabilidade também pode ser um fator que justifique a quantidade de pessoas que relatam fazer horas extras compensadas ou não compensadas no *home office*. Não obstante, é possível inferir que a realização de horas extras em casa ainda é melhor que no trabalho, uma vez que encerrada a tarefa o colaborador já estará em seu lar e não precisará se deslocar e enfrentar o trânsito.

Tabela 3 – Horas extras

Horas Extras	Frequentemente	Extrema necessidade	Não porque se policiava	Não porque a empresa proibia	Total
Quantidade	43	36	24	18	121
Percentual	35,54%	29,75%	19,38%	14,88%	100%

Fonte: Pesquisa.

Com relação às pessoas terem ou não espaço adequado para exercerem suas atividades laborais em casa, considerando a implementação do *home office*, todos os 121 pesquisados opinaram, sendo que 81 (66,94%) afirmaram possuir espaço adequado em suas residências para trabalhar remotamente. O fato de 40 respondentes (33,06%) afirmarem que não possuíam espaço adequado em casa para o *home office*, pode indicar que casa não foi construída para ser local de trabalho, assim, agora que passou a pandemia e a urgência do trabalho remoto, é importante que as empresas planejem avaliar, em termos não só de espaço, mas também ergonômicos, as condições físicas das residências para receberem um escritório confortável, que permita a realização eficiente do trabalho. Essa atenção se faz necessária uma vez que um terço da amostra respondeu não ter local adequado em suas casas para poder trabalhar de maneira tranquila.

Quanto à conciliação entre a vida profissional e a pessoal durante a pandemia, percebe-se uma certa divisão nas opiniões dos participantes à vista da Tabela 4, pois 34,71% informaram ter sentido muita tranquilidade em administrar a vida profissional e a vida pessoal, enquanto 33,06% relataram sentir um pouco de dificuldade nessa conciliação. Em paralelo, vemos 22,31% informando ser um pouco tranquilo e 9,92% muito difícil. Essa última porcentagem deve ser analisada com atenção, pois, como verificado ao longo deste trabalho, o *home office* na pandemia foi implantado sem um planejamento prévio pelas empresas, assim, os colaboradores de muitas empresas não conheciam essa possibilidade de trabalho.

Tabela 4 – Conciliação entre vida pessoal e profissional

Dificuldade	Muito difícil	Difícil	Tranquilo	Muito tranquilo	Total
Quantidade	12	40	27	42	121
Percentual	9,92%	33,06%	22,31%	34,71%	100%

Fonte: Pesquisa.

No que respeita às maiores dificuldades e facilidades encontradas no trabalho remoto, era possível aos respondentes que aderiram ao *home office* escolher mais de uma opção. Verificando a Tabela 5, vê-se que a principal dificuldade destacada pelas pessoas é a “falta de contato com os colegas de trabalho”.

Vemos a segunda maior porcentagem (40%) entre as dificuldades do *home office* que é a “falhas de conexão/tecnológicas”. Aqui se pode destacar o fato de muitos colaboradores terem sido pegos de surpresa com a implementação do *home office* e não terem em suas residências os suportes, principalmente tecnológicos, para seguir com as suas atividades.

Além dessas dificuldades, outras duas que se sobressaem em empate (37%) na repercussão e vale comentário é “dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional” e “mais interrupções/distrações”. Ambas podem ser associadas, visto que se trata da mudança de ambiente em que se leva o trabalho para casa e há a necessidade de autocontrole e autodisciplina de cada profissional para fazer as atividades assertivamente e da melhor maneira, e o relacionamento com a vida pessoal também, para não ser impactada negativamente.

Tabela 5 – Dificuldades do *home office*

Dificuldade	Quantidade de menções	Percentual
Falta de contato com os colegas de trabalho	58	26,01%
Falhas de conexão/tecnológicas	40	17,94%
Mais interrupções/distrações	37	16,59%
Dificuldade em separar a vida familiar da profissional	37	16,59%
Aumento da carga horária	29	13,00%
Aumento da cobrança/metass	18	8,07%
Menos fluxo de clientes	1	0,45%
Criar um setor novo do zero	1	0,45%
Necessidade de suporte devido à falta de acesso	1	0,45%
Falta de espaço adequado para o trabalho	1	0,45%
Total	223	100,00%

Fonte: Pesquisa (2022).

A Tabela 6 mostra os benefícios em relação ao *home office* e vemos empates em dois destaques, sendo eles “deslocamento” e “flexibilidade”, ambos com presença de 93% dos participantes desta pesquisa. Esse resultado demonstra como o fator tempo é bem considerado pelas pessoas, pois o deslocamento presencial até a empresa envolve: tempo de ida e vinda; congestionamento; transporte público, que em certos horários pode se encontrar lotado; imprevistos, entre outros. Já a flexibilidade envolve a questão de horários que podem ser ajustados de maneira mais simples; e a opção de trabalhar de qualquer lugar. São alguns pontos que podem justificar essa maior presença no quesito facilidades do *home office*.

Ter a oportunidade de decidir o horário em que se deseja trabalhar é uma das grandes vantagens do *home office*. Há pessoas que são mais produtivas e focadas durante o silêncio da madrugada, por exemplo, e podem optar por trocar o dia pela noite. Além disso, profissionais que possuem outras responsabilidades, como levar os filhos à escola, podem adequar seu horário de trabalho à sua rotina.

Outra opção com bastante presença dos respondentes (67%) é “maior convivência com a família”. O trabalho remoto permite ter mais tempo, como exemplo, para tomar café da manhã, almoçar em família e levar os filhos na escola, o que pode se caracterizar como vantagem importante do *home office*. Conseguir interagir mais com os familiares favorece o bem-estar e a qualidade de vida. Sem a necessidade de deslocamento para o local de trabalho, sobra mais tempo para vivenciar esses momentos.

De forma geral, entende-se que cada benefício obtido com o *home office* gera, ainda que indiretamente, impacto positivo na qualidade de vida. Por exemplo, infere-se que menor tempo de deslocamento implica maior qualidade de vida, o que não é verdade, pois a qualidade de vida vai depender muito do que se faz com o tempo ganho por não ir até a empresa, e não simplesmente de ter um tempo a mais ocioso.

Tabela 6 – Benefícios do *home office*

Benefício/facilidade	Quantidade de menções	Percentual
Maior flexibilidade	93	21,18%
Evitar deslocamento	93	21,18%
Menor preocupação com a aparência	71	16,17%
Maior convivência com a família	67	15,26%
Aumento de produtividade	63	14,35%
Independência nas atividades diárias	51	11,62%
Aumento na qualidade de vida	1	0,23%
Total	439	100,00%

Fonte: Pesquisa (2022).

Com a intenção de mapear mais precisamente se as pessoas, devido à implementação do *home office*, sentiram mudança para melhor ou pior em seus relacionamentos interpessoais, perguntou-se aos que aderiram a essa modalidade de trabalho como perceberam a mudança, obtendo-se 109 respostas. A pesquisa mostrou que 48,62% dos respondentes (53 pessoas) informaram não terem sentido mudança no relacionamento interpessoal e 37,61% (41 pessoas) relataram ter sentido mudança, mas de maneira positiva, restando apenas 13,76% (15 pessoas) que sentiram mudança para pior, de maneira negativa. Isso pode ser explicado pelo fato de o trabalho remoto gerar a necessidade de uma comunicação mais clara e, para isso, muitas vezes a necessidade de mais contatos, entre todos da equipe.

O *home office* veio para revolucionar a forma de trabalhar tradicional porque, embora muitas empresas e instituições já atuassem antes da pandemia com esse modelo de trabalho, o isolamento social gerado pelo coronavírus acelerou a transição para essa modalidade de trabalho. Foi perguntado aos que aderiram ao *home office* durante a pandemia qual foi o modelo de trabalho adotado com o término da pandemia, construindo-se com as respostas a Tabela 7.

Tabela 7 – Modalidade de trabalho adotada pós-pandemia

Modelo	Totalmente remoto	Híbrido	Totalmente presencial	Total
Quantidade	21	70	18	109
Percentual	19,27%	64,22%	16,51%	100%

Fonte: Pesquisa.

Vê-se que, conforme respondentes, 64,22% das empresas adotaram o modelo de trabalho híbrido, ou seja, mesclaram as jornadas remota e presencial, no qual os profissionais alternam entre dias de atividade em *home office* e no escritório. Em contrapartida, há 16,51% de volta ao tradicional presencial e 19,27% aderindo totalmente ao trabalho remoto.

Percebe-se pela Tabela 8 que 51,38% das pessoas relatam não terem tido nenhuma alteração no contrato de trabalho, isto é, tudo que constava no contrato continuou válido, mesmo passando a trabalhar em casa. Já 38,53% informaram terem recebido termos de consentimento e formalização em relação às mudanças ocorridas em decorrência da alteração na modalidade de trabalho, as quais foram espelhadas no contrato de trabalho, e 10% informaram ter ocorrido mudanças nos regulamentos e procedimentos da empresa, mas sem formalização (por exemplo, deixaram de receber algum benefício, porém tal fato não foi formalizado).

É importante que as empresas sejam transparentes com seus funcionários, principalmente em relação às mudanças que podem ocorrer no contrato de trabalho visto a implementação do *home office*, pois é essencial que as pessoas saibam seus direitos e deveres, responsabilidades e limites ao exercerem suas atividades fora do ambiente da empresa. Ademais, a formalização das tratativas significa segurança e garantia para os colaboradores, mas também para a própria empresa.

Tabela 8 – Formalização da adoção do *home office* nos contratos de trabalho

Alterações no contrato	Houve assinatura de termo aditivo	Não houve alterações no previsto em contrato	Não houve formalização das alterações	Total
Quantidade	42	56	11	109
Percentual	38,53%	51,38%	10,09%	100%

Fonte: Pesquisa.

A Tabela 9 apresenta o quanto as pessoas sentiram dificuldade em demonstrar suas performances, habilidades e resultados no modelo remoto. Percebe-se com o resultado da pesquisa que esse não foi um fator de preocupação entre as pessoas. Do total de 109 respondentes, 55 pessoas informam de uma escala de 1 a 5 não terem dificuldade em demonstrar suas performances aos líderes, ou seja, mesmo com a mudança na modalidade de trabalho passando a ser a distância, não houve impacto nessa relação do colaborador com o líder.

Esse fato é importante, pois, mesmo tratando-se de uma modalidade de trabalho que permite que as pessoas trabalhem fora da empresa com inúmeras adaptações e ajustes ao novo ambiente doméstico, o desempenho não foi impactado negativamente, porque as pessoas, de forma geral, não sentiram dificuldades com o novo modelo em termos de aplicar suas competências ao trabalho.

Tabela 9 – Grau de dificuldade para desempenhar no *home office*

Dificuldade	Muito difícil	Difícil	Moderado	Fácil	Muito fácil	Total
Quantidade	2	14	23	15	55	109
Percentual	1,83%	12,84%	21,10%	13,76%	50,46%	100%

Fonte: Pesquisa.

Com a intenção de mapear a percepção das pessoas participantes da pesquisa em relação ao resultado geral da adoção do *home office*, ou seja, da eficácia dessa modalidade de trabalho durante a pandemia, questionou-se a

elas quão eficaz o trabalho remoto foi. A percepção dos respondentes permitiu construir a Tabela 10, cujos dados mostram grande nível de aceitação da eficácia do *home office*.

O trabalho remoto não é nenhuma novidade no mundo empresarial. Para muitos trabalhadores, a opção por esse modelo de trabalho foi quase que obrigatória por conta da pandemia de Covid-19, mesmo com algumas concepções preestabelecidas de que esse poderia ser um modelo não muito produtivo. Entretanto, o preconceito se desfez, pelo menos por parte dos colaboradores que perceberam que, trabalhando de casa, era mais fácil relacionar a vida pessoal e a profissional, principalmente por trabalhar com mais conforto e menos preocupações com deslocamentos.

Tabela 10 – Grau de eficácia (atingimento do *home office*)

Eficácia	Nada eficaz	Pouco eficaz	Moderado	Eficaz	Muito eficaz	Total
Quantidade	0	1	3	15	90	109
Percentual	0,00%	0,92%	2,75%	13,76%	82,57%	100%

Fonte: Pesquisa.

A última questão dessa etapa da pesquisa envolveu identificar o impacto do *home office* em relação às práticas de gestão de pessoas da empresa, analisando do ponto de vista do colaborador, e, sem muita surpresa, obteve-se percepção positiva da maioria das pessoas, como mostra a Tabela 11.

A gestão remota de uma equipe exige maturidade, tanto do time quanto do gestor, que não deve se intimidar diante da distância física entre ele e seus colaboradores. Ter um bom planejamento de trabalho, comunicação assíncrona de qualidade e a descentralização da tomada de decisões torna a gestão de uma equipe remota mais fluida e adequada ao modelo de trabalho proposto.

Tabela 11 – Qual o impacto do *home office* nas práticas de gestão de pessoas

Eficácia	Muito negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muito positivo	Total
Quantidade	2	5	27	30	45	109
Percentual	1,830%	4,59%	24,77%	27,52%	41,28%	100%

Fonte: Pesquisa.

A Tabela 11 demonstra uma forte presença dos respondentes (75/68,8%) do lado da escala positiva que denota o *home office* como um modelo que trouxe em sua maior parte impactos positivos, tanto nas relações quanto na execução do próprio trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se vê pelos resultados, o *home office*, que começou como solução corporativa para trabalhar e manter o isolamento social durante a pandemia, permitiu às pessoas trabalhar de qualquer lugar, bastando ter acesso à internet e um dispositivo portátil, passou a ser uma solução potencial para problemas muito mais diversificados e complexos. A pandemia acelerou tendências que já eram consideradas inevitáveis na sociedade, tornando o teletrabalho uma realidade que mudou a natureza do trabalho. O conceito tradicional de trabalho realizado de forma preponderantemente nas dependências físicas do empregador foi substituído pelo trabalho realizado na casa do empregado, em espaços compartilhados e em qualquer lugar, literalmente sem fronteiras.

Pode-se, então, responder que o impacto do *home office*, pensando do ponto de vista dos recursos humanos, vem ocorrendo de maneira positiva e evolutiva, com empresas e colaboradores buscando se desenvolver e expandir ainda mais esse modelo de trabalho, a fim de trazer benefícios para ambas as partes.

Por fim, considerando os resultados alcançados, compreende-se que é possível expandir a análise em relação ao impacto do *home office* na vida pessoal e profissional das pessoas e na sociedade em geral, ajudando a equacionar diversos dos problemas da vida moderna de maneira eficaz e barata, tais como: tráfego congestionado, filas para público, crise de mobilidade.

REFERÊNCIAS

- BALTAR, F. e BRUNET, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22 (1), pp. 57-74. <https://doi.org/10.1108/10662241211199960>
- BRASIL (2011). Presidência da República. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011: altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF.
- BRASIL (2017). Presidência da República. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017: altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF.
- BRASIL (2020). Presidência da República. Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020: altera a Lei, e dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF.
- CRESWELL, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA, Pearson.
- DIGILÂNDIA (2020). As vantagens do home office: o que dizem estudos e pesquisas. *Digilândia* (Online). 17 abr. Disponível em: https://digilandia.io/home-office/vantagens-do-home-office/#Impactos_sociais_e_ambientais. Acesso em: 4 jan. 2024.
- JANARY, J. (2022). Medida provisória regulamenta teletrabalho e muda regras do auxílio-alimentação. *Agência Câmara de Notícias* (Online), 28 mar.; atualizado em 6 jun. Disponível em: www.camara.leg.br/noticias/861554-medida-provisoria-regulamenta-teletrabalho-e-muda-regras-do-auxilio-alimentacao/. Acesso em: 4 jan. 2024.
- MACK, O., KHARE, A., KRÄMER, A. e BURGARTZ, T. (2016). *Managing in a VUCA world*. Cham, Springer International Publishing AG Switzerland.
- MARTON, F. & CARBINATTO, B. (2022). E se trabalhássemos para sempre em regime de home office? *Superinteressante* (Online), ago. Disponível em <https://super.abril.com.br/ciencia/e-se-trabalhassemos-para-sempre-em-regime-de-home-office>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- PACHECO, F. L. e DESTE, J. A. (2021). *O teletrabalho na legislação brasileira e sua multidisciplinaridade: aspectos teóricos e práticos*. Leme, Mizuno.
- PEREIRA, A. S., SHITSUKA, D. M., PARREIRA, F. J. e SHITSUKA, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. (e-book). Santa Maria, UFSM, NTE.
- ROCHA, C. T. M. da e AMADOR, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. Ebape.Br*, 16(1), 1-11. mar. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>.

- SERRALVO, L. L. S. & MANUS, P. P. T. (2022). *Teletrabalho e a responsabilidade civil do empregador: implicações para o home office*. São Paulo, LTr.
- STÜRMER, G. e FINCATO, D. (2020). *Teletrabalho em tempos de calamidade por Covid-19: impacto das medidas trabalhistas de urgência*. Porto Alegre, Jus Podvm.
- ZENDESK (2023). Home office: vantagens e desvantagens para as empresas e colaboradores. *Blog da Zendesk* (Online). 20 abr. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/home-office-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 4 jan. 2024.

Sintomas psíquicos dos colaboradores e estratégias de cuidado: Empresas B em tempo de covid-19

Lucas Pavanello Dias Leite
Ruth Yamada Lopes Trigo

INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19, oriunda do coronavírus, tem causado impactos devastadores na vida da população humana mundial com seus efeitos na saúde, na economia, nas organizações e no comportamento dos profissionais, de modo geral.

Como Castro *et al.* (2020) descreveram, os efeitos desta crise poderão se estender por meses, e talvez anos, comprometendo a sociedade e a economia, pois trata-se de “um choque de alta intensidade na vida das populações e na capacidade das organizações em manterem suas rotinas operacionais, metas, produtividade e expectativas.” (p. 1060)

Os autores mencionados buscaram identificar as principais estratégias para a redução de impactos da Covid-19 nas organizações brasileiras, ante a ameaça e o medo que os trabalhadores e as organizações vêm sentindo com as mudanças experimentadas nos novos formatos de trabalho, como o

teletrabalho, *e-commerce* e outras estratégias de gestão. Como resultado da pesquisa que realizaram, observou-se, entre outros pontos, a necessidade de atenção à saúde mental no contexto da pandemia.

O estudo apontou como ponto fundamental de preocupação o fato de que o coronavírus gerou “alterações de humor e dificuldade de reação aos sintomas de estresse, aspectos que contribuem para a instabilidade das organizações” (Castro *et al.*, 2020, p. 1061), e indicou também a necessidade de desenvolver ações como modo de intervenção para o apoio à saúde mental dos colaboradores, com a finalidade de diminuir impactos negativos e possibilitar maior força na retomada do desenvolvimento organizacional.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), uma das instituições mais atuantes na atual pandemia em nosso país e referência científica, elaborou, junto com o Ministério da Saúde, uma espécie de “cartilha” intitulada “Recomendações para Gestores” sobre Saúde Mental e Atenção Psicossocial na Pandemia Covid-19. Ao iniciarem o texto, afirmaram que uma epidemia como esta que experimentamos no momento implica uma perturbação psicossocial de difícil enfrentamento e que se estima um aumento significativo de incidência de transtornos psíquicos, podendo chegar a afetar de 1/3 a metade da população, devido à magnitude do evento (Fiocruz, 2020).

Como outros estudos além dos já citados vêm salientando a importância de conhecer, orientar e saber cuidar da população exposta à alta taxa de estresse que é o que ocorre, sem dúvida alguma, no caso da Covid-19 e, ainda, pela exposição do contexto a seguir, fizemos a proposta de uma pesquisa que teve como foco a população específica de empresas do Sistema B do Brasil. Estas são empresas que pertencem a um Movimento denominado B, referindo-se aos benefícios sociais que as empresas oferecem, de uma comunidade global de líderes que têm a intenção de usar seus negócios para construir um sistema econômico mais inclusivo, equitativo e regenerativo para as pessoas e para o planeta. No ano de 2022, há 202 empresas pertencentes ao Sistema B Brasil e 3.843 no mundo.

Sendo assim, tivemos interesse em verificar o que essas empresas específicas realizaram no contexto da pandemia de Covid-19, pesquisando como

cuidaram da população envolvida por suas organizações. Mais especificamente, como estava a saúde mental dessa população e que estratégias criaram para enfrentar as dificuldades causadas pela pandemia.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de pessoas na visão estratégica de negócios

O campo de estudos do comportamento organizacional que vem sendo desenvolvido desde o final da década de 1950 (Furtado e Camilo, 2022) estuda, analisa e busca compreender como as pessoas se comportam nas organizações; como estas últimas funcionam e como acontece a interação entre as pessoas e as organizações. Esses autores nos chamam a atenção para o fato de que as organizações estão em contextos sociais mais amplos e elas têm influenciado e transformado a sociedade ao longo da história e que, portanto, é preciso ter responsabilidade social. Aqui, vale dizer que a cultura organizacional formada pelo grupo das pessoas de determinado negócio/empresa inclui valores e atitudes que, ao mesmo tempo, traduzem os comportamentos das pessoas e podem estimular transformações necessárias para o aperfeiçoamento humano.

Contudo, no mundo dos negócios, hoje globalizados, encontramos as mais diversas formas de administração de pessoas e, em sua maioria, ainda permanecem com a visão dos seres humanos apenas como meros recursos a serem utilizados para a produção. Poucas são as empresas que realizam a gestão de pessoas, de forma autêntica.

Empresas B e a gestão de seus colaboradores

As Empresas B são organizações que buscam mudar a perspectiva e o conceito de sucesso administrativo em uma empresa, alterando o ideal vigente em que o lucro é o objetivo máximo das empresas e está acima de tudo. Obviamente, para uma empresa continuar ativa, o lucro é fundamental, porém as Empresas B prezam por responsabilidades e objetivos socioambientais concomitantemente ao lucro.

Para auxiliar a gestão dessas empresas, há o Sistema B, um movimento global com o objetivo de incentivar mudança cultural no cenário empresarial a fim de ajudar a solucionar parte dos problemas existentes no mundo, criando boa infraestrutura, oferecendo ferramentas necessárias e prestando auxílio de qualidade às empresas inseridas no movimento.

O Movimento B certifica empresas que são constantemente avaliadas em um conjunto grande de requisitos. Tal conjunto é complexo e analisa cinco áreas: Governança, Trabalhadores, Clientes, Comunidade e Meio Ambiente.

A eficácia do método é confiável para o movimento e um ponto interessante é que tem como proposta promover melhorias e evoluções constantes nas empresas, a ponto de afirmarem, que:

As Empresas B são um novo tipo de negócio que equilibra propósito e lucro considerando o impacto de suas decisões em seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. São empresas que buscam ser melhor PARA o mundo e não as melhores DO mundo. (Sistema B Brasil, 2020)

Saúde do comportamento organizacional

Viver no contexto de mundo, hoje, exige que cada ser humano aprenda a lidar com crises de muitas espécies diferentes, desde questionamentos pessoais a respeito de si mesmo até alguma crise em que aparentemente não está envolvido por não ter participado inicialmente do problema que surgiu, mas que se refere a algum evento do mundo que o envolve, quer queira ou não.

Morin (2013) afirmou que as crises agravam as incertezas e são ambivalentes. Elas podem fazer com que o Homem busque e consiga novas soluções para questões que afloraram inesperadamente ou levá-lo a reações patológicas devido à dificuldade de lidar com a complexidade e a obscuridade daquele momento.

A pandemia da Covid-19 nos levou a uma crise extremamente sofrida, longa e complexa. Fez com que boa parte dos trabalhadores no mundo tivessem que se ajustar ao uso das tecnologias da comunicação para trabalhar à distância, mesmo que não tivesse o domínio dessas ferramentas, ocupando

um espaço pessoal para o trabalho, na medida em que ela obrigou muitas pessoas a trabalharem em suas próprias casas, tendo boas condições para essa atividade, ou não. Provocou também a vivência ambivalente em muitos aspectos diferentes. Por exemplo, se, por um lado, acelerou o domínio de ferramentas que otimizam vários aspectos do trabalho, por outro, pode ter levado muitas pessoas a encontrarem maior entrosamento ou até dificuldades nos relacionamentos interpessoais dos mais diversos tipos.

Algumas pessoas se sentiram muito bem por trabalharem em casa, outras adoeceram por não irem ao local específico de trabalho e se sentirem muito solitárias. Algumas pessoas resolveram questões pessoais por terem um convívio maior em casa, e outras tiveram muitos problemas por seguirem juntas por tanto tempo, dia e noite.

De qualquer maneira, esta crise causou sofrimento excessivo, pois houve grande quantidade de mortes atingindo muitas famílias simultaneamente; inúmeros problemas que fizeram a vida se tornar extremamente insegura e instável, além de causar muitos prejuízos financeiros, materiais e pessoais a maioria das pessoas. Também trouxe diversos prejuízos à saúde delas. Entre estes últimos, queremos aqui discutir a respeito específico da saúde mental.

Transtornos psíquicos

Em primeiro lugar, precisamos esclarecer como podemos definir o que são transtornos psíquicos. Barlow e Durand (2020, p. 3) entendem que esse tipo de transtorno “é uma disfunção psicológica em um indivíduo, que está associada a sofrimento ou prejuízo no funcionamento, bem como a uma resposta que não é típica ou culturalmente esperada”. Nesse caso, disfunção psicológica está relacionada com uma desordem no funcionamento da cognição, ou do comportamento ou da vida emocional. O sofrimento vai além, ou até além, do que poderíamos entender como esperado para determinadas situações, causando uma perturbação incomum para aquela situação, naquele indivíduo. É possível haver prejuízo significativo na interação social. E, por fim, entende-se que pode se tratar de comportamento(s) atípico(s)

para aquele grupo social, sendo considerado como anormal, pois a pessoa demonstra estar transtornada ou até indiferente, se comparada à reação de qualquer outra pessoa do mesmo grupo.

Antes da pandemia, problemas com a ocorrência de transtornos mentais nas empresas já causavam muita preocupação. Na última década, problemas psicológicos como depressão, transtornos de ansiedade ou até a Síndrome do Esgotamento Profissional, também conhecida como “Burnout”, estão presentes como causas frequentes para o afastamento profissional do trabalho.

Um estudo feito no início da existência da pandemia causada pelo Covid-19 no Brasil, pelo Instituto de Psicologia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ, 2020), apontou aumento em quadros de transtornos psíquicos causados pelos empecilhos repentinos presenciados no Brasil durante o momento pandêmico. A pesquisa foi feita por meio de um questionário on-line com mais de 200 perguntas, aplicado primeiramente em março de 2020, assim que a quarentena foi decretada no Rio de Janeiro, e posteriormente na última semana de abril, com propósito de comparação. O questionário foi respondido por 1.460 pessoas de todas as regiões brasileiras em um total de 23 Estados e apresentou dados marcantes sobre a evolução do adoecimento mental dos entrevistados.

A prevalência de pessoas com estresse agudo na primeira coleta de dados foi de 6,9% contra 9,7%, na segunda. Para depressão, os números saltaram de 4,2% para 8,0%. Por último, no caso de crise aguda de ansiedade, vimos sair de 8,7% na primeira coleta para 14,9%, na segunda coleta. (UERJ, 2020)

As motivações para tal aumento nos problemas relacionados à saúde mental na pandemia são diversos e atingem cada pessoa de formas diferentes. Segundo a Fiocruz, o temor da ocorrência de morte de alguém próximo, de perder os meios de subsistência, de transmitir o vírus a outras pessoas ou o medo de adoecer e talvez falecer por conta do vírus, aliados com a sensação de impotência perante a situação, são as causas mais prováveis para a existência da incidência das problemáticas na saúde mental dos brasileiros.

Estudos como o da Fiocruz (2020) demonstram que, em contexto profissional, os cuidados pessoais de cada colaborador são importantes, porém

não devem ser o único modo de cautela com as questões de saúde dos servidores. O empregador tem responsabilidade relacionada à segurança e disposição de seus empregados e, portanto, tem o dever de buscar o bem-estar coletivo na organização, a fim de beneficiar todas as partes.

Primeiramente, o empregador deve sempre prezar pela prevenção de eventuais problemas de natureza psicológica em seus colaboradores, tendo percepção dos fundamentos de seus empregados, para assim adaptar o sistema de trabalho durante o período pandêmico, de forma que as consequências negativas sejam diminuídas. Tenório (2021) enfatiza a abrangência dos perigos do trabalho de *home office* de forma geral, sem compreender o perfil pessoal dos funcionários, causando danos à saúde psicológica e ergonômica, podendo levar a doenças relacionadas ao estresse ou lesões por movimentos repetitivos.

METODOLOGIA

Realizamos uma pesquisa qualitativa com duas empresas do Sistema B que se dispuseram a participar, uma por entrevista e outra por meio de respostas a um questionário com as mesmas perguntas utilizadas na entrevista.

Escolhemos duas empresas B, como casos típicos, que, segundo Gil (2018), são casos que podem expressar o tipo ideal da categoria, que têm o objetivo de revelar como a gestão de pessoas diferenciada pode influenciar a saúde dos colaboradores. A lógica de escolha dos casos foi, dentre as empresas do Sistema B, aquelas que tiveram as melhores avaliações de sustentabilidade em 2021.

Cada uma das duas empresas escolhidas tem suas avaliações constantes e com frequência de todos os aspectos que o Sistema B exige para continuarem com a certificação. Elas foram premiadas recentemente e as informações sobre a dinâmica de trabalho, relacionamento com os clientes, relacionamento entre os colaboradores e o clima organizacional estão documentadas.

A análise de dados prevista foi a de análise fenomenológica, buscando formular os significados encontrados no estudo de modo geral, isto é, além da entrevista ou questionário, documentos encontrados em site, estudos feitos e levantados na pesquisa bibliográfica.

RESULTADOS DA PESQUISA

As empresas B participantes selecionadas apresentaram grande disposição em colaborar com a pesquisa, mas a coleta de dados foi feita com certa dificuldade e demora, porque a vivência das empresas em sua rotina nem sempre é ordenada, ainda mais com mudanças feitas em função da pandemia, isto é, um evento imprevisível e novo, que alterou os planejamentos dos líderes e dinâmica das organizações em geral. Portanto, realizar apenas entrevista com profissional que tivesse informações gerais da empresa e de colaboradores que apresentaram transtornos psíquicos, no caso de uma das empresas indicadas, foi bastante atribulado, não por falta de disposição para participar da pesquisa, mas sim pela falta de tempo. Neste caso, houve a indicação de um colaborador que tinha os conhecimentos necessários, mas que respondeu às perguntas em forma de questionário, e não por meio de entrevista.

As empresas participantes possuem princípios em seus negócios que vão além do lucro e se preocupam em trazer soluções para questões referentes à sociedade e ao meio ambiente.

Suas missões:

- Dar voz a nova forma de fazer negócios e inspirar pessoas e empresas a criarem soluções que não sejam as melhores do mundo, mas as melhores para o mundo, para as pessoas e para o meio ambiente.
- Resolver os problemas da gestão de resíduos, oferecendo as mais eficientes soluções ambientais e econômicas, por meio do trabalho digno, garantindo a justa distribuição da riqueza ao longo da cadeia produtiva.

É importante evidenciar que essas empresas são inovadoras, conforme Marras (2011) descreveu, na medida em que as missões descritas

demonstram que têm propósitos que vão além do próprio lucro e que favorecem uma transformação significativa da cultura organizacional. Há um sistema de valores que pode aproximar as pessoas que atuam nessas empresas, de maneira diferenciada em relação à maioria das empresas mais tradicionais.

Principais características da gestão de pessoa

Uma das empresas é uma cooperativa que entende que cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Preza pela participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. Entende que a organização se fundamenta na reunião de pessoas e não no capital e visa às necessidades do grupo e não ao lucro. Nesta cooperativa, busca-se a prosperidade conjunta e não o individual e seus membros não sofrem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas nem religiosas.

Já a outra empresa entende que é possível empreender de forma sustentável, respeitando as pessoas e o meio ambiente e criou o que chama de Economia B, isto é, procura ser “a ponte entre pessoas e empresas que estão mudando o mundo e construindo um futuro sustentável e os interessados em fazer parte desse movimento que luta por algo maior do que o lucro”.

- Pela descrição das duas empresas, nota-se que ambas conseguem ter visão estratégica de negócio que inclui a gestão de pessoas, não como recursos humanos meramente para produzirem, mas como parte fundamental do próprio negócio, tratados com dignidade e respeito, pois sem as competências deles, na forma própria de cada um ser e no conjunto de todos juntos, parece não fazer sentido. A gestão de pessoas combina com a missão da empresa e realiza o negócio contando com aquelas pessoas, no comportamento organizacional que possui uma cultura bastante específica e bem definida.

Quanto aos efeitos da pandemia, quais as implicações?

Uma das empresas tem o trabalho que envolve o contato físico com materiais e, portanto, logo no início, sofreu impacto na produtividade,

enquanto havia a necessidade de isolamento, gerando preocupação. A outra empresa transformou o trabalho presencial em *home office* e o CEO manteve contato constante com os colaboradores, procurando cuidar de cada um, da melhor forma possível, de tal modo que, por exemplo, procurou-se flexibilizar positivamente o horário de trabalho.

Os relacionamentos interpessoais

É nítido que houve sofrimento e medo na pandemia, mas as pessoas tiveram amparo suficiente para não adoecerem com o estresse gerado por toda essa situação delicada e difícil da pandemia e do contexto social, político e econômico. Na cooperativa, segundo o entrevistado, o sentimento dos cooperados na relação com os demais sempre foi o mais sereno possível e o maior medo e receio sempre partiu da minoria dos cooperados que trabalham na área administrativa. Já, na outra empresa, houve uma colaboradora que perdeu parente contaminado pela Covid, mas o CEO e a líder de equipe conversaram frequentemente com ela e a empresa procurou acompanhar para saber se havia alguma necessidade em que a empresa devesse ou pudesse ajudar.

Os representantes das duas empresas mencionaram que nem antes nem durante a pandemia souberam de casos de colaboradores com algum tipo de transtorno psíquico.

Vale ressaltar que a gestão de pessoas nessas duas empresas está entrosada com a visão estratégica dos negócios delas e, pela descrição feita, existe todo um cuidado com os seres humanos, sejam colaboradores, clientes ou fornecedores/parceiros ou a sociedade como um todo. A seleção dos profissionais que atuam nessas organizações já é feita de maneira a combinar com os valores e princípios definidos como fundamentais para a existência do negócio, portanto é de se esperar que as pessoas que lá atuam se sintam satisfeitas por trabalhar neste lugar social, com as atividades que desenvolvem. Essas empresas possuem propósitos que vão além do lucro e, aparentemente, os seus colaboradores acreditam e lutam por coisas semelhantes, senão iguais.

O dia a dia nesses locais parece trazer satisfações pessoais também, tanto é que, em ambas as organizações, há pouca rotatividade e muitos colaboradores são bastante antigos.

Cuidados com os colaboradores

Como estratégias de cuidado psíquico pessoal, a Fiocruz (2020) recomendou investir em atividades que auxiliem na redução do estresse, havendo o reconhecimento dos receios e medos pessoais, buscando pessoas de confiança para contatar, manter uma rede socioafetiva ativa mesmo virtualmente, e, no caso de trabalho remoto, o trabalhador não devia se isolar de seus colegas e ambiente de trabalho, além de atentar-se a necessidades básicas, garantindo pausas sistemáticas durante o período de trabalho.

Conhecendo ou não a recomendação da Fiocruz, as duas empresas contaram com “bons ouvidos”, seja porque já era de costume isso ser feito ou porque houve especial atenção nesse momento de crise e de maior dificuldade.

Alterações nos resultados da empresa

A pandemia afetou diretamente os resultados financeiros, principalmente nos anos de 2020 e 2021, mas após as atividades foram se normalizando e as empresas estão se recuperando, aos poucos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o estudo, é possível constatar uma evidente preocupação progressiva referente à saúde psíquica dos colaboradores dentro das empresas, além de demonstrar algumas modificações no trabalho diante da pandemia de Covid-19 mundialmente e a influência no cenário trabalhista brasileiro.

O resultado deste trabalho trouxe a comprovação de que é viável desenvolver uma gestão de pessoas atrelada à visão estratégica do negócio com um sentido existencial que traga maior força, resiliência e motivação para que os colaboradores enfrentem situações complexas, difíceis e sofridas, com seus

recursos pessoais, profissionais e sociais, de maneira a superarem, por exemplo, uma pandemia de Covid-19, sem adoecer psiquicamente. Não porque foi especialmente cuidado para enfrentarem essa crise, mas também! Este estudo pode demonstrar a fortaleza que é uma organização bem-feita, com visão de sustentabilidade e humanizada.

As consequências decorrentes da pandemia irão perdurar e algumas, como o modo de trabalho híbrido, parecem ser já uma tendência mundial. Há espaço para estudos futuros em diversas áreas sobre tais sequelas e, dessa forma, é possível sugerir estudos científicos com outro grupo de empresas.

REFERÊNCIAS

- A ECONOMIA B (2021). Conheça as 39 empresas B brasileiras que estão no ranking das melhores para o mundo. *A Economia B*, 16 jul. Disponível em: <https://www.aeconomiab.com/empresas-b-brasileiras-melhores-para-o-mundo/>. Acesso em: 20 ago. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MEDICINA NO TRABALHO (2019). *Transtornos mentais estão entre as maiores causas de afastamento do trabalho*. 22 abr. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2019/04/22/transtornos-mentais-estao-entre-as-maiores-causas-de-afastamento-do-trabalho/>. Acesso em: 15 out. 2021.
- BARLOW, D. H. e DURAND, V. M. (2020). *Psicopatologia: uma abordagem integrada*. São Paulo, Cengage Learning.
- B CORPORATION (2021). *About B Corps*. Disponível em: <https://bcorporation.net/about-b-corps>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- B LAB (2021). *Best For The World™ 2021*. Disponível em: <https://bcorporation.net/best-for-the-world-2021>. Acesso em: 20 ago. 2021.
- CASTRO, B. L. G. *et al.* (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, v. 20, n. 3, pp. 1059-1063. Disponível em: <https://doi.org/1017632/rpot/2020.320821>.
- CRUZ, R M *et al.* (2020). COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, v. 20, n. 3. Disponível em: <https://doi.org/1017652/rpot/2020.2.editorial>.
- FURTADO, R. N. e CAMILO, J. A. de O. (2022). “Gestão estratégica e comportamento organizacional: reflexões éticas sobre os desafios ocupacionais na atualidade”. In: CAMILO, J. A. de O. e CRUZ, M. T. de S. *Gestão de pessoas: diálogos multidisciplinares*. Curitiba, CRV.

- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (2020). *Saúde mental e atenção psicossocial na pandemia Covid-19. Recomendações gerais*. Disponível em: <https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/04/Sa%c3%bade-Mental-e-Aten%c3%a7%c3%a3o-Psicossocial-na-Pandemia-Covid-19-recomenda%c3%a7%c3%b5es-gerais.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.
- GIL, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.
- LEE, K.-J. e LU, S.-L. (2021). The Impact of COVID-19 on the Stock Price of Socially Responsible Enterprises: An Empirical Study in Taiwan Stock Market. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, v. 18, n. 1398. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041398>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- MARRAS, J. P. (2011). *Gestão de Pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo, Saraiva.
- MORIN, E. e VIVERET, P. (2013). *Como viver em tempo de crise?* Rio de Janeiro, Bertrand Brasil.
- SISTEMA B BRASIL (2020). *Sobre o Movimento B*. Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/sobre/#significado>. Acesso em: 6 abr. 2021.
- TENÓRIO, R. J. M. (2021). A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 20.
- UERJ (2020). *Pesquisa da Uerj indica aumento de casos de depressão entre brasileiros durante a quarentena*. 5 maio. Disponível em: <https://www.uerj.br/noticia/11028/>. Acesso em: 8 ago. 2021.

Prouni: desafios e oportunidades dos alunos do curso de graduação em Administração PUC-SP

Itamar Morais da Silva
Luciane Tud da

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve como tema central a trajetória dos alunos do Programa Universidade para Todos (Prouni) e buscou respostas à seguinte questão: quais são os desafios e oportunidades de ingresso, permanência e formação dos alunos do curso de graduação em Administração da PUC-SP oriundos do programa Prouni?

O direito à educação é um conjunto de normas, que tem como objetivo principal as relações sociais dos estudantes com o entorno. Para Negrão (2016, p. 14), “É o conjunto de normas, de todas as hierarquias: Leis Federais, Estaduais e Municipais, Portarias e Regimentos que disciplinam as relações entre os envolvidos no processo de ensino aprendizagem regulados pelo Estado”.

Segundo a Constituição Federal, no seu Art. 6.º, “são direitos sociais: a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados”. No Art. 205: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família,

será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988).

Conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua, 2019), da população de 25 anos ou mais de idade – grupo etário que já poderia ter concluído o seu processo regular de escolarização –, 46,6% estavam concentrados nos níveis de instrução até o ensino fundamental completo ou equivalente; 27,4% tinham o ensino médio completo ou equivalente; e 17,4%, o superior completo. Ainda, entre os principais motivos para a evasão escolar, os mais apontados foram a necessidade de trabalhar (39,1%) e a falta de interesse (29,2%). Entre as mulheres, destaca-se ainda gravidez (23,8%) e afazeres domésticos (11,5%).

Na prática, a educação não é, ainda, acessível para toda a sociedade civil, especialmente em nível superior, sobretudo para pessoas que possuem uma realidade socioeconômica inferior.

A partir dessa lógica, para a inserção de pessoas de baixa renda no ensino superior foi criado pelo Governo Federal – Lei n.º 11.096/2005 – o Programa Universidade para Todos, que:

[...] oferece bolsas integrais para alunos que completaram o ensino médio em escolas da rede pública (ou em escolas particulares com bolsa integral) e fazem parte de famílias com renda per capita de até um salário-mínimo e meio, e bolsas parciais (de 50%) para alunos cuja renda familiar per capita não exceda três salários mínimos. A instituição que adere ao ProUni não precisa pagar alguns impostos e contribuições, como imposto de renda de pessoa jurídica. (Prouni, 2021 *apud* Rodrigues, 2015, p. 4)

O Prouni tem uma grande tarefa de inclusão social, oferecendo bolsas integrais e parciais para alunos que estudaram em escola pública e alunos que estudaram parcialmente em escolas privadas. As inscrições são realizadas nos meses de janeiro e junho de cada ano, subsequente à liberação das notas no Enem anterior.

Gonçalves (2020) demonstra a evolução das bolsas concedidas pelo programa, no período de 2005 a 2015, passando de 112.275 para 329.117,

respectivamente. No entanto, a Plataforma de Gestão de Indicadores (PGI), ferramenta criada em 2010 para agregar séries de indicadores de gestão, foi desativada pelo Governo Federal no início de 2015 (Prouni, 2021). De acordo com o site, “os dados das séries de indicadores são fornecidos por seu valor histórico e não serão mais atualizados após dezembro/2014”.

De acordo com o Censo da Educação Superior (CSE, 2019), no período de 2009 a 2019, o Curso de Graduação em Administração encontra-se entre os três maiores cursos no Brasil, considerando o número de matrículas, ingressantes e concluintes.

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) é uma universidade comunitária católica e privada, cuja responsabilidade social é declarada em sua missão. Ainda, a universidade se declara “preparada para enfrentar os desafios atuais e futuros do ensino superior brasileiro e encontra-se numa posição privilegiada no ranking oficial de instituições superiores do Ministério da Educação (MEC), divulgado anualmente, que aponta a PUC-SP como a melhor universidade particular de todo o Estado de São Paulo e a segunda melhor do Brasil” (PUC-SP, 2020).

Mapear as necessidades e oportunidades locais, por meio da vivência desses alunos, pode contribuir para o desenvolvimento de ações na PUC-SP que façam com que os alunos bolsistas tenham apoio e se sintam parte integrante da universidade.

A pesquisa mostrou-se relevante pela necessidade de ações consistentes e articuladas em torno da gestão do curso de Administração da PUC-SP e da universidade, especialmente aquelas relacionadas ao processo de ingresso e acolhimento durante a formação, para que não haja evasão dos alunos bolsistas em relação aos desafios que eles enfrentam. Ademais, é premente identificar os resultados que têm sido obtidos por meio da formação proposta, possibilitando um aprimoramento de políticas de permanência e do aprimoramento de políticas públicas de inclusão no ensino superior.

Entendemos que os alunos, sujeitos da formação proposta pelo curso, têm a condição de avaliar seu cotidiano, suas necessidades para formação e atuação profissional, apresentadas pelo mercado de trabalho e pela sociedade, e que reconhecem que a graduação pode se constituir numa porta de entrada para uma mudança significativa de vida.

O trabalho teve como objetivo geral subsidiar o aprimoramento do Prouni, bem como o desenvolvimento de novas Políticas Públicas Inclusivas no Ensino Superior. Por meio da identificação dos desafios e oportunidades, teve ainda como objetivo geral o desenvolvimento de diretrizes para o acolhimento desses alunos pelas Instituições de Ensino Superior (IES).

Para viabilizar o alcance do objetivo principal deste trabalho, destacaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil socioeconômico dos alunos.
- Identificar as principais dificuldades em relação:
 - ao acesso ao Prouni;
 - ao ingresso no curso: recepção, adaptação, relacionamentos;
 - à formação;
 - inserção no mercado de trabalho e/ou a ascensão profissional desses alunos.
- Identificar o acolhimento desses alunos na universidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Cursos de Administração no Brasil

O ensino superior no Brasil teve suas primeiras iniciativas em meados do século XX, quando o país estava em plena expansão comercial e quando o cenário pedia e exigia caráter administrativo, o que ocasiona a necessidade de se organizar o ensino comercial (Pinto e Motter, 2012, pp. 5-6). No entanto, segundo os autores, o desenvolvimento se dá a partir da industrialização e urbanização da década de 1930:

O deslocamento do centro dinâmico da economia brasileira para um sistema industrial, trazendo à tona o processo de urbanização, impeliu o Estado para investimentos na Indústria de base, na infraestrutura de comunicações, transporte e energia e nas políticas sociais. Para se desincumbir desses encargos – residuais ou inexistentes anteriormente –, seguiram-se a criação de ministérios, autarquias e sociedades de economia mista, transformando as feições da administração pública para o fomento do desenvolvimento econômico-social. (Coelho, 2006 apud Pinto e Motter, 2012, p. 6)

A partir do Decreto-Lei n.º 20.158, de 30 de julho de 1931, que tratou da organização do ensino comercial, foi criado, entre outros, o primeiro Curso Superior de Administração e Finanças, com duração de três anos. Segundo Nicolini (2003, p. 37), “o curso diplomava os bacharéis em Ciência Econômicas, ainda que com forte preocupação quanto à capacitação administrativa dos novos profissionais”.

Pinto e Motter (2012) observam o desenvolvimento do ensino da administração em atendimento às necessidades de qualificação de pessoal e atrelado ao modelo de desenvolvimento econômico do país e relatam a criação de estabelecimentos para o ensino da administração ao longo do século XX. Destacamos esse histórico por meio do quadro a seguir.

Quadro 1 – Histórico do Ensino de Administração no Brasil

1902	Criação da Academia de Comércio do Rio de Janeiro e a Escola Prática de Comércio de São Paulo, que posteriormente se chamará Escola Álvares Penteado.
1930	Criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, responsável por reformas de ensino nos níveis secundário, superior e comercial; início da Era Vargas, marcada pela construção de um Estado forte e interventor na economia, dando ênfase na industrialização e no desenvolvimento no país.
1931	Tratou da organização do ensino comercial, quando foi criado o primeiro curso Superior de Administração e Finanças, pelo Decreto-Lei n.º 20.158, de 30 de julho de 1931.
1931	Criação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), considerada a primeira instituição de treinamento em administração da América Latina.
1941	Criação da Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN). Reconhecimento requerido em 1959 e conseguido em 1961.
1944	Criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que tinha como objetivo qualificar profissionais tanto para a administração pública quanto para a administração privada.
1946	Criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).
1952	Criação da Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, pela FGV, no Rio de Janeiro, como a primeira escola de administração pública do Brasil e da América Latina.
1954	Criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, pela FGV.
1962	Reconhecimento ao curso de Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública da EBAP-FGV, pelo Governo Federal.
1963	Oferta de cursos de Administração de Empresas e de Administração Pública pela FEA-USP.
1965	Regulamentação da profissão de Administrador e criação do Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Administração.

Fonte: Adaptado de Pinto e Motter (2012, pp. 5-12).

Considerando que a expansão do ensino superior permaneceu vinculada às políticas educacionais do Governo Federal, observamos que a criação de novos cursos se deu de forma tímida no decorrer do século XX e que o crescimento da oferta de novos cursos de Administração no Município de São Paulo se dá, especialmente, a partir de 1995, conforme o quadro a seguir.

Quadro 2 – Expansão dos Cursos de Administração na Cidade de São Paulo por Gestão Presidencial – Período de 1961 a 2009

Período	Presidente	Novos Cursos	Cursos Existentes	Taxa Crescimento (%)
1961-1964	João Goulart	02	04	100
1964-1967	Castelo Branco (militar)	01	05	25
1967-1969	Costa e Silva (militar)	01	06	20
1969-1969	Junta Governativa Provisória (militar)	-	-	-
1969-1974	Emílio Médici (militar)	15	21	250
1974-1979	Ernesto Geisel (militar)	03	24	14,29
1979-1985	João Figueiredo (militar)	01	25	4,16
-	Tancredo Neves	-	-	-
1985-1990	José Sarney	05	30	20
1990-1992	Fernando Collor	02	32	6,67
1992-1995	Itamar Franco	03	35	9,38
1995-2003	Fernando Henrique Cardoso	38	73	108,56
2003-2009	Luís Inácio Lula da Silva	26	99	35,62

Fonte: Tudda (2011, p. 48).

Tudda (2011), ao analisar a classificação das instituições, segundo as prerrogativas acadêmicas, demonstra que em 2009 57,6% dos cursos de Administração em São Paulo eram oferecidos por faculdades. Portanto, a expansão foi possível por meio da criação de cursos particulares.

Ao observar os dados do Censo de Educação Superior (CSE, 2018), constatamos a continuidade da predominância de Instituições de Educação Superior privadas (88,2%). Ainda, a maioria das Universidades é pública (53,8%), enquanto entre as IES privadas predominam as Faculdades privadas (86,2%). Ainda, segundo o Censo de Educação Superior (CSE, 2020),

87,6% das instituições de educação superior eram privadas e, entre essas, predominavam as faculdades (81,4%), sendo que quase 3,8 milhões de alunos ingressavam em cursos de graduação, 86% no ensino privado.

Prouni e políticas de acesso às IES

Levando em consideração a desigualdade nas universidades privadas no Brasil, e por uma pressão popular, o governo instituiu em 1999 algumas políticas públicas, dentre elas o Programa Universidade para Todos.

O Prouni foi criado em meados de 2005 pelo Ministério da Educação com o objetivo de ajudar estudantes que não possuem condições para custear um curso de ensino superior privado, com a oferta de bolsas parciais de 50% ou integrais de 100% em uma rede privada de ensino.

O Prouni, concebido em 2004, se expandiu fortemente até os anos de 2014, gerando um total de estudantes beneficiados de 318,7 mil para 1,9 milhão.

Considerando a alta demanda dos interessados, foram estabelecidos em 2009 critérios adicionais para a seleção dos alunos: estudantes com renda familiar menor, negros, indígenas, egressos de escola públicas e aqueles que nunca cursaram um curso superior (Brasil, 2009).

No governo de Luiz Inácio Lula da Silva, em meados de 2004, foi mencionado como proposta o Prouni, ferramenta que prometeria a democratização do acesso às universidades das classes socialmente vulneráveis (Catani, Gilioli e Hey, 2006).

O princípio básico do Prouni continua seguindo a orientação: promover o acesso à educação superior com baixo custo para o governo, ou seja, uma administração que equilibra impacto popular e atendimentos às demandas do setor privado, cumprindo a meta do Plano Nacional de Educação (PNE) de aumentar a proporção dos jovens entre 18 e 24 anos matriculados em curso de ensino superior.

Portanto, o Prouni busca resposta a questões sociais como a apresentada por Teixeira (1967 *apud* Silva, 2021, p. 42): “Sem querermos nos estender

muito ao passado, devemos recordar que, em todo o tempo de colônia, vivemos um tipo de natureza absolutista, com educação reduzida aos colégios convencionais, destinados predominantemente à formação do clero [...]"

Desigualdade social e educacional no Brasil e os impactos na formação de estudantes prounistas

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), ao analisar os dados da PNAD Educação 2019, identifica que a proporção média de pessoas com 25 anos ou mais com ensino médio completo cresceu, de 45,0% em 2016 para 48% em 2019. Se, por um lado, houve crescimento nesses índices, importante considerar que mais da metade, cerca de 69,5 milhões (51,2%), não concluiu essa etapa educacional, fundamental para a vida e para a sociedade.

Outro aspecto analisado pelo IBGE (2020) é o abandono/evasão escolar na educação básica, acentuado na passagem do ensino fundamental para o médio, cujos motivos apontados foram a necessidade de trabalhar (39,1%) e a falta de interesse (29,2%). Gravidez (23,8%) e trabalho doméstico (11,5%) são aspectos que merecem destaque entre as mulheres. Aponta, ainda, que "Os dados referentes ao nível de instrução de pessoas com 25 anos ou mais de idade, demonstram que apenas 17,4% da população tem nível superior completo" (IBGE, 2019).

Ao analisar a educação na rede pública e privada, nos diferentes níveis de ensino, constata-se que a rede pública tem atendido a maior parte dos estudantes, enquanto:

Por outro lado, a rede privada atendeu a maior parte dos estudantes de cursos de ensino superior, especialização, mestrado e doutorado. Em 2019, 73,7% dos estudantes de graduação frequentavam uma instituição de ensino privada, proporção que se mantém quase estável desde 2016. Nos cursos de pós-graduação, a rede privada foi responsável por 74,3% dos alunos, proporção superior à de 2018 em 3,3 p. p. (IBGE, 2019, p. 5)

Há uma desigualdade social quando falamos de ingresso dos jovens (18 a 24 anos) no ensino superior no Brasil. É importante mencionar a

importância do ensino superior da população, em relação a outros países. Nós estamos muito abaixo da porcentagem ideal para países desenvolvidos, que é cerca de 30% da população em relação à quantidade de pessoas no ensino superior, sendo de 20% da população adulta com algum tipo de formação no estado brasileiro. Esse fato afeta diretamente a produtividade e a capacidade econômica brasileira em obter e criar tecnologias, ou seja, pessoas com formação estão menos sujeitas ao desemprego e podem obter uma melhor qualidade de vida.

A educação afeta vários aspectos da vida social e econômica de um país, além disso, há um desenvolvimento pessoal do indivíduo em vários âmbitos sociais onde está inserido, valores, atitudes, padrões. De acordo com Mendonça *et al.* (2000), há evidências que comprovam que quanto mais se investe na educação, mais benefícios ela trará para o país, além de importante mudança no bem-estar dos indivíduos e redução da desigualdade e mortalidade no país.

Podemos concluir que esses números estão ligados diretamente com as condições socioeconômicas dessa população, ou seja, quanto mais pobre, menor é a chance de completar as etapas básicas do ensino – fundamental e médio – e de acesso ao nível superior. É difícil o acesso ao nível superior de aluno(a)s de baixa renda, ou em situação vulnerável. Além dos desafios para o ingresso, apresentam dificuldades de permanência durante o curso, pois esses alunos precisam se manter na universidade, enquanto conciliam o emprego, para custear os gastos entre locomoção, alimentação e materiais escolares.

Ainda, considerando que o acesso ao ensino superior tem se dado pela rede privada, tornam-se fundamentais políticas governamentais que propiciem esse acesso e inclusão, especialmente à população de menor renda.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma metodologia quali-quantitativa devido ao problema em questão. O caráter exploratório foi adotado, buscando levantar informações sobre o objeto de estudo e mapear suas condições de

manifestação. As pesquisas bibliográfica e documental, com dados estatísticos do MEC, INEP e IBGE, subsidiaram o desenvolvimento do referencial teórico, bem como o aprimoramento do questionário e dos roteiros de entrevista.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, foi aplicado um questionário semiestruturado, disponibilizado on-line, que obteve retorno de 119 bolsistas do Prouni de diferentes cursos e IES.

A segunda etapa constituiu-se em entrevistas qualitativas realizadas com: a Pró-Reitoria de Cultura e Relações Comunitárias da PUC-SP; o Coletivo DA PONTE PRA CÁ – uma frente organizada de bolsistas da PUC-SP; e quatro alunos bolsistas do PROUNI do curso de Administração. Os roteiros de entrevista foram elaborados visando compreender a trajetória dos alunos, seus desafios e oportunidades.

Os dados obtidos e a análise da pesquisa realizada serão apresentados no próximo tópico, juntamente com os resultados da pesquisa. Ao final, serão tecidas as considerações finais, abordando os resultados em relação à problemática central e aos objetivos estabelecidos.

RESULTADOS DA PESQUISA: IMPORTÂNCIA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DOS BOLSISTAS DO PROUNI

Desafios do aluno bolsista do Prouni

Por meio da pesquisa preliminar quantitativa, ao serem indagados, em questão aberta, sobre o principal desafio em ser aluna(o) bolsista do PROUNI, dos 119 (cento e dezenove) respondentes apenas 02 (dois) alegaram não ter enfrentado nenhum desafio. Os principais aspectos identificados foram:

Dificuldades financeiras e/ou materiais

As dificuldades financeiras ou materiais foram citadas pela maioria dos respondentes e relacionadas aos gastos com transporte, alimentação, livros, compra de materiais específicos, bem como acesso às tecnologias –

especialmente em função do ensino remoto –, como computadores e internet, que ameaçaram a possibilidade de permanência na Universidade. Ainda, foram citados gastos com moradia e condições relacionadas à inadequação do espaço físico para estudo em casa. Destacamos as falas, a seguir:

Acesso à faculdade em tempos presenciais (uma média de 3 a 4h de trajeto – ida e volta), acesso aos materiais de ensino (livros, xerox, outras ferramentas usadas no curso). (R3)

Dinheiro e acesso a tecnologias. Pelo fato de sermos de classe baixa, infelizmente as vezes falta dinheiro para xerox, se alimentar dentro da faculdade. Agora no EAD, a pior dificuldade é com a falta de computadores e acesso à internet. (R4)

Ingresso tardio e dificuldades para matrícula e rematrícula

Em função do prazo de concessão das Bolsas do Prouni e matrículas nas IES, os alunos ingressam no curso após o início das aulas, com defasagem de, aproximadamente, quatro semanas, conforme o depoimento, a seguir:

Acredito os primeiros dias são os piores para todo mundo (todos os Prounistas, independente de curso). Você chega depois e descobre que já houve apresentações, palestras, trotes, panelinhas formadas, e você se sente deslocado e perdido. E dependendo da sua turma, dos seus representantes e dos seus professores, esse sentimento de “abandono” pode perdurar por semanas e dificultar no aprendizado e nesse processo de interação com a universidade como um todo. Eu sinto que o prounista chega na universidade e se sente angustiado e perdido, cheio de incertezas, e não ter um direcionamento institucional em alguns aspectos acaba por alimentar esse sentimento de desamparo e torna esse processo inicial muito mais dolorido do que deveria ser. (R7)

Dificuldades com a matrícula, documentos exigidos e problemas de comunicação da IES também são relatados como desafios pelos ingressantes:

O maior até hoje foi a documentação, saber quais eram e também na entrega fui tratada com muito descaso e sempre falavam que iriam entrar em contato nunca entravam, me fazendo correr risco de perder a bolsa. (R54)

Insegurança em relação à manutenção da bolsa

Além das dificuldades de ingresso, os respondentes relatam seus receios em relação às questões legais para manutenção da bolsa, em especial a atualização de documentos e o aproveitamento acadêmico:

Renovar a documentação anualmente, já que qualquer pequena mudança de renda a instituição pode, arbitrariamente, cortar a bolsa, criando, assim, um ambiente de terror para os bolsistas. (R23)

A insegurança de estar sempre na possibilidade de perder a bolsa, tanto por rendimento acadêmico, quanto por aumento na renda de forma a ultrapassar os 1,5 salário-mínimo. (R74)

Defasagem na Formação

A defasagem na formação e a escassez de experiências socioculturais são reconhecidas pelos respondentes como desafios, quando comparados aos demais alunos, a maioria proveniente de ensino particular de qualidade:

Com certeza o preparo escolar, é nítido como as outras pessoas do ambiente tem um conhecimento de coisas mesmo básicas melhor, por a maioria com certeza terem tido sempre uma boa educação, em boas escolas, particulares e que a gente sabe que tem uma grande diferença p comparando com uma pública, e isso me fez ficar mal diversas vezes! Inclusive no meu estágio que estou ingressando agora. E outra coisa também é a questão financeira né, que claramente é bem distorcida comparada com a do pessoal lá. (R113)

Ainda, a formação complementar é abordada por um dos respondentes:

Querer fazer parte de alguns cursos de extensão e não poder, porque são pagos. (R10)

Questões emocionais e de adaptação a IES

Questões de adaptação, relacionamentos, integração e socialização e discriminação demandam muita resiliência por parte dos bolsistas,

bem como carecem de suporte institucional, tanto em relação ao apoio psicológico quanto de ações para criação de um ambiente acolhedor, conforme relatos a seguir:

Lidar emocionalmente com as demandas da universidade, a distância e as barreiras materiais, bem como o excessivo sentimento de inferioridade diante dos alunos pagantes. (R3)

Se sentir parte do ambiente que é muito diferente do seu, nessa constante sensação de “não lugar”. Além de tentar acompanhar os resultados dos demais. (R36)

Conciliar estudos com o trabalho

Em função de sua realidade socioeconômica, de acordo com os respondentes, um dos principais desafios é o de conciliar trabalho com as demandas acadêmicas:

Meu maior desafio se dá pela relação entre disponibilidade de tempo de estudo e condições financeiras. Não somente eu, mas a maioria dos bolsistas, fazem uma ou duas jornadas de trabalho no dia para balancear sua rotina, o que pode refletir diretamente em seu desempenho acadêmico. (R64)

Conciliar estudo e trabalho quando estava no período da manhã, dado que os professores presumiam que os alunos todos não tinham compromissos no período da tarde e passavam mais atividades que os professores do noturno. (R18)

Condições de ingresso no mercado de trabalho

Ao final do curso, apresentar condições para concorrer às vagas no mercado de trabalho, questão abordada como preocupação dos bolsistas. Aqui destacamos condições de igualdade em relação aos demais candidatos, bem como a questão da idade:

Competir no mercado de trabalho com o pessoal que tem intercâmbio. (R16)

Condições igualitárias de sucesso no mercado de trabalho. (R70)

Conseguir um estágio por causa da minha idade. (R57)

Pesquisa qualitativa: análise das entrevistas

Conforme metodologia definida, foram realizadas 06 (seis) entrevistas. A seguir são apresentados a análise e os resultados obtidos na pesquisa.

Importância do Prouni na PUC-SP: entrevista com a PROCRC

A entrevista realizada com um Assessor da Pró-Reitoria de Cultura e Relações Comunitárias (PROCRC) teve como objetivo identificar as políticas de inclusão de alunos do Prouni na PUC-SP, especialmente no curso de Administração, e analisar a percepção dos gestores sobre o programa e sua efetividade na universidade. O entrevistado abordou a diversidade, os desafios dos alunos e a importância do Prouni no ensino superior. No entanto, ele também destacou a falta de representatividade da comunidade afrodescendente e ressaltou a importância de políticas públicas efetivas para combater a desigualdade socioeconômica.

De acordo com o entrevistado, o Prouni tem sido histórico na redução da desigualdade socioeconômica, mas enfrenta desafios decorrentes da crise socioeconômica, interrupção institucional e o contexto político atual. A percepção é de que o programa é uma importante política de Estado que precisa ser protegida e defendida. Apesar das dificuldades enfrentadas, o entrevistado expressou confiança no potencial dos beneficiários do Prouni em preservar e defender essa conquista.

No contexto atual, observa-se uma desconstrução das políticas públicas, com uma queda significativa no número de inscritos no Enem e desafios para apresentar dados atualizados sobre o ensino no Brasil. O entrevistado ressalta a necessidade de expansão do ensino universitário em regiões como o Nordeste e o interior de São Paulo, visando melhorar a taxa de acesso ao ensino superior e superar o cenário desfavorável. Embora o panorama seja desafiador, ele acredita que é possível recuperar e fortalecer as políticas públicas na área educacional.

Importância do Prouni para os alunos bolsistas

Questionados sobre a importância das políticas públicas e, em especial, o Prouni, a maioria das respostas foi que o programa trouxe para suas vidas oportunidade. Sem essas políticas públicas muitos jovens não teriam condição de ingressar em instituições de ensino superior e, consequentemente, nutrir expectativas de melhor condição de vida, tanto para eles quanto para as respectivas famílias. É a chance de mudar de patamar, é sobre ter uma condição de vida que sem o programa ou as políticas públicas, não teríamos. Segundo o(a) aluno(a) sobre a importância do Prouni:

Prouni representa oportunidade, acho que sem esse programa, muitos jovens não conseguiriam ter acesso à educação superior. Hoje também não estaria onde eu estou se não fosse pelo Prouni. Então acho que para mim é muito sobre oportunidade, assim como as políticas públicas de inclusão também. Eu acho que apesar de você tentar se forçar as políticas públicas elas dão muita oportunidade, inclui muito jovens sem condições possa ter uma nova perspectiva. Eu por exemplo hoje se não fosse os auxílios de permanência não conseguiria estar no ensino superior. Com prouni consegui inclusão, oportunidade e igualdade”. (R1)

Nesse sentido, é fundamental que haja política pública voltada para o ensino superior no Brasil, tendo em vista que se configura em oportunidade de acesso, que os jovens não teriam por motivos socioeconômicos.

A percepção acerca da política de inclusão de prounistas da PUC-SP

A política de inclusão da universidade, na opinião da maioria do(a)s aluno(a)s entrevistados, é avaliada de forma altamente satisfatória.

É relevante mencionar que a política de inclusão da universidade inclui ações que têm como objetivo, além do acesso ao ensino superior, a adaptação e permanência desses alunos na PUC-SP, como: uma refeição no restaurante da universidade; crédito de \$300 reais (trezentos reais) para copiar e imprimir materiais; aulas de reforço de matemática e português; e o curso de língua inglesa. Em relação as ações de inclusão da universidade, destacamos:

Acho que a PUC está muito mais preparada para bolsista do que outras universidades privadas, porque a PUC-SP tem outras bolsas, além do Prouni. A gente tem alimentação gratuita, a bandeirão. Temos também a bolsa xerox no valor de 300 reais, onde os professores mandam o material da aula para uma central e a gente consegue imprimir, isso ajuda muito principalmente no começo da faculdade. Em relação ao ambiente, a faculdade está mais preparada, mas têm como melhorar, porém, ainda mais preparada do que outras universidades privadas. (R2)

Contudo, a universidade pode ampliar suas ações, pensando em outras esferas da vida do estudante bolsista do Prouni, principalmente no início das aulas, o qual, na opinião dos entrevistados, é um, se não o maior desafio dos prounistas, pois há uma diferença de nível de aprendizagem, que dificulta a permanência do aluno nesse começo. Os entrevistados sugerem ações para aprimoramento do acolhimento e adaptação à PUC-SP:

No cenário atual, a melhor possibilidade seria um apoio psicológico para os bolsistas, por questões pessoais. Seria o ideal para os prounistas. (R2)

Uma ação que eu vejo que acontece nas faculdades públicas é o empréstimo de notebooks para o aluno utilizar para o estudo, trabalhos acadêmicos. Seria interessante a PUC-SP adotar esse método. (R4)

Ainda, o entrevistado 4 sugere que o curso repense suas ações e seu currículo para melhor acolhimento dos alunos no curso:

As aulas de sábado, também, não são muito favoráveis, porque existem alunos que trabalham de sábado e as pessoas que não trabalham de sábado, chegam tarde em casa e tem que acordar cedo no dia seguinte. A demanda de muitas matérias no começo do curso é onde a gente tem pouco tempo para se aplicar nos estudos pra prova, realizar trabalhos. Então, eu acho que a maior dificuldade que a gente tem é nossa situação financeira, que acaba, aí, colidindo com as nossas obrigações da faculdade, também. (R4)

Desafios de aluno(a)s prounistas da PUC-SP

Os desafios do(a)s aluno(a)s prounistas não começam, de fato, no momento de ingresso na universidade, mas sim antes disso, no cursinho pré-vestibular, com sua família, com o orçamento curto, ou até mesmo com a distância do centro.

É fundamental que a universidade entenda que os desafios do(a)s aluno(a)s prounistas não são apenas de permanência, tendo em vista que eles começam antes da matrícula. Sobre os desafios que os alunos enfrentam, foi trazido na entrevista:

Se manter na universidade e manter uma boa média, o bolsista não pode ter um desempenho baixo, temos uma pressão grande, e se manter na faculdade porque temos outros problemas pessoais, psicológicos que em muitas vezes um “pagante” não sofre com isso, então é difícil nesse sentido. (R1)

Em suma, as políticas na universidade, mesmo com espaços para melhoria, funcionam muito bem e isso é reafirmado pelos alunos. Comparada com outras universidades privadas, a PUC-SP está bem à frente, pois ela, de fato, coloca em prática suas políticas e principalmente, mantém um espaço aberto, onde os alunos podem discordar e/ou concordar com sua prática.

REFERÊNCIAS

- CATANI, A. M., GILIOLI, R. S. P. e HEY, A. P. (2006). Prouni: democratização do acesso às Instituições de Ensino Superior? *Educar*, Curitiba, v. 1, n. 1, pp. 125-140, nov. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/6kD9QTwtmfKbtBqMjY-GrVNd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 28 nov. 2021.
- GONÇALVES, E. S. (2020). *As propagandas do Enem, Prouni e Fies no processo de ampliação do acesso ao ensino superior*. Dissertação de mestrado em Educação. Campinas, Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/352352/1/Goncalves_EdilDeSouza_M.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021.
- MENDONÇA, J. R. C. de, FERNANDES, D. C., HELAL, D. H. e CASSUNDÉ, F. R. (2020). Políticas públicas para o Ensino Superior a Distância: um exame do papel da Universidade Aberta do Brasil. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 16, jan/mar.

- NEGRÃO, M. M. (2017). *A exigibilidade do direito à educação no Brasil*. Tese de doutoramento em Educação. Curitiba, Universidade Tuiuti do Paraná. Disponível em: <https://tede.utp.br/jspui/handle/tede/1286>. Acesso em: 31 mar. 2021.
- PINTO, M. D. e MOTTER, J. R. R. (2012). Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Universidade Federal Fluminense Brasil, v. 6, n. 4, pp. 1-26. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/11107-Texto%20do%20Artigo-44963-1-10-20180810%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/11107-Texto%20do%20Artigo-44963-1-10-20180810%20(1).pdf). Acesso em: 13 mar. 2022.
- RODRIGUES, L. M. O. (2015). Ensino superior privado entrada e permanência: estudantes Prouni e não bolsistas. *Revista Científica e-Curriculum*, São Paulo, v. 13, n. 2 pp. 350-371, abr./jun. ISSN: 1809-3876. Disponível em: <http://docplayer.com.br/12247823-Revista-e-curriculum-issn-1809-3876-ecurriculum-pucsp-br-pontificia-universidade-catolica-de-sao-paulo-brasil.html>. Acesso em: 9 out. 2023.
- SILVA, W. L. da. (2021). *Os desafios da educação para o pensar: um olhar sobre o ensino de filosofia nas etapas elementares da educação básica no município de Itupeva/SP*. Dissertação de Mestrado em Educação. Santos, Universidade Católica de Santos.
- TUDDA, L. (2011). *O currículo projetado e o currículo vivido no curso de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: o projeto pedagógico e o ensino e aprendizagem da pesquisa sob a ótica dos professores*. Tese de doutoramento em Educação. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Documentos

- BRASIL (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 31 mar. 2021.
- CSE – Censo da Educação Superior (2018). *Notas estatísticas*. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/centro_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf. Acesso em: 7 abr. 2021.
- CSE – Censo da Educação Superior (2019). *Notas estatísticas*. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/centro_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf. Acesso em: 7 abr. 2021.
- CSE – Censo da Educação Superior (2020). *Notas estatísticas*. Disponível em: <https://br.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211BR739G0&p=centro+de+educacao%20C3%A7%C3%A3o+superior+2020&guccounter=1>. Acesso em: 9 out. 2023.
- IBGE (2019). *Educação 2019. PNAD Contínua. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736_informativo.pdf. Acesso em: 15 ago. 2022.

IBGE (2020). Estatísticas sociais. *PNAD educação 2019: Mais da metade das pessoas de 25 anos ou mais não completaram o ensino médio*. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28285-pnad-educacao-2019-mais-da-metade-das-pessoas-de-25-anos-ou-mais-nao-completaram-o-ensino-medio>. Acesso em: 20 ago. 2022.

Sites consultados

MEC (2021). Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PROUNI (2021). Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PUC-SP (2021). *Sobre a Universidade*. Disponível em: <https://www.pucsp.br/universidade/sobre-universidade>. Acesso em: 4 abr. 2021.

Trabalho e novos modelos de negócio em Guarulhos¹

Kewin Pessoa dos Santos
Arnaldo José França Mazzei Nogueira

INTRODUÇÃO

No início do século XXI, novas relações de trabalho emergiram para a predominância e a autoafirmação do sistema capitalista, que explora o trabalho e molda as relações sociais cotidianas para a obtenção de lucros. Estas novas formas de trabalho vêm tomando espaço na sociedade contemporânea, e trazem consigo elevado grau de aceitação social.

Devido ao fraco crescimento da economia brasileira, as empresas deixam de absorver a mão de obra desocupada no mercado de trabalho, barateando cada vez mais o valor da força de trabalho semi e não qualificada, em diversas atividades da sociedade, como no setor de transportes, na educação, no comércio, no teletrabalho, no trabalho em aplicativos e plataformas. Esses segmentos contribuem para a formação de novos modelos de negócios, intensivos em tecnologia, escaláveis e rentáveis ao empresariado brasileiro.

1. O presente artigo foi elaborado a partir do relatório de pesquisa de Iniciação Científica de Kewin Pessoa dos Santos sob o título “Relações de trabalho em novos modelos de negócio em Guarulhos”, tema inserido no projeto de pesquisa mais amplo “Transformações globais do trabalho e impactos locais” e sob a orientação do Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

O desenvolvimento tecnológico e do capital no Brasil é um aspecto relevante no surgimento das novas relações de trabalho no mercado de trabalho. Na atualidade, diferentes conceitos de trabalho, como trabalho informal, autônomo, por conta própria e o “empreendedorismo”, ganham espaço no mercado, sendo o último produto histórico brasileiro, que se move em direção às alterações na atividade econômica e no modo como o trabalhador se comporta no mercado de trabalho.

Conforme o tempo avança e as falhas de mercado se tornam materiais, a precarização do trabalho se torna escancarada. Em 2020, quando a crise do coronavírus eclodiu, as políticas de distanciamento social se fizeram necessárias para a não propagação do vírus. As relações comerciais e pessoais, por exemplo, deixaram de fazer parte do cotidiano da população brasileira. A sociedade, restrita ao contato social, se mostrou dependente dos serviços de entregas e dos transportes de passageiros. Os trabalhadores inseridos nesta nova forma de trabalho flexível, precarizada e informalizada são na maior parte das vezes considerados desalentados, de baixa qualificação e baixa renda.

O relacionamento entre empresas e trabalhadores é resultado das flexibilizações da legislação trabalhista e do avanço do “empreendedorismo”, que afetam de certa maneira a renda, o consumo, a poupança e, inclusive, as economias locais. A luta pelos direitos trabalhistas se torna indispensável, visto que o trabalho fragilizado torna o trabalhador flexível e dominado apenas àquela determinada atividade.

As empresas por aplicativo ampliam este tipo de trabalho rapidamente, pois se assemelha ao conteúdo tecnológico da indústria 4.0. Grandes companhias, que representam os novos modelos de negócios, tendem a adotar essa flexibilização, que torna o trabalhador frágil e oscilante no mercado de trabalho. A situação deste novo trabalhador na economia é complicada, devido à ausência de pressão social para a melhoria das condições de trabalho.

Guarulhos, cidade que faz parte da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), torna-se dependente dessas estratégias do capital global que afetam a União, os estados e os municípios. Vale destacar que o município de Guarulhos em seu desenvolvimento sempre acompanhou a história e as demandas de São Paulo. Em tempos de recessão, as regiões periféricas são

frágeis e absorvem em grande parte os resultados negativos com maior intensidade. De acordo com o Caderno Econômico da Prefeitura de Guarulhos (2020), no primeiro quadrimestre de 2020, período no qual a crise do coronavírus eclodiu, 12.526 empregos formais foram perdidos.

Partindo-se do ponto em que novas relações de trabalho estão tomando espaço na sociedade contemporânea, e tendo em consideração a relevância dessas novas relações na atividade econômica brasileira com o desenvolvimento tecnológico, este plano de trabalho parte do seguinte problema: em que consistem essas novas relações de trabalho sem o vínculo empregatício? Quem são esses trabalhadores? Para quais empresas eles trabalham? Quais as suas condições no mercado de trabalho em termos de renda, jornada de trabalho, recursos de trabalho, idade, gênero e profissões? Como as empresas absorvem esses trabalhadores? Quais empresas estão orientadas às novas tecnologias? Que novos modelos negócios são propagados com foco na região de Guarulhos?

Objetivos

O objetivo geral da pesquisa foi investigar as novas relações de trabalho no mercado de trabalho, levando em consideração os conceitos de trabalho informal, trabalho autônomo, trabalho por conta própria e “empreendedorismo”. E estabelecer uma relação dessas novas relações com os novos modelos de negócios e seus impactos na atividade econômica na Região de Guarulhos/SP, entre 2010 e 2021.

Procedimentos metodológicos

A abordagem metodológica adotada baseou-se no levantamento bibliográfico e de dados históricos de 2012 a 2021, relacionados com a situação dos trabalhadores em Guarulhos. A busca de dados sociais e econômicos para a discussão se concretizou através de plataformas de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Relação Anual de

Informações Sociais (RAIS), Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A utilização de jornais como *Guarulhos Hoje*, *Guarulhos Web*, *Guarulhos Online*, *Click Guarulhos*, *UOL Economia*, *Valor Econômico*, *Revista Exame*, *O Globo* e *Estadão* foi relevante à pesquisa. A metodologia utilizada consiste na análise de dados disponibilizados pelos departamentos sociais de estatísticas. Além do mais, se tratou de uma observação do cotidiano do orientando que vive na cidade de Guarulhos.

Um dos objetivos da pesquisa era traçar aspectos relevantes da cidade de Guarulhos, comprovando a importância da cidade para a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e para a Iniciação Científica. Dados para traçar o perfil da cidade no cenário econômico foram obtidos através da plataforma da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Observatório do Trabalho Decente nos Municípios Brasileiros. Para conseguir acesso a bases de dados, tive que aprender através de aulas do YouTube, que facilitaram a coleta de dados da região.

Além dos fatores citados antes, uma razão pessoal me motivou a fazer a pesquisa, o fato de minha mãe ser cabeleireira há quase 20 anos. Com a eclosão da pandemia, a renda de diversas famílias teve forte redução, comprometendo o bem-estar das pessoas que se sustentam através da informalidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo do trabalho tem apresentado elementos da precarização, flexibilização, empreendedorismo e atomização do trabalho. Pochmann (2002) destaca que no Brasil a proliferação da precarização do trabalho aparece a partir de 1990, quando os governantes adotaram medidas neoliberais na política econômica. O autor ainda diz que os avanços tecnológicos, evidenciados pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), incorporaram ao cotidiano da população novos processos de trabalho, inovadores à vida moderna, no final do século XX. Enquanto, no início do século XXI, a indústria 4.0 avança sobre o trabalho.

Segundo Antunes (2020), o trabalhador do século XXI possui uma nova morfologia no trabalho. Hoje o indivíduo no mercado deve ser polivalente, multifuncional e qualificado, para atender a demanda da empresa capitalista. Além do mais, a empresa incorpora o trabalhador, para que este se sinta parte de um organismo.

Em reportagem do *G1* (2013), fiscais do Ministério do Trabalho flagraram cerca de “111 operários de Cumbica em situação de escravidão”, no Aeroporto Internacional de Guarulhos. Os trabalhadores vieram de forma clandestina do Nordeste.

O recesso econômico e a reforma trabalhista de 2017 influenciaram as taxas de emprego e desemprego. O mercado de trabalho atinge alto número de pessoas ocupadas, porém, de acordo com os dados do IBGE do período, ocorre a presença cada vez maior do trabalho precário e informal nas taxas de emprego.

Segundo a revista *Exame* (2019), cerca de 4 milhões de pessoas adquirem sua renda através dos aplicativos de transporte. Cerca de 3,8 milhões de brasileiros que trabalham com as plataformas representam 17% dos 23,8 milhões dos trabalhadores autônomos. Dessa forma, os aplicativos são um dos setores que mais “empregam” no Brasil e geram trabalho precarizado. Os aplicativos acompanham as mudanças significativas, impostas pela indústria 4.0, o que modifica as relações do trabalho. O mundo do trabalho foi afetado pela Covid-19 e, em consequência disso, houve a redução da renda e do emprego das famílias, que comprometeu o bem-estar de cada indivíduo.

No contexto mais geral, as mudanças no modo de produção capitalista, fomentadas por inovações tecnológicas, transformaram o mundo do trabalho e a estrutura produtiva do capital. Segundo Pereira e Simonetto (2018), a indústria 4.0 se materializou e veio após três revoluções, que foram resultado da mecanização, eletricidade e das TICs. Esta quarta revolução industrial está alinhada com as novas tecnologias, que buscam estabelecer um relacionamento tênue entre máquinas e homens. Ainda segundo os autores, para isso se materializar na sociedade, essa nova tecnologia se baseou na infraestrutura, criada pelos meios de comunicação, de uma rede de internet capaz de conectar indivíduos através de ambientes virtuais e, por último, de um espaço onde é possível armazenar dados, que reunidos transmitem uma informação.

Esta revolução industrial instituiu novas ações ao mundo do trabalho, “com a capacidade de controlar e organizar o trabalho de forma estruturada e combinada com *softwares* e *hardwares*, alimentadas por dados e organizadas pelos algoritmos” (Gonsales. 2020. p. 125).

Empresas como Ifood, Rappi, Uber, 99Táxi e Uber Eats são produtos desta última revolução. Slee (2017) aponta que o capitalismo está em constante avanço, a fim de aumentar o seu potencial produtivo. Caso as empresas não adotem novos métodos de produção considerados inovadores, se tornarão frágeis aos novos modelos de negócio também. Como exemplo: a alta modernização da 99Táxi em suas plataformas digitais e a chegada do Uber, que promoveram o fechamento de algumas empresas de táxi, como a Rádio Táxi em São Paulo. Outro exemplo se trata da chegada da Ifood, e, em seguida, Rappi e Uber Eats, que desobrigou as empresas de restaurantes a arcarem com serviços privados de entregas.

Slee (2017) destaca que as novas relações sociais são moldadas, o que justifica o surgimento da “economia de compartilhamento”, por exemplo. A ideia de “compartilhamento”, segundo Slee (2017), se aproxima de uma ideia de proximidade entre os indivíduos. Economistas, simpatizantes dessa ideia, apontam que o lucro, a realização do bem-estar e a garantia de renda podem coexistir com o ideal do compartilhamento. O autor aponta que a internet propiciou a criação de comunidades digitais e a potencialização desta nova relação de trabalho entre motoristas e empresa. Logo, consumidores e os prestadores de serviços são atraídos pela ideia do compartilhamento. Slee (2017) explica que os trabalhadores por aplicativo utilizaram seus recursos físicos e sua força de trabalho, anteriormente subutilizados, para a obtenção de renda.

As novas formas de trabalho

As novas formas de trabalho ganharam espaço no início da sociedade contemporânea, que agora se encaminha para outra transformação, devido à propagação do mundo digital. Saltorato e Junior (2020) propõem um modelo analítico atualizado de fácil compreensão, para análises subsequentes e compreensão trabalho, como pode ser visto no Quadro 1. Esses autores afirmam que há três níveis analíticos interdependentes que representam a flexibilidade do trabalho: nível contratual, nível funcional e nível espaçotemporal.

No mercado de trabalho, é possível observar diferentes arranjos de relações de trabalho promovidos pela flexibilização do trabalho. As pessoas que adotam essas novas formas de trabalho no mercado como autônomos e prestadores de serviços, entre outros, trabalham sem a proteção da CLT. Já os processos de terceirizações e quarteirizações, na maioria das vezes, adotam o regime da CLT. A carteira de trabalho assinada garante aos trabalhadores direitos trabalhistas e alguma estabilidade, diante do despotismo empresarial. Além desses arranjos, o modelo padrão ainda está em vigor e é ameaçado diante das vontades do capital.

Já no nível funcional, nos blocos relacionados ao conteúdo e a autonomia, o trabalhador do século XXI altera o seu perfil em detrimento das mudanças capitalistas que refletem na sociedade. Antunes (2020) aponta que são práticas recorrentes da liofilização (enxugamento) organizacional, de modo que as grandes corporações aderem a mão de obra “polivalente”, multifuncional, autônoma, qualificada e envolvida no ideário de “colaboração”².

2. Grandes corporações empregam esses termos para tornar o trabalhador parte constituinte da companhia, por exemplo, a GSK, BASF, entre outras grandes corporações.

Quadro 1 – Modelo analítico proposto

DIMENSÃO ANALÍTICA	CONTRATUAL	Quanto ao vínculo	Quanto à estrutura da remuneração
		1. Modelo padrão • Celetista • Estatutário 2. Arranjos alternativos • Terceirização • Quarteirização • Pejotização • Consultorias • Cooperativas • Tempo determinado • Tempo parcial • Trabalho intermitente • Estágio • Uberização	• Remuneração variável • Skill based pay • Bônus • PLR
	FUNCIONAL	Quanto ao conteúdo	Quanto à autonomia
		• Polivalência • Rotação de cargos • Ampliação do trabalho • Enriquecimento do cargo	• Grupos semiautônomos • Empowerment • Multiqualificação/Competências • Gestão/liderança
	ESPAÇO-TEMPORAL	Quanto ao local de trabalho	Quanto ao tempo de trabalho
		• Trabalho remoto • Home-office • Coworking	• Banco de horas • Escalas/turnos • Horas extras • Jornada reduzida

Fonte: Saltorato e Junior (2020).

Quanto ao espaço, ou ao ambiente de trabalho, o trabalho remoto, ou híbrido, *home office* e *coworking* se tornaram locais que são usualmente utilizados para o apoio do capital. Em 2020 e 2021, a Covid-19 estabeleceu novas medidas de prevenção e segurança para a não propagação do vírus. Em consequência disso, trabalhos que eram feitos no escritório foram conduzidos para os lares dos trabalhadores³. Todo equipamento tecnológico teve que ser enviado através de serviços de entregas para que a atividade se tornasse viável. Segundo o *Valor Investe* (2020), muitos candidatos exigem

3. Vale ressaltar que apenas a prática do trabalho híbrido ou remoto e do *home office* são presentes às atividades de escritório. Dessa forma, trabalhar no conforto do lar durante a pandemia se tornou um privilégio social, visto que a mão de obra que tinha esse privilégio era altamente qualificada.

trabalhar em condições híbridas de trabalho, e muitas empresas, alinhadas com o aparato tecnológico, adotam essa nova forma de trabalho, a fim de se beneficiarem com reduções de custos.

Quanto ao tempo de trabalho, a empresa capitalista administra esse aspecto para cumprir a demanda de atividades. O trabalhador dispendia um tempo maior do que foi acordado em seu contrato, gerando horas extras, registradas no banco de horas. Tais horas são compensadas pelo pagamento da empresa, ou por horas de lazer. Não é descartado também que o tempo de trabalho pode ser menor do que o tempo de um trabalho normal (o que caracteriza o subemprego).

AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO EM GUARULHOS

Guarulhos, situada na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), é a segunda cidade mais populosa do estado de São Paulo, perdendo para a capital paulista. Hoje são cerca de 1.379.182 pessoas no município; segundo o IBGE (2019), ainda no mesmo ano, a população ocupada é de 27%.

O setor de serviços foi o que mais empregou na cidade de Guarulhos, em 2019. Segundo o *Caderno econômico de Guarulhos* (2021), cerca de 141 mil empregos formais foram gerados de um total de 341 mil. O setor de serviços representa cerca de 41,6% dos empregos do mercado formal, em seguida está o setor industrial (25,8%) e o comercial (22,3%). Por vezes, Guarulhos foi considerada por muitos economistas e autores como uma “cidade industrial”, hoje há a predominância e o desenvolvimento dos setores de serviços no transporte, na educação, na saúde, na indústria, no comércio, dentre outros. Algumas questões em Guarulhos chamam a atenção para o desenvolvimento desse setor.

Mercado de trabalho

Guarulhos sempre se manteve alinhada com as tendências da capital paulista por conta de sua proximidade, isso inclui dizer que o amadurecimento do mercado de trabalho foi um produto do avanço da capital paulista. Segundo Oliveira (2008), a força de trabalho presente no mercado de

trabalho de Guarulhos hoje teve sua origem através de imigrações, migrações e devido às altas taxas de natalidade. Na atualidade, a força de trabalho que integra o mercado de trabalho de Guarulhos está cada vez mais inserida nos arranjos flexíveis e precários de contratação do trabalho.

Cerca de 27% da população de Guarulhos⁴ está ocupada, e o salário médio mensal dos trabalhadores formais era de 3,1 salários-mínimos, segundo o Cadastro Central de Empresas (Cempre) de 2019.

Conforme pode ser visto na Tabela 1, em 2019, cerca de 311 mil pessoas eram celetistas, porém a representação desse dado significa que houve certa recuperação dos anos de 2016 e 2017 (períodos de recessão econômica). Como já foi apontado nesta pesquisa, a atual taxa de “desemprego” engloba a mão de obra flexível e precarizada. Tendo isso em vista, foi feito o cálculo em uma coluna ao lado para saber o volume daqueles que estão fora do regime celetista.

Segundo Kon (2016), alinhado com a OIT, os trabalhadores informais são aqueles que são contratados ilegalmente sem registro em carteira, contratos atípicos de trabalho, falsas cooperativas, os autônomos sem inscrição na previdência social, o comércio ambulante e a economia subterrânea.

Diante disso, em 2014, Guarulhos teve um pico de 72 mil pessoas sem registro em carteira, porém se reduziu até o ano de 2019. Diferentes hipóteses podem explicar esse efeito. Primeiro, os que estavam “fora da CLT” podem ter encontrado um emprego formal na região ou fora dela; segundo, eles podem ter desistido, seja pela falta de emprego ou realização do negócio próprio. Segundo Kon (2016), as pessoas que não conseguem um emprego formal se dedicam a atividades de baixa produtividade, isso representa uma tendência social natural na economia. Contudo, essa tendência torna o trabalhador frágil e suscetível a impactos sociais e econômicos negativos.

4. Não há a possibilidade de encontrar a taxa de desemprego de Guarulhos, pois não há sequer uma estimativa da PEA. Os dados encontrados ainda são do censo de 2010.

Tabela 1 – Empregos fora do regime celetista de Guarulhos (2010-2019)

Ano	Nº de Empregos Celetistas	Pessoal ocupado Total	Fora do CLT
2010	305.665	367.372	61.707
2011	316.226	383.462	67.236
2012	314.614	392.462	77.848
2013	329.606	396.498	66.892
2014	331.534	403.809	72.275
2015	316.467	383.344	66.877
2016	296.705	362.344	65.639
2017	295.717	359.057	63.340
2018	305.357	366.464	61.107
2019	311.250	372.193	60.943

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Tabela 2, a taxa do emprego estrutural na cidade de Guarulhos é de aproximadamente 43,8% em 2019⁵. Enquanto a taxa de ocupação pelo IBGE na cidade é de 52,4%. Desse modo, há parte da população economicamente ativa (PEA) que se dedica à informalidade, e que influência na taxa de desocupação.

Tabela 2 – Análise das taxas de desemprego em relação ao último censo em Guarulhos (2010 e 2019)

Ano	Pop. Estimada	PEA	Pessoal ocupado Total	Nº de Empregos Celetistas	Taxa de ocupação	Taxa de desocupação	Taxa de emprego estrutural**	Taxa de desemprego estrutural	Taxa da População empregada
2010	1.221.979	629.919	367.372	305.665	58,3%	41,7%	48,5%	51,5%	30,1%
2019	1.379.182	710.955*	372.193	311.250	52,4%	47,6%	43,8%	56,2%	27,0%

Fonte: Elaboração própria.

*PEA estimada com base na população estimada do IBGE de 2019.

** Taxa calculada com base em Antunes e Pochmann (2007).

5. A taxa de emprego estrutural de 2019 foi feita com base em uma estimativa proporcional do último censo (2010). Foi utilizado 311 mil sobre a população economicamente ativa (PEA) estimada em 2019, 711 mil pessoas.

Com base nas análises estimadas da Tabela 2, pode-se afirmar que a flexibilização do trabalho reflete diretamente na taxa de desemprego estrutural. Embora o número absoluto tenha aumentado de 305 mil a 311 mil pessoas, a taxa evolui inversamente ao crescimento populacional. Como aponta a Tabela 2, em 2010, o último censo apresentou uma taxa de desemprego estrutural de 48,5%, e em 2019, de 43,8%.

A partir das indagações feitas até este momento do estudo, é possível observar que conforme a taxa de emprego calculada pelo IBGE aumenta, o número de pessoas no mercado informal aumenta. Pochmann e Antunes (2007) dizem que a flexibilização do trabalho desenvolve o mercado informal na economia do trabalho, que sempre acaba trazendo diferentes formas de precarização no trabalho.

As desigualdades sociais influenciam na composição do exército de reserva, que está disponível para ser absorvido por empresas de diversos setores. Portanto, o presente estudo tem o intuito de apresentar as características sociais da população guarulhense que estão inclusas no mercado de trabalho de Guarulhos. A população desempregada abre espaço para as novas atividades, em razão da exclusão que é feita no mercado.

Novos modelos de negócios e suas contradições na cidade de Guarulhos

Iniciando pelo microempreendedorismo, na cidade são cerca de 56 mil MEIs em 2017, atrás apenas da capital paulista, com 589 mil MEIs no mesmo período. Esta nova forma de trabalho é formalizada⁶, e presente no mercado formal, segundo a definição da OIT, pois há a contribuição para o INSS.

6. O termo “formalizada” neste trecho está sendo atribuído porque a partir de 2009 a criação de um CNPJ para 470 categorias de negócios pôde ser feita, para beneficiá-los na redução de impostos e na arrecadação sob responsabilidade do Governo Federal.

No portal da Prefeitura de Guarulhos há cartilhas sobre como administrar as finanças e as vendas de cada microempreendedor. No entanto, não há políticas públicas fomentadas pela prefeitura para que as pessoas se formalizem nesse segmento.

Em Guarulhos, os casos práticos dos novos modelos de negócios estão alinhados aos objetivos da indústria 4.0 e nasceram através de uma das determinantes já observadas na pesquisa de forma detalhada.

Conforme Filgueiras e Cavalcante (2020, p. 167) afirmam,

É importante enfatizar que parte das estatísticas de trabalho autônomo exibidas em pesquisas nacionais em todo o mundo, especialmente em países periféricos, refere-se, de fato, a trabalhadores independentes que se envolvem em atividades por conta própria (normalmente de forma precária). Proprietários de pequenas empresas, como barbearias, vendedores de rua e de mercado, trabalhadores de manutenção doméstica (encanadores e eletricitistas etc.) e pequenos agricultores, por exemplo, sempre existirão em qualquer sociedade capitalista.

A mesma importância está sendo dada a essas formas de trabalho, porém a questão das novas formas de trabalho está alinhada com as novas modalidades que são enxergadas graças à ascensão dos novos modelos de negócios.

Universidades com o ensino em EaD: Na cidade existem 20 universidades, apenas 2 são federais – o Instituto Federal de São Paulo (IFSP) e a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) – e 18 são privadas. Hoje as universidades privadas são equipadas com plataformas digitais que promovem o ensino a distância (o EaD). Para possibilitar essas plataformas, são necessárias algumas peculiaridades próprias da indústria 4.0. A Universidade de Guarulhos (UNG), amplamente conhecida no município, propaga o EaD na grade curricular em diversos cursos. O ensino privado comumente costuma utilizar o EaD, pois enxerga uma oportunidade de reduzir custos.

Previtali e Fagiani (2020) destacam que no meio da educação até o trabalho qualificado e profissionalizado se torna flexível aos novos modelos de negócios. O docente, desse modo, se torna precarizado ao gravar e estruturar o conteúdo que será posto nas plataformas. Os autores ainda

destacam que o jovem que se dispõe a este modelo de ensino, embora sejam adaptáveis, tendem a ser competitivos, empreendedores de si mesmos, no entanto desenvolvem sentimentos de falta de reconhecimento profissional, frustração, injustiça e insegurança.

Claramente a visão do empresariado que tem visto uma oportunidade de ampliar seus ganhos no ramo do ensino não observa as consequências a cada indivíduo. O trabalho docente, flexibilizado pela ascensão tecnológica, perde autonomia diante da educação de novos profissionais. Previtali e Fagiani (2020) ressaltam que há certa expropriação do saber, e que plataformas informacionais tendem a ampliar o seu controle sobre o trabalho docente.

Pela ampliação do EaD e do debate sobre a precarização do trabalho docente em Guarulhos, é possível observar que grande parte das universidades de Guarulhos efetivam este modelo de ensino. Portanto, o trabalho docente de Guarulhos perde autonomia e se torna ameaçado pelos novos modelos de ensino. A indústria do ensino privada segue a mesma lógica que qualquer empresa, a de se valorizar constantemente. Portanto, ao implementar essas novas formas de trabalho, amplia os seus ganhos e reduz custos. Do outro lado, o trabalho docente se torna mais barato e “(des)humanizado”.

Consultorias de tecnologia: As consultorias de tecnologia vêm crescendo de forma recorrente após a ascensão da indústria 4.0. A terceirização e a quarteirização neste caso se destacam, pois essas consultorias retêm, em grande parte, trabalhadores especializados para a implementação de processos tecnológicos nas firmas que não têm condições de custear esses serviços.

Em Guarulhos, de acordo com o RAIS (2020), são 57 consultorias classificadas nas atividades de serviços de tecnologia da informação. O local de trabalho dos programadores em parte é realizado em *coworking*. Em uma pesquisa feita pelo Google Maps, foram encontrados cerca de 19 *coworkings*, 2 localizados no Aeroporto de Guarulhos e o restante no centro de Guarulhos. Além disso, há aquelas com locais próprios, como, por exemplo, a VirtualTech, Evolux, NexTI Consultoria, Caddi, etc.

Neste ramo os locais de trabalho são flexíveis como no trabalho remoto e híbrido. O trabalho neste ramo possui diversas oportunidades para que os trabalhadores possam trabalhar em diferentes locais. A pandemia de

Covid-19 (2020) potencializou o local de trabalho flexível, algo que foi possível graças às restrições para evitar o contágio do vírus. Atualmente os trabalhadores conseguem desempenhar as mesmas atividades simultaneamente em outro local, devido ao ambiente digital.

Serviços de transporte: O transporte de pessoas por aplicativo no Brasil é muito popular, como foi explicitado, teve alta aderência da sociedade. Em Guarulhos a 99Táxi e o Uber atuam constantemente com os seus motoristas parceiros.

O aeroporto de Guarulhos, junto a esses aplicativos, tem parcerias aos motoristas. As rodovias de acesso pavimentadas fornecem uma boa experiência aos passageiros e aos motoristas. Em visita ao site da Uber, por exemplo, os usuários em São Paulo podem solicitar uma viagem Uber para ir ou voltar do aeroporto. Além disso, há uma área destinada para os motoristas parceiros com capacidade para 230 motoristas e um código de conduta para manter a organização entre os motoristas.

Na região do centro de Guarulhos, do Pimentas e na Vila Itapegica, o fluxo de motoristas parceiros também é alto. Nessas regiões há a predominância de serviços importantes à população. Atualmente o transporte público da cidade tenta conectar a população a esses lugares.

De acordo com as informações disponíveis pelo observatório de indicadores do município da Prefeitura de Guarulhos, a mobilidade por habitante por transporte coletivo era de 7,19 em 2019, e em janeiro de 2021, pós-pandemia, esse número foi reduzido para 4,29. Este indicador permite identificar os impactos da crise do coronavírus ou até uma alteração dos costumes de cada indivíduo de Guarulhos. Na pandemia, em abril de 2020, esse número atingiu um mínimo de 2,17.

O Uber e a 99Táxi atuam conectando motoristas e passageiros através de uma rede que a indústria 4.0 pode proporcionar. Em Guarulhos isso não foi diferente e, como Slee (2017) apontou, os motoristas têm diversas características que aos aplicativos não importam. A submissão do trabalho a essas plataformas é amplificada em qualquer região. A estrutura econômica na cidade proporciona a amplitude desses serviços de transportes de passageiros.

Além dos serviços de passageiros, os serviços de entregas também são realizados em toda a cidade. Os motociclistas por aplicativos exercem as suas

atividades de forma recorrente. Os restaurantes utilizam aplicativos como o IFood para anunciar os seus restaurantes e, posteriormente, garantirem suas vendas. A facilitação das entregas promovidas pelos aplicativos traz comodidade aos consumidores. Os motoqueiros circulam pela cidade entregando os pedidos e se submetem a diversos riscos no trânsito.

A frota de motocicletas licenciadas no município em Guarulhos aumentou, de 2018 a 2020, por conta inclusive da pandemia, cerca de 12%. O maior aumento registrado no painel de indicadores de Guarulhos, segundo fontes do Departamento Nacional de Trânsito (Denatran). Foi na crise do coronavírus que foi vista uma oportunidade àqueles que foram desempregados de ter como principal renda os serviços de entregas.

Em Guarulhos não há nenhum sindicato ou uma organização trabalhista que defenda os motoristas da exploração promovida pelas plataformas. Na Prefeitura de Guarulhos, em verdade, não há nenhum controle sobre esses serviços. De acordo com as procuras que foram feitas na plataforma de transparência do município, não há nenhuma informação ou política que os defenda.

Serviços de teleatendimento: Na cidade de Guarulhos a Atento Brasil S.A. e a Alma Viva do Brasil são empresas de teleatendimento. As operações de telemarketing fornecidas por essas empresas possibilitam a conversação com o cliente através do telefone. O objetivo dessa conversa telefônica é a de esclarecer dúvidas, registrar informações e ofertar produtos ou serviços.

Atualmente, com a ascensão da indústria 4.0, a nova forma de abordagem a clientes se tornou eficiente e inteligente. No site da Alma Viva, por exemplo, são ofertadas diversas soluções que englobam ferramentas envolvendo a Inteligência Artificial (IA) para automatizar os processos, por meio de robôs, aumentando a produtividade das operações. Na Atento, também não é diferente, as ferramentas digitais, conforme vista em site da empresa, permitem a potencialização da prática do *Customer Experience*⁷. Há o objetivo de interpretar qual o comportamento dos clientes com os quais as empresas entram em contato.

7. Conceito prematuro que tem o objetivo de destacar as percepções e impressões que o cliente tem após interagir com a empresa.

No mercado de trabalho formal, os serviços de teleatendimento em 2013 eram de 1.068 empregados; em 2016, atingindo um pico de 6.181 empregados, de acordo com o RAIS/MTE. Em 2020 esse número teve uma queda acumulada de 19,6%. As razões para essa redução podem ser devido à automatização de alguns processos e até mesmo pela redução da atividade econômica.

Segundo Nogueira (2020), os serviços de telemarketing são os que mais empregam mulheres, negros e LGBTQs, contudo, como já foi mostrado nesta pesquisa, se trata de uma mão de obra barata a essas empresas, principalmente em Guarulhos. A autora ainda destaca que os empregados deste ramo estão submetidos a um trabalho exaustivo, e que podem desenvolver problemas de ordem física e psicológica.

Nogueira ainda complementa que

[...] tudo indica que haverá um rebaixamento salarial (mesmo que seja por peça ou meta de produtividade), uma vez que é clara a possibilidade de eliminação de postos de trabalho por meio da substituição de trabalho vivo por trabalho morto. Haverá também uma tendência de *home office* e on-line, ou seja, trabalho produtivo sendo realizado na esfera reprodutiva, acompanhado de toda a intensificação da precarização resultante dessa realidade [...]. (Nogueira, p. 255, 2020)

Na pandemia os empregos de telemarketing não foram afetados na cidade, de acordo com o RAIS/MTE, houve um acréscimo de 8,6%, de 2019 a 2020. Quanto ao local de trabalho, a Atento (2020) adotou *home office* durante a pandemia para prestar serviços essenciais. Cerca de 100% de seus funcionários tiveram a alteração de seu local de trabalho para as suas moradias, o que permitiu a prestação dos serviços durante a pandemia.

Vendas no comércio: Algumas regiões de Guarulhos possuem uma área comercial muito forte, como a região do Pimentas e o centro de Guarulhos. Nessas regiões o trabalho informal e formal, guiado pela força do capital em se valorizar, impera nas relações comerciais diariamente. Na lista dos motivos de se investir em Guarulhos, no site da Prefeitura, são cerca de 15.898 estabelecimentos comerciais na região, que geram cerca de 75 mil empregos formais. Empresas como Companhia Hering, Mundial Calçados, Dorinho's,

Casas Bahia, Magazine Luiza se destacam no centro de Guarulhos. No calçadão do centro da cidade de Guarulhos, há diversas lojas de calçados e roupas com vendedores nas portas para a atração de clientes. A cada cliente convertido em venda pelo vendedor, há um ganho percentual ao vendedor que realizou a venda. Esse tipo de remuneração é chamado de remuneração variável (RV). Logo, quanto maior for o volume de vendas, maior será a sua remuneração total em um mês. A RV surgiu como um incentivo do capital para que as vendas sejam realizadas pelos vendedores. Essa RV serve como motivação ao empregado, que gera crescimento no mercado às empresas. Esse elemento incentiva o desempenho individual do trabalhador, o que o torna de certa forma um “proprietário de si”, pois somente dependerá dele a sua renda no final do mês. A RV flexibiliza o trabalhador formal, e se aproxima dos ganhos variáveis que um trabalhador informal possui.

CONCLUSÃO

Na sociedade contemporânea as exigências por uma mão de obra flexível, livre de direitos trabalhistas, se tornam altamente demandadas. O MEI exerce a sua atividade apenas quando é demandada em certo momento. Essa modalidade de trabalho se adéqua ao “proletário-de-si” mesmo (cf. Antunes, 2018).

Em síntese, ao lado de empresas e segmentos estruturados, desenvolve-se um vasto leque de trabalho informal, pequenas empresas e trabalho por conta própria que passam ao largo das legislações e de qualquer proteção das instituições públicas ou do sindicalismo. Não se trata de novidades recém introduzidas, mas, pelo contrário, formas pretéritas que perduram, se metamorfoseiam e se atualizam. Nos anos 2000, mesmo com avanços dos indicadores do mercado de trabalho, como, por exemplo, na crescente formalização, a tendência da flexibilização se expressou em situações de heterogeneidade do mercado de trabalho e na persistente precariedade das condições de trabalho. Apesar de serem porta para o acesso a direitos sociais, as relações formais de emprego não se constituíram como sinônimo de qualidade. (Fernandes, 2020, p. 7)

Na economia brasileira houve diferentes formas de criar “emprego” para os trabalhadores: o trabalho informal, precário, autônomo, flexível e o microempreendedorismo. Na cidade de Guarulhos não foi diferente e a mesma estratégia do capital foi amplamente reproduzida.

A pesquisa considerou a taxa de emprego estrutural e foi notado que, embora a população tenha aumentado e os mais jovens tenham ampliado a sua participação no mercado, o emprego informal, precário e flexível aumentou cerca de 4,7 pontos percentuais. O mercado de trabalho, desse modo, encontra-se inflado com trabalho potencial, mas subutilizado e desocupado. Além disso, a Prefeitura de Guarulhos não tem sido decisiva para a formação de novos postos de trabalho. Em conclusão, a perspectiva do mercado de trabalho formal na cidade de Guarulhos não é favorável, pois os novos modelos de negócios quando empregam a força de trabalho tendem a reduzir custos aproveitando-se da alta taxa de desemprego para garantir os lucros.

Por último, mas não menos importante, novas pesquisas deverão ser feitas para verificar na transição do capitalismo flexível para o capitalismo digital no Brasil, como as cidades das regiões metropolitanas, como o caso de Guarulhos, vão lidar com a dinâmica do emprego e do desemprego e estabelecer políticas para minimizar a precarização do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. e POCHMANN, M. (2007). “A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil”. In: CIMADAMORE, A. D. e CATTANI, A. D. (orgs.). *Produção de pobreza e desigualdade na América Latina*. Porto Alegre, APCIQ.
- ANTUNES, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços era digital*. São Paulo, Boitempo.
- ANTUNES, R. (2020). *Uberização, Trabalho Digital e Indústria 4.0*. São Paulo, Boitempo.
- FERNANDES, T. V. (2020). *Individualização das relações de trabalho e Microempreendedor Individual (MEI)*. 8º Encontro Internacional de Política Social e 15º Encontro Nacional de Política Social, Vitória, ES, 19 nov.
- FILGUEIRAS, V. A. e ANTUNES, R. (2020). “Plataformas digitais, uberização do trabalho e regulação no capitalismo contemporâneo”. In: ANTUNES, R. (org.). *Uberização Trabalho Digital e Indústria 4.0*. São Paulo, Boitempo. pp. 59-78.

- FOLHA DE SÃO PAULO. (2018). *Com trabalho precário, população ocupada atinge maior nível da história*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/12/com-trabalho-precario-populacao-ocupada-atinge-maior-nivel-da-historia.shtml>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- GONSALES. M. (2020). “Um novo adeus à classe trabalhadora?”. In: ANTUNES, R. (org.). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. São Paulo, SP, Boitempo. pp. 125-138.
- GRU DIÁRIO (2021). *Prefeitura já fez licitação para substituir agentes de portaria na Educação e na Saúde*. Disponível em: <https://grudiario.com.br/guti-confirma-fim-da-proguaru-ate-novembro/>. Acesso em: 13 out. 2021.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2019). *O que é desemprego*. Brasília, DF, IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 2 fev. 2022.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2019). *Boletim Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise*, Brasília, DF, n. 67. 172 p.
- KON, A. (2016). *A economia do trabalho: qualificação e segmentação no Brasil*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- MAGALHÃES R. e VENDRAMINI. A. (2018). Os impactos da quarta revolução industrial. *GVEXECUTIVO*, v. 17. pp. 40-43, jan./fev.
- MEIRELES, V. (2021). *O microempreendedor em tempos de pandemia uma análise do impacto econômico em cenário de crise*. São Paulo, SP, Brazilian Journal.
- NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (2023). *Sobre o nosso trabalho para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/17>. Acesso em: 4 jan 2024.
- NOGUEIRA, C. M. (2020). “A saúde das trabalhadoras do telemarketing e do trabalho online”. In: ANTUNES, R. (org.). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. São Paulo, SP, Boitempo. pp. 249-258.
- OLIVEIRA, E. S. (2008). *Guarulhos, espaço de muitos povos*. São Paulo, Noovha America.
- OMAR, E. H. (org.) (2010). *Guarulhos tem história: questões sobre história natural, social e cultural*. Guarulhos, SP, Ananda Gráfica e Editora.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) (2022). *Promoção do trabalho decente guiada por dados*. Disponível em: <https://smartlabbr.org/>. Acesso em: 2 fev. 2022.
- PEREIRA, A. e SIMONETTO, E. (2018). Indústria 4.0: conceitos e perspectivas para o Brasil. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 16, jan./jul.
- POCHMAN, M. (2002). *E-trabalho*. São Paulo, Publisher.
- PREFEITURA DE GUARULHOS (2020). *Caderno econômico de Guarulhos: comércio exterior, mercado de trabalho, indicadores econômicos*. Guarulhos, Prefeitura de Guarulhos.

- PREFEITURA DE GUARULHOS (2021). Novo centro de logística deve gerar 3 mil empregos em Guarulhos até o final do ano. Guarulhos, SP, Prefeitura de Guarulhos. Disponível em: <https://www.guarulhos.sp.gov.br/article/novo-centro-de-logistica-deve-gerar-3-mil-empregos-em-guarulhos-ate-o-final-do-ano>. Acesso em: 15 set. 2021.
- PREFEITURA DE GUARULHOS (2021). *Por que investir em Guarulhos*. Disponível em: <https://www.guarulhos.sp.gov.br/por-que-investir-em-guarulhos>. Acesso em: 12 ago. 2021.
- PREFEITURA DE GUARULHOS (2022). *Indicadores da cidade de Guarulhos*. Disponível em: <https://observatorio.guarulhos.sp.gov.br/content/indicadores>. Acesso em: 5 jul. 2022.
- SALTORATO, P. e JUNIOR, G. T. (2020). A flexibilização como regra: o trabalho na sociedade capitalista contemporânea. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD (versão on-line).
- SEBRAE (2022). *Estudos apresentam perfil do microempreendedor*. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/estudos-apresentam-perfil-do-microempreendedor-individualdetalhe6,6a1713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=O%20Microempreendedor%20Individual%20%C3%A9%20uma,R%24%2081%20mil%20ao%20ano. Acesso em: 1 jul. 2022.
- SLEE, T. (2017). *Uberização: a nova onda do trabalho precarizado*. São Paulo, Elefante.
- UOL ECONOMIA (2019). *Uber com diploma: desemprego alto faz até profissional com faculdade virar motorista e entregador de aplicativos*. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/reportagens-especiais/profissionais-com-faculdade-viram-uber/#end-card>. Acesso em: 3 set. 2021.
- VALOR INTESTE (2020). *Modelo de trabalho 'híbrido' é o favorito para o pós-pandemia*. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/12/25/modelo-de-trabalho-hibrido-e-o-favorito-para-o-pos-pandemia.ghhtml>. Acesso em: 2 fev. 2022.

Desafios na fidelização do cliente bancário com a chegada do *open banking*

Gabriel Eugenio de Melo
José Iesca Rodrigues

INTRODUÇÃO

A economia global tem passado por transformações digitais cada vez mais constantes, com rápidas mudanças ocorrendo em todos os setores econômicos. Ao mesmo tempo, há o aumento de preocupações legais em todo o mundo quanto a que os consumidores tenham o direito de usar e mover seus dados da maneira que acharem melhor. Nesse novo contexto emergente, são muitas as mudanças dinâmicas para observar e estar preparado para enfrentar.

A inovação transformou muitas indústrias nos últimos vinte anos; isso não foi diferente no setor de serviços financeiros. Os bancos tradicionais têm conseguido manter sua posição dominante na vida financeira cotidiana, tanto comercial quanto doméstica, em grande parte devido aos altos níveis de regulamentação que atuam como uma barreira à entrada. No entanto, a tecnologia mudou tudo e os bancos estão testemunhando a chegada de novos concorrentes de alta tecnologia que ameaçam seu domínio. A pandemia de

coronavírus, por exemplo, acelerou ainda mais essa transformação digital e os consumidores agora estão menos propensos a usar agências ou dinheiro e mais propensos a adotar os meios digitais.

Conforme os bancos se tornam menos centrais para a vida cotidiana de seus clientes, tem havido uma tendência perceptível de aumento do nível de utilização das modernas tecnologias de informação na implementação de serviços financeiros. O aumento do interesse por redes sociais, acesso à internet, lojas on-line e buscadores universais, a formação de uma geração de aplicativos móveis têm impactado o funcionamento dos sistemas bancários mundiais, incluindo o surgimento das chamadas *fintechs*.

Após a crise financeira de 2008, a falta de confiança nos bancos, alinhada às mudanças regulatórias, abriu o mercado para novos provedores. A mudança na mentalidade do consumidor criou uma demanda que ofereceu aos novos participantes uma oportunidade de entrar no mercado e oferecer serviços mais competitivos. Deve-se notar que os seguintes fatores influenciaram significativamente o surgimento e o desenvolvimento de *fintechs*: uso massivo da Internet e das comunicações móveis; desenvolvimento de tecnologias digitais; mudanças nas necessidades dos clientes do banco.

Durante décadas, os bancos tiveram pouca ou nenhuma competição, o que lhes deu o poder de monopolizar os serviços financeiros. Essa é a razão pela qual os bancos puderam cobrar comissões altas, adicionar taxas ocultas diretamente às taxas que ofereciam, inflar os *spreads* de câmbio etc. Com o objetivo de trazer inovação ao sistema financeiro, promover a concorrência, dar aos consumidores acesso a um quadro financeiro mais completo e melhorar a oferta de produtos e serviços, o *open banking* nasceu como uma série de reformas aprovadas na Inglaterra em 2018, que fornecem uma estrutura regulatória para a forma como os bancos lidam com as informações financeiras pessoais dos clientes. O sistema se baseia na ideia de que os dados gerais de uma pessoa são de domínio dela não de uma instituição financeira. Nesse conceito, o cliente passa a ter o poder de escolha em relação ao que deseja fazer com estes dados, podendo, por exemplo, abrir o compartilhamento destes dados para que outras instituições financeiras o acessem e possam recomendar serviços e produtos compatíveis com aquele perfil.

No Brasil, o nascimento do *open banking* se deu por uma iniciativa do Banco Central que tem como objetivo permitir que consumidores e pequenas empresas transfiram de forma segura e eficiente seus dados entre instituições financeiras e provedores de serviços terceirizados credenciados. A implementação do sistema foi planejada para acontecer em quatro etapas. Todas iniciadas em 2021 e programadas por atribuições, com cada uma possuindo uma característica diferente no processo de sistema financeiro aberto. Sendo: a primeira com função na disponibilização de informações padronizadas das instituições financeiras participantes ao público; a segunda com o início do compartilhamento de informações e o recebimento de ofertas de acordo com o perfil; a terceira com um sistema integrado ao PIX, o Iniciador de Transação de Pagamento (ITP) e o encaminhamento de proposta de crédito; e, por fim, a última etapa traz o sistema de compartilhamento de dados, informações e histórico saindo do domínio bancário e passando a valer para toda a configuração de finanças pessoais, como investimento, câmbio, seguros e outras vertentes.

Nesse contexto, caso o cliente autorize, desde o dia 31 de maio de 2022, os dados pessoais financeiros podem ser compartilhados entre as instituições. Assim, o *open banking* pode, por exemplo, permitir que clientes com histórico de crédito limitado, incluindo recém-chegados, tenham acesso ao crédito com base em seu histórico de transações financeiras, pode conectar famílias com uma gama mais ampla de ferramentas de orçamento ou poupança e fornecer aos clientes financeiramente marginalizados acesso a suporte automatizado de baixo custo para gerenciar suas finanças. Ademais, a proposta de valor do serviço para pequenas e médias empresas também é forte, tendo em vista que o *open banking* pode facilitar a adjudicação mais rápida de empréstimos e fornecer acesso a novas formas de capital. Além disso, ferramentas financeiras automatizadas e padronizadas fornecidas por meio desse sistema bancário aberto podem agilizar o gerenciamento de faturas, notas de débito, folha de pagamento e impostos, facilitando a administração de uma pequena empresa.

Em decorrência de um ambiente caracterizado pela competição entre prestadores de serviços bancários e pelo desenvolvimento contínuo de tecnologia financeira atrelado à facilidade dos clientes em escolherem entre muitos

bancos alternativos, uma vez que estão compartilhando seus dados em um setor que passa de um mercado fechado para um aberto, é intuitivo pensar que as instituições terão que trabalhar duro para conseguir fidelizar seus clientes, tendo em vista que agora eles têm acesso, por exemplo, a valores de taxas, serviços e produtos de todos os bancos em um só lugar e conseguem mudar instantaneamente de um para o outro. Neste contexto, a qualidade do serviço é fundamental para ganhar o valor e a fidelidade do cliente e sua inclusão na estratégia e nos objetivos da instituição financeira permite que ela se diferencie das outras e ganhe vantagem competitiva.

Segundo Lovelock e Wright (2001), a fidelização se trata do conjunto de ações com o objetivo de superar as expectativas do cliente. Os autores destacam que o aprimoramento da comunicação com o cliente e a inovação dos produtos fazem parte desse esforço. Além disso, a intenção final da fidelização é gerar uma frequência e repetição do uso de determinado serviço, por parte do cliente. Assim, a fidelidade expressa a vontade do cliente de continuar comprando produtos ou serviços de uma mesma empresa. No entanto, em um cenário que incentiva os clientes a alternar seus serviços bancários entre provedores, a fidelização deles se torna um desafio, visto que os bancos tradicionais apresentam dificuldade em manter sua base de clientes, enquanto as *fintechs* oferecem prêmios de boas-vindas para novos clientes e recompensas e benefícios para clientes de longa data, o que gera fidelização.

Isto acontece, em boa parte dos casos, pois os bancos tradicionais consideram esses programas de benefícios e recompensas muito caros para operacionalizar em sua base de clientes, o que faz com que bancos e *fintechs* que já estejam mais integrados ao ambiente digital ganhem espaço e consigam inclusive compartilhar os mesmos clientes entre si, já que nada impede que uma pessoa usufrua dos benefícios de ter uma conta na organização “A” e na “B” ao mesmo tempo, gerando o processo chamado “*Multibanking*”.

Em meio a tantas inovações do meio digital, as instituições financeiras agora encaram o desafio de oferecer vantagens para convencer seus clientes a não apenas criar contas em sua base, mas também convencê-los a manter essas contas abertas e ativas. Ou seja, surge uma nova necessidade: programas

de fidelização. Bancos que não conseguirem integrar esse tipo de programa em sua operacionalização naturalmente ficarão atrás das instituições que têm muito mais a oferecer.

REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, o setor bancário passou por grandes transformações institucionais, legais e sociais, principalmente durante o século XX, quando passou a ter configurações próximas das conhecidas na atualidade. No entanto, para que isso fosse possível, o Estado e a sociedade brasileira tiveram um papel crucial para regular e consolidar o sistema financeiro, de modo a torná-lo sólido e competitivo na esfera internacional.

Para entender a evolução do setor financeiro nacional, é preciso analisar as transformações políticas, econômicas e sociais que tornaram possível evoluir a estrutura que conhecemos atualmente. Segundo Fortuna (2020), o modelo de banco que o império implantou no Brasil foi o europeu, e entendiam-se como atividades básicas de um banco comercial, ou seja, com operações de depósitos e empréstimos, já que outros serviços nesse período praticamente não existiam. Esse modelo durou até a metade do século XX, quando começaram as transformações provocadas pelo progresso e pela euforia do pós-guerra.

[...] A reforma financeira de 1964 manteve a distinção entre capital bancário doméstico e externo, porém, para criação de bancos nacionais, bastava obter autorização do Banco Central do Brasil, enquanto, para ingresso de estrangeiros, era necessário decreto do Poder Executivo, pelo qual se permitia ao capital externo ter controle total de um banco no Brasil. (Corazza e Oliveira, 2007, p. 153)

A partir da primeira metade da década de 1980, a queda da taxa de crescimento da economia, adicionada à política de controle monetário e de crédito, levou à retração, em termos reais, dos empréstimos. Esse período também foi caracterizado pelo problema dos altos custos dos empréstimos internos, devido às elevadas taxas de juros domésticas e ao crescimento da correção monetária, consequência da aceleração inflacionária.

No fim dos anos 80, com a Constituição Federal de 1988, impediu-se a instalação de instituições estrangeiras no Brasil, bem como a ampliação da participação percentual do capital estrangeiro em instituições bancárias no país, exceto nos casos de acordos internacionais, de reciprocidade, ou de interesse do governo brasileiro. Além disso, a constituição permitiu a criação de organizações financeiras que oferecem diversos produtos e serviços em uma única plataforma bancária, chamadas de banco múltiplo.

Com o início do Plano Real, em julho de 1994, o sistema de regras e contratos indexados, que vigorava desde a reforma de 1964, foi extinto. Somado a isso, as regulamentações e o avanço do sistema bancário, provocados pela abertura econômica, a globalização e a adesão do Brasil ao acordo de Basileia, marcaram a década de 90 como um período de ampla abertura financeira (Diniz, 2019).

A chegada dos *smartphones* no mercado de massa moldou a cara das *fintechs*, uma vez que possibilitou o acesso à internet para milhões de pessoas em todo o mundo. O *smartphone* também se tornou o principal meio de acesso à internet e de utilização de serviços financeiros.

O uso de *smartphones* para *mobile banking*, serviços de investimento e criptomoedas são manifestações das *fintechs* com o objetivo de melhorar o alcance dos serviços financeiros para o público em geral. Há uma tendência de crescimento sustentável no número de *fintechs*. As *fintechs* atraíram mais de US\$ 13,1 bilhões em investimentos lastreados em capital de risco em 2016, cerca de cinco vezes mais do que os investimentos quatro anos antes, reforçando a crença de que as *fintechs* vão atrapalhar os bancos (Ernst & Young, 2017).

Open banking pode ser entendido como o processo de permitir que serviços de pagamento terceiros e provedores de serviços financeiros acessem informações bancárias dos consumidores, tais como transações e histórico de pagamentos e possam oferecer a eles produtos e serviços compatíveis com seu perfil e necessidades.

Open banking se baseia em uma premissa inicial básica a de que os dados de transações, histórico financeiro e informações gerais de um indivíduo são de propriedade dele e não da instituição financeira. Com esse conceito em mente, o cliente tem o poder de escolha em relação ao

que deseja fazer com esses dados, podendo, por exemplo, compartilhá-los com provedores de serviços financeiros de sua escolha. Esse terceiro, provedor de serviços financeiros, poderia então utilizar os dados desse cliente para ofertar novos produtos e serviços financeiros inovadores e adaptados às necessidades dele. (Diniz, 2019, p. 194)

Ao longo dos anos, as necessidades e expectativas do consumidor mudaram, sobretudo em razão da facilidade de comunicação, que surgiu com a criação de múltiplos novos canais de interação entre as pessoas e empresas, como a utilização das redes sociais. Kotler e Keller (2012) evidenciam que nos últimos anos tem havido uma forte tendência de que as empresas direcionem mais de seu orçamento de propaganda para ações de marketing on-line e mídias sociais como Facebook, Twitter e blogs. Nesse sentido, Diniz (2019) afirma que essas ações criam um maior apelo emocional nas comunicações com os clientes bancários e criam vínculos mais profundos com eles.

Assim, é importante que as instituições financeiras adotem estratégias para humanizar e personalizar as relações delas com os clientes, baseando-se na individualidade deles e na personalização de produtos e serviços. Segundo Diniz (2019), “o marketing *one-to-one* ajuda não apenas a conquistar clientes, mas a fidelizá-los”. Kotler e Keller (2012) completam dizendo que “as empresas devem deixar de enfatizar o marketing conquistador de clientes e passar a enfatizar o marketing retentor de clientes”.

Com o *open banking*, os bancos tradicionais perdem o monopólio de dados e abre-se espaço para que instituições financeiras que saibam explorar melhor essas informações se destaquem no mercado. Além disso, facilita a entrada de novos *players* que passam a ter facilidade em conhecer o consumidor e em criar estratégias que o coloquem de fato como um competidor no mercado, tendo em vista que agora passam a ter acesso a informações exclusivas de seus clientes em potencial, uma vez que eles permitam. Vavra (1993) ressalta que, “tomando por base as expectativas, a satisfação pode ser definida quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”. Ou seja, a satisfação de um cliente depende de quanto as suas expectativas foram atendidas.

METODOLOGIA

Quanto aos fins e meios

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que se busca o entendimento e o aprofundamento do tema. Quanto aos meios, trata-se de pesquisa de campo, ao mesmo tempo bibliográfica.

Universo e amostra

O universo da pesquisa de campo foi definido com base na população “bancarizada” brasileira, que representa 127,4 milhões de pessoas. Desta, utilizaremos uma amostra de 100 pessoas.

Coleta de dados

Foi realizada pesquisa bibliográfica em material publicado em livros, artigos e sites, ou seja, materiais disponíveis ao público em geral.

Foi elaborado um questionário de pesquisa autopreenchível, composto por perguntas fechadas.

Tratamento de dados

Como a pesquisa gerou um conjunto muito grande de questionamentos, para não fatigar os respondentes segmentou-se parte do questionário em diversas partes.

Limitações do método

Os métodos escolhidos para realização da pesquisa apresentam as seguintes limitações:

Um fator limitante encontrado na pesquisa está relacionado com a quantidade de amostra confiável, uma vez que a população “bancarizada” brasileira representa 127,4 milhões de pessoas. Nesse sentido, o questionário

se limitará em apenas 100 pessoas entrevistadas. Limitou-se a obtenção de dados de clientes de bancos com valor de mercado superior a 1 bilhão de reais.

RESULTADOS DA PESQUISA

O perfil almejado foi de pessoas com mais de 18 anos com conta bancária ativa. Foram obtidas respostas de 102 pessoas ao fim dos sete dias de Google Forms disponível, representadas conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Sexo		
Feminino	55	53,9%
Masculino	47	46,1%
Idade		
de 18 a 29	43	42,2%
de 30 a 39	29	28,4%
de 40 a 49	13	12,7%
+ de 50	17	16,7%
Escolaridade		
Ensino fundamental	6	5,9%
Ensino médio	23	22,5%
Técnico	1	1,0%
Ensino superior	40	39,2%
Pós-graduação	31	30,4%
Doutorado	1	1,0%
Renda mensal: salários-mínimos		
até 1	18	17,6%
> 1 até 2	19	18,6%
> 2 até 3	27	26,5%
> 3 até 4	9	8,8%
> 4 até 5	8	7,8%
> 5	21	20,6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

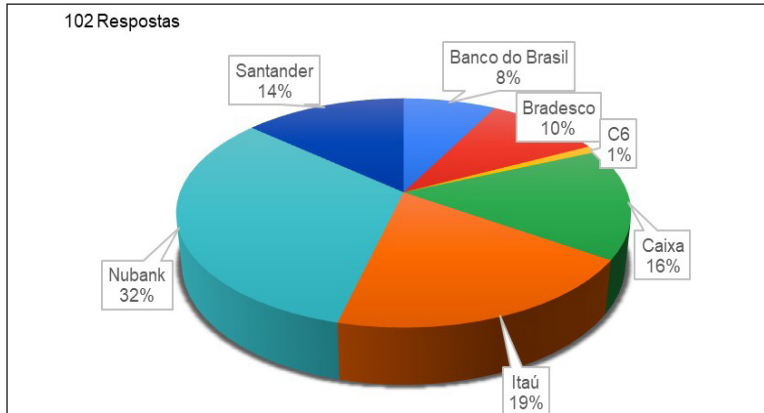
Satisfação e percepção de valor

Considerando que um indivíduo satisfeito com os serviços ou produtos oferecidos pelo seu banco tende a enxergar menos valor nos benefícios potenciais do *open banking*, foram realizadas algumas questões a fim de medir o grau de satisfação dos clientes bancários em relação ao seu principal banco, assim como avaliar o perfil de uso de diferentes faixas etárias, grupo social, escolaridade e sexo.

Utilizou-se o modelo de ranking NPS (*Net Promoter Score* – Nota média de indicação), que é uma medida usada pelos bancos para avaliar a fidelidade, satisfação e entusiasmo de seus clientes e é calculada com base na probabilidade de recomendar seu produto ou serviço a outras pessoas em uma escala de 0 a 10. Então, inicialmente, perguntou-se qual era o principal banco do entrevistado e logo após pediu-se que ele indicasse em uma escala de 0 a 10 o quanto recomendaria seu banco para um amigo ou familiar. Por fim, as notas foram divididas em categorias:

- Promotores: notas entre 9 e 10 – são as pessoas que gostam, estão satisfeitas, não estão dispostas a trocar de banco e tendem a convidar conhecidos para que se envolvam com esta empresa.
- Neutros: notas entre 7 e 8 – são as pessoas que não ajudam nem atrapalham, ou seja, não recomendam, mas também não falam mal do banco.
- Detratores: notas de 0 a 6 – podem ser entendidos como clientes insatisfeitos, que já tiveram experiência ruim e que podem prejudicar a imagem do banco.

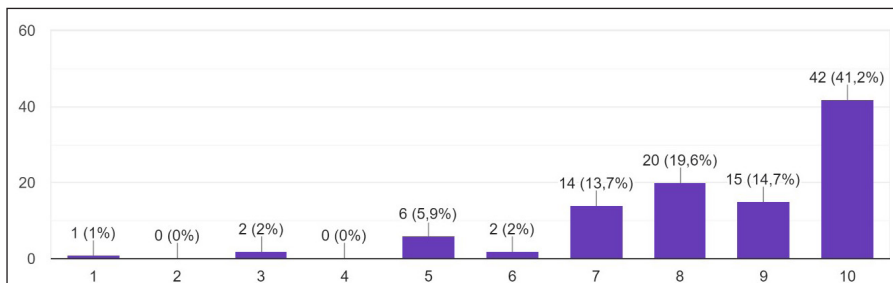
Gráfico 1 – Indique qual dos bancos a seguir você mais utiliza em seu dia a dia



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme os dados apresentados no Gráfico 1, o banco mais utilizado pelos usuários é o Nubank, com 32,4% das respostas, seguido por Itaú (19,8%), Caixa (15,7%), Santander (13,7%), Bradesco (9,8%) e Banco do Brasil (7,8%).

Gráfico 2 – Em uma escala 0 a 10 qual a probabilidade de você recomendar seu principal banco para um familiar ou amigo?



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 2, mesmo que todos os bancos informados tenham obtido pelo menos um 10 no ranking de recomendações, o Nubank e a Caixa foram os únicos com média acima de 9.

Além da média NPS calculada a partir dos dados obtidos com a pesquisa, verificar o desvio-padrão pode trazer mais assertividade para a análise, pois esta medida de dispersão fornece uma visão de quão próximas as notas isoladas estão da média. Um desvio-padrão alto significa que os valores geralmente estão longe da média, enquanto um desvio-padrão baixo indica que os valores estão agrupados próximos à média. Nesse sentido, a Tabela 2 fornece uma ideia de quão dispersa está cada nota em relação a sua média.

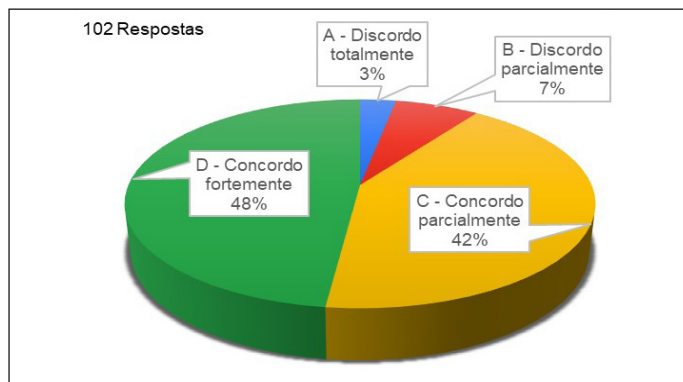
Ainda que a Caixa também tenha obtido nota média acima de 9 com um dos menores desvios-padrão (Tabela 2), ela foi mencionada como principal banco somente entre os entrevistados com idade superior a 50 anos, enquanto o Nubank se mostrou preferido entre os mais jovens, sendo citado por 56% dos entrevistados de 18 a 29 anos.

Tabela 2 – Média de NPS

Banco	Média NPS	Desvio-padrão
Nubank	9,09	1,40
Caixa	9,06	1,29
Bradesco	8,40	1,26
Itaú	8,00	1,75
Santander	7,43	2,56
Banco do Brasil	7,38	2,45

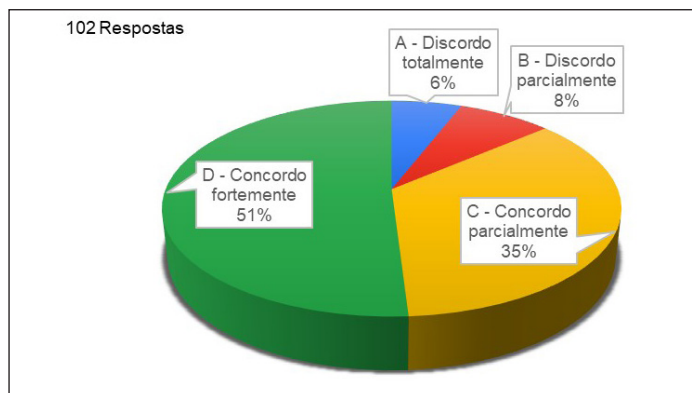
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3 – O aplicativo/site do meu banco atende as minhas exigências



Fonte: Elaborado pelos autores.

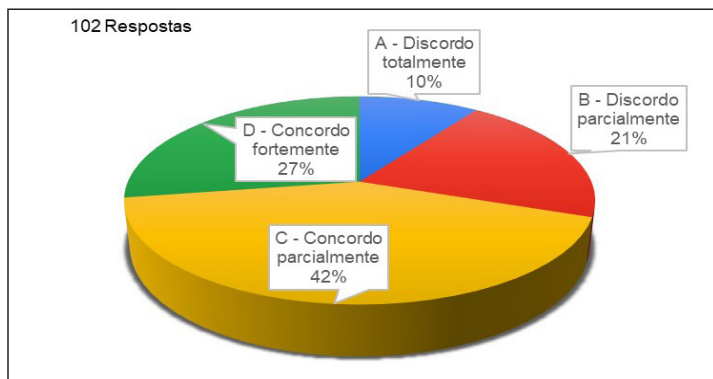
Gráfico 4 – É fácil entender e utilizar as funcionalidades do aplicativo/site do meu banco



Fonte: Elaborado pelos autores.

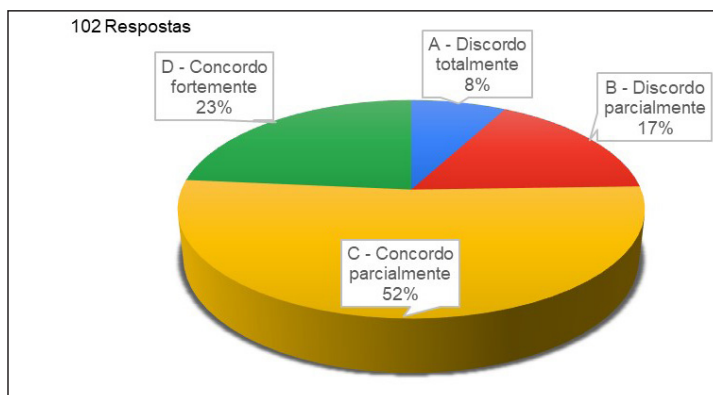
Para que os consumidores possam tirar proveito dos benefícios do *open banking*, ou possam fazer escolhas conscientes, eles precisarão ter acesso a informações claras sobre os produtos ou serviços bancários oferecidos. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que a maioria dos consumidores diz ter conhecimento claro sobre as taxas cobradas e os principais serviços oferecidos por seus bancos, conforme mostram os gráficos 5 e 6.

Gráfico 5 – A divulgação das tarifas e taxas são claras no banco que utilizo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 6 – Tenho conhecimento de quase todos os serviços oferecidos pelo meu banco

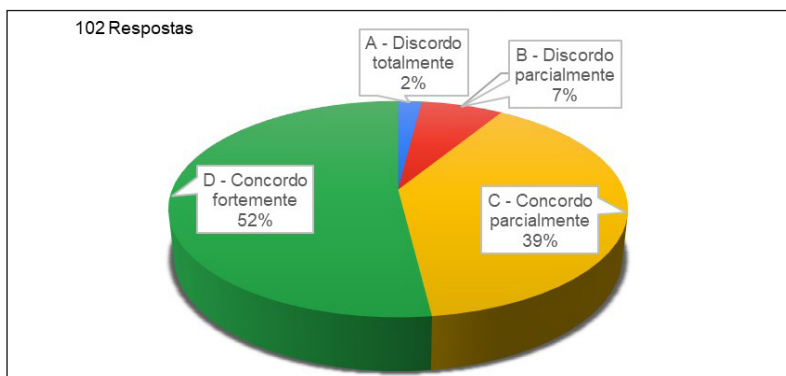


Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação a outras percepções de valor, os bancos podem mudar tanto o valor que de fato entregam quanto a forma como o comunicam aos clientes, para influenciar a percepção deles sobre o valor que recebem. Isso pode ser usado especialmente como forma de mitigar os riscos de que clientes que apresentam indicadores inclinados à mudança de fato a efetuem.

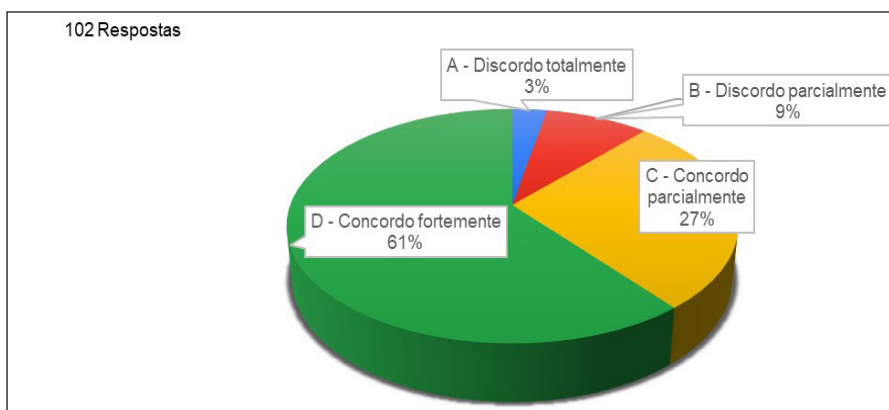
Embora a pesquisa tenha revelado que os fatores de maior valor sejam a confiabilidade e as tarifas cobradas (Gráfico 9), outros recursos e serviços também influenciam as escolhas dos clientes, como a clareza das informações, atendimento de qualidade e a tecnologia aplicada na criação e entrega de produtos e serviços financeiros, pois, conforme mostra o Gráfico 7, são vistos como um diferencial capaz de garantir vantagem competitiva.

Gráfico 7 – O uso inovador de tecnologia na criação e entrega de produtos e serviços financeiros é um diferencial para qualquer banco



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 8 – Acredito que é mais importante que o banco tenha uma comunicação mais humanizada e/ou personalizada do que focada em impactar o máximo de pessoas possíveis



Fonte: Elaborado pelos autores.

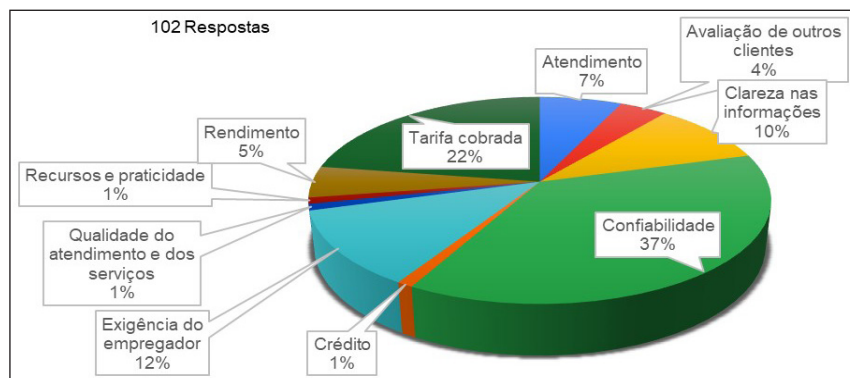
Neste sentido, a comunicação dos benefícios será importante no cenário imposto pelo *open banking*. No entanto, para que ela seja efetiva é necessário direcionar essa proposição de acordo com os valores mais importantes para cada grupo. Inclusive, 60,8% dos entrevistados concordam fortemente e 27,5% parcialmente que comunicação mais humanizada e/ou personalizada são mais levadas em consideração por eles.

Confiabilidade

Ao considerar o papel que a confiança desempenha para qualquer organização que pretenda participar do *open banking*, é útil considerar o contexto sociopolítico nacional no qual o compartilhamento de dados está inserido.

A confiança nas instituições financeiras “consolidadas” costumava ser obtida por padrão e só era perdida por meio de ações corporativas ruins. No entanto, com a crise financeira nascida no setor bancário em 2008, isso deixou de ser uma verdade absoluta. Quando os bancos se comportam mal, a reputação e as consequências regulatórias de tal comportamento são muito amplificadas. Como resultado, reter (ou reconquistar) a confiança do consumidor depende em grande parte de uma organização garantir que seja confiável, em parte garantindo maior centralidade no cliente, no fornecimento de seus produtos e serviços.

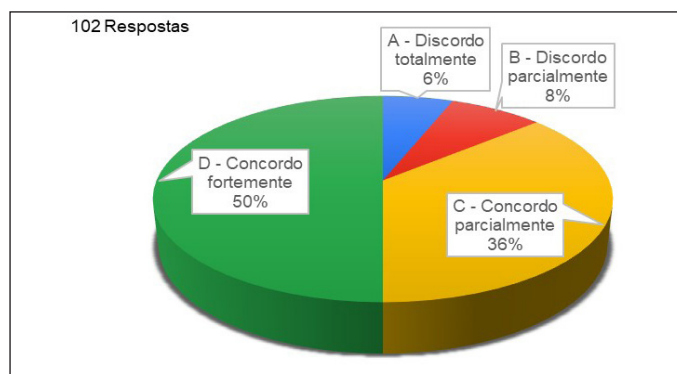
Gráfico 9 – Ao escolher meu banco principal, o fator que mais leva em consideração é



Fonte: Elaborado pelos autores.

A confiabilidade impulsiona a lealdade e é um elemento fundamental quando os consumidores estão considerando se devem mudar de banco. Se as organizações não forem confiáveis, é improvável que sejam consideradas como provedores de serviços financeiros. Assim, a confiança é importante, pois pode exercer influência sobre o compartilhamento de dados financeiros para uma determinada instituição financeira. Conforme comprovado na pesquisa (Gráfico 9), este fator é o mais levado em consideração na escolha do principal banco em todos os grupos de pessoas, exceto entre aqueles cuja renda mensal está entre 3 e 4 salários mínimos, que consideraram o atendimento e a clareza nas informações como mais importantes.

Gráfico 10 – O Banco que utilizo oferece segurança aos clientes que utilizam seu aplicativo ou site

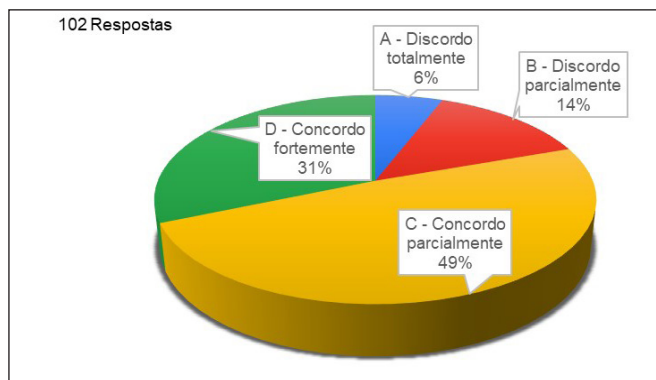


Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse sentido, a pesquisa apontou que o número de pessoas que se sentem inseguras em seu principal banco é muito baixa.

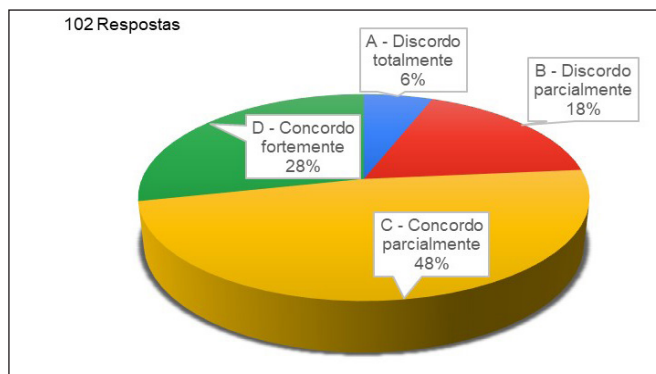
Já as pessoas que consideraram grandes os riscos de violação de informações sobre suas transações financeiras, representam apenas 19% dos entrevistados, sendo que sua maioria acredita (fortemente ou parcialmente) que os riscos de violação são pequenos, conforme Gráfico 11.

Gráfico 11 – Os riscos de violação de informações sobre minhas transações financeiras são pequenos



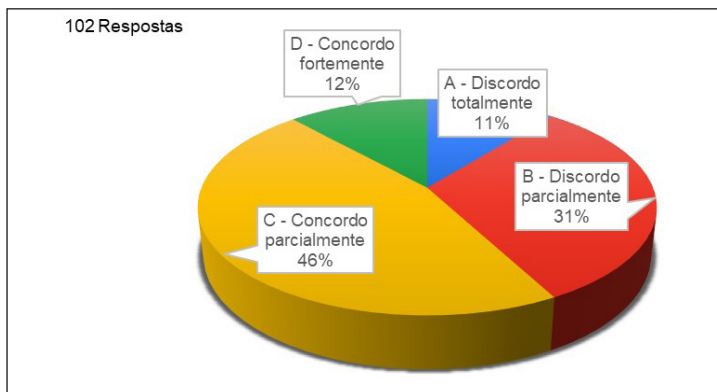
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 12 – Considero meus dados mais seguros após a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)



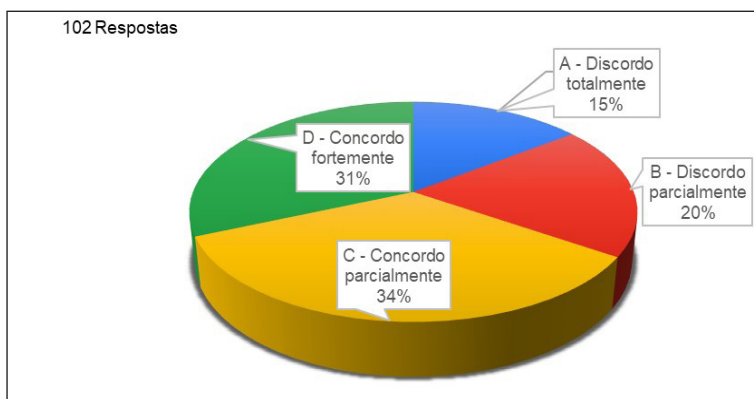
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 13 – Julgo o tempo de mercado da instituição financeira como um fator mais importante do que a inovação e tecnologia oferecida por ela



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 14 – Eu nunca colocaria meu dinheiro em um banco digital pouco conhecido. Mesmo que isso me garantisse maiores rendimentos e taxas menores



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entretanto, apesar de a maioria dos entrevistados indicarem o tempo de mercado como um fator importante, quando analisados os níveis relativos de confiança, notou-se que não há diferenças significativas entre a percepção de segurança dos bancos tidos como “tradicionais” e os mais novos, como é o caso do Nubank. Com isso, buscou-se entender o perfil dos usuários e outros atributos relevantes na escolha do principal provedor e a sensibilidade de novos entrantes no setor bancário com a chegada do *open banking*.

CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo entender como o compartilhamento de dados financeiros pode exercer influência no processo de escolha dos clientes em relação às instituições financeiras. O objetivo principal desdobrava-se em objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico da pesquisa era identificar as motivações dos clientes na escolha de um determinado serviço financeiro. A pesquisa revelou que, além da tarifa cobrada (22,5%) e as exigências do empregador (11,85), alguns recursos e serviços têm forte influência nas escolhas dos clientes bancários, como a clareza das informações, atendimento de qualidade e a tecnologia aplicada na criação e entrega de produtos e serviços financeiros. No entanto, o fator dito como mais relevante na escolha do principal provedor financeiro é a confiabilidade. Assim, este fator está diretamente ligado ao nível de sucesso do *open banking*, já que as pessoas precisam confiar nas organizações para manter as informações sobre elas e suas transações seguras. Em seu epicentro, as pessoas precisam acreditar que a organização que escolherem tratará sua privacidade com seriedade. De acordo com os dados apresentados na pesquisa, é possível inferir que os entrevistados, em sua maioria, confiam em seus bancos, pois mais de 87% deles confiavam parcialmente ou completamente na capacidade de instituições financeira oferecer-lhes segurança.

O segundo objetivo específico foi descobrir se a satisfação do cliente bancário está associada à percepção de qualidade do serviço bancário e, conseqüentemente, à fidelização dele. De acordo com a pesquisa, 57% dos

respondentes podem ser classificados como “promotores”, ou seja, gostam de seu principal banco e tendem a convidar conhecidos para que se envolvam com esta empresa. Quando verificadas quais outras variáveis tinham correlação direta com esta, ficou claro que a sensação de segurança, necessidades atendidas e facilidade em usar as ferramentas são fatores importantes para a percepção de qualidade do serviço oferecido. Nesse sentido, o banco que obteve o resultado mais positivo foi o Nubank, evidenciando a visão de Diniz (2019), segundo o qual as instituições financeiras desenvolviam sua comunicação focada no produto, deixando o foco no cliente em segundo plano, fato que abriu espaço para o avanço das *fintechs* no país. Esses dados, no entanto, corroboram a ideia de que a maioria está satisfeita com seus bancos e as pessoas tendem a não buscar ativamente informações sobre ofertas de outras instituições.

O penúltimo objetivo específico desta investigação foi analisar o comportamento dos consumidores em relação à adesão do compartilhamento de seus dados. Dado o cenário no qual o compartilhamento de dados está inserido, 76% dos entrevistados indicaram confiança de que seus dados estariam mais seguros com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o que pode ser entendido como um cenário positivo quanto à adesão ao compartilhamento de dados financeiros. Além disso, 55,9% desses clientes bancários concordaram (parcialmente ou plenamente) em compartilhar informações sobre suas transações bancárias com instituições financeiras, a fim de obter melhores preços, descontos, ofertas especiais ou uma experiência mais personalizada.

O último objetivo pontuado tinha como meta entender se o *open banking* aumentaria a concorrência entre os bancos tradicionais e as *fintechs*. Segundo a pesquisa, a percepção de confiança dos entrevistados é alta quanto a capacidade das instituições financeiras em oferecer segurança, tanto nos bancos tidos como “tradicionais” quanto nas *fintechs*. Somado a isso, a pesquisa constatou que, dos 78,4% dos entrevistados com conta em mais de um banco, 70% possuem conta em pelo menos um banco digital, ou seja, já possuem acesso a outros provedores e podem optar em qual deixar seu dinheiro de acordo com os benefícios oferecidos. Portanto, fica claro que já existia um cenário com poucas barreiras à mudança entre os bancos tradicionais e as *fintechs*. Dado que um dos objetivos do *open banking* é

oferecer mecanismos que melhorem a capacidade de troca dos consumidores, aumenta ainda mais a pressão competitiva, uma vez que os clientes terão facilidade em obter informações sobre quais instituições atendem melhor suas necessidades.

O estudo demonstrou que a propensão das pessoas a compartilhar informações foi aprimorada com a Lei Geral de Proteção de Dados. Portanto, a LGPD e a introdução do *open banking* no Brasil têm o potencial de mudar o comportamento bancário do consumidor.

Dessa forma, concluiu-se que as pessoas provavelmente estarão mais dispostas a participar do *open banking* se as instituições financeiras, detentores ou destinatários de dados, desenvolverem e aplicarem medidas robustas de privacidade. Ao adotarem o *open banking*, as organizações precisam fornecer transparência sobre como as informações dos clientes são usadas e compartilhadas; garantir que seja compartilhado com segurança; e comunicar claramente ao cliente o valor criado pelo compartilhamento das informações. Assim, além dos investimentos em tecnologia, privacidade e *compliance*, as instituições financeiras devem investir em campanhas de comunicação focadas nos clientes para divulgar as ações que têm tomado em relação ao *open banking* e os benefícios dele.

REFERÊNCIAS

- CAMARGO, P. O. (2009). *A evolução recente do setor bancário no Brasil*. São Paulo, Unesp.
- CASAS, A. L. L. (2019). *Marketing de Serviços: como criar valores e experiências positivas aos clientes*. 7 ed. Rio de Janeiro, Atlas.
- COMO funciona o Open Banking (2021). *Open Banking Brasil*. Disponível em: <https://openbankingbrasil.org.br/2021/04/27/como-funciona-o-open-banking/>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- CORAZZA, G.; OLIVEIRA, R. (2007). *Análise econômica*. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, 2007.
- COSTA, G. G. D. O. (2012). *Curso de estatística inferencial e probabilidades: teoria e prática*. São Paulo, Atlas.
- DELLOITE (2018). *How to flourish in an*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-open-banking-and-psd2.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

- DINIZ, B. (2019). *O fenômeno fintech*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- FORTUNA, E. (2020). *Mercado financeiro produtos e serviços*. 22 ed. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- FOURNIER, S., DOBSCHA, S. e MICK, D. G. (2010). As relações na UTI. *HSM Management*, n. 14, pp. 104-112, maio/jun.
- GONÇALVES, C. A., JAMIL, G. L. e TAVARES, W. R. (2002). *Marketing de relacionamento: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos*. Rio de Janeiro, Axcel.
- GREENBERG, P. (2021). *CRM na velocidade da luz*. Disponível em: <http://usuarios.upf.br/~ricardo/CRM.pdf>. Acesso em: 2 out. 2021.
- GREMAUD, A. P., VASCONCELLOS, A. S. D. e JÚNIOR, R. T. (2016). *Economia Brasileira Contemporânea*. 8 ed. São Paulo, Atlas.
- GULAMHUSEINWALA, I. (2017). *Unleashing the potential of fintech in banking*. Londres, Ernst & Young.
- KAZOULIS, A. (2022). What is open banking? A comprehensive guide. *Nordigen*. Disponível em: <https://nordigen.com/en/blog/open-banking-explained/>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- KOTLER, P. e KELLER, K. L. (2012). *Administração em Marketing*. 14 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren (2001). *Serviços, marketing e gestão*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo, Saraiva.
- METZNER, T. D. e MATIAS., A. B. (2015). *O setor bancário brasileiro de 1990 a 2010*. São Paulo, Manole.
- MOWEN, J. C. e MINOR, M. (1998). *Consumer Behavior*. 5 ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- VAVRA, Terry G. (1993) *Marketing de relacionamento*. São Paulo, Atlas.

Investimento em criptomoedas: processo de escolha dos padrões *Bitcoin* e *Ethereum*

Felipe Figueiredo Brancalhão
Adriana Buarque de Gusmão Freitas
Crisomar Lobo de Souza

INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo a realização de estudo preliminar sobre os criptoativos, particularmente as criptomoedas. Para tanto, é necessário promover uma análise sobre a criação e evolução histórica da moeda até chegarmos nesses novos meios de pagamento. Nesse sentido, cabe ressaltar que, nos primórdios da humanidade, as trocas de produtos eram a base das negociações, sendo que o papel-moeda, nos moldes conhecidos até hoje, foi inventado pelos chineses, apenas em 100 a.C. (Duarte, 2021). A partir da criação do papel-moeda, muitas transformações ocorreram na humanidade, fruto do desenvolvimento tecnológico, que vem influenciando as relações humanas, inclusive quanto à forma do homem lidar com o dinheiro. Desse modo, hoje, além do dinheiro físico, é possível a utilização da moeda de forma digital, por meio dos depósitos bancários, cartões e créditos em geral, gerados eletronicamente (Rodrigues, 2019). Mas há, ainda, a moeda virtual, que já nasce em um contexto digital, através da internet. É utilizada por

pequenos ou grandes grupos de pessoas e pode ser transformada em moedas fiduciárias. Quando uma moeda virtual possui a criptografia¹ como característica, ela se torna uma criptomoeda, cujos primeiros projetos de criação ocorreram nos anos 1980, mas não conseguiram se manter por diversas dificuldades e pela necessidade de intermediários.

O divisor de águas entre as criptomoedas atuais e aquelas anteriormente criadas é a descentralização. Seu sistema de pagamentos global é totalmente descentralizado. Criado em 2008 por Satoshi Nakamoto, o Bitcoin é considerado como uma moeda *peer-to-peer* (par a par ou, simplesmente, de ponto a ponto), com código aberto, independente de qualquer autoridade central. Os motivos que impulsionaram sua criação são, precipuamente, um sistema financeiro instável e com elevado nível de intervenção estatal, além da crescente perda de privacidade financeira (Ulrich, 2014). Bitcoin é o primeiro exemplo de uma categoria crescente de dinheiro conhecida como criptomoedas. Mas como opera este sistema? Explicamos: um software de código aberto resolve cálculos matemáticos complexos para minerar mais bitcoins. É semelhante a um livro-caixa público de transações, mundialmente distribuídas, de tal forma que existem várias cópias desse livro-razão, acessível a qualquer indivíduo, podendo ser verificado de forma on-line. E, em seguida, são transferidas entre endereços – numa sequência de 34 letras e números, chamadas “chaves públicas” e não contas bancárias. Para cada chave pública, há uma “chave privada”, com 64 letras e números, a ser mantida secreta e de forma segura. Na prática, é um arquivo digital que lista todas as transações acontecidas na rede na sua versão de uma contabilidade geral pública chamada de *blockchain* (Lemos, 2018).

Atualmente, este ecossistema é composto por várias criptomoedas com características específicas que diferenciam umas das outras. Essas especificidades, junto ao aceite da população, são fatores que influenciam no preço de cada uma; a título de exemplo, como comparativo, uma bitcoin chegou a valer, em 2022, em torno de R\$ 191.800,00 (podendo ser comprado de forma fracionada), enquanto a criptomoeda Matic, R\$ 6,00. Já a crypto

1. Forma de codificação de mensagens visando proteção de dados.

ether tem o valor aproximado de R\$ 14.000,00, sendo a segunda mais cara, segundo cotações da *exchange*² chinesa Binance consultadas em 23 de abril de 2022 (Binance, 2022).

Cabe ressaltar que o ether *token*³ do ambiente Ethereum, derivado do Bitcoin, com código aberto, público, também baseado em cadeia de blocos, distribuída em plataforma computacional, operando por meio de contratos inteligentes, foi proposto no final de 2013 por Buterin. Apesar de seu lançamento ter ocorrido em 2015, esse padrão tem se tornado o principal rival do Bitcoin por seu forte potencial de transmissão de informações (Sato, 2021).

Assim, desde a publicação do *whitepaper*⁴ de Nakamoto, o mercado de moedas virtuais cresceu e está se tornando cada vez mais relevante e consolidado. Segundo relatório da Exchange Crypto.com (2021),⁵ havia cerca de 200 milhões de usuários de criptoativos ao redor do mundo em (2021). Esse relatório expõe a força desses ativos, o presidente americano Joe Biden assinou um decreto em março de 2022 que orienta a regulamentação das criptomoedas no país (Silva, 2022).

A partir do que foi previamente descrito, é possível observar que o tema das criptomoedas e seu funcionamento vêm ganhando importância na economia mundial e, hoje, o Bitcoin lidera o cenário, tendo maior visibilidade nas mídias e maior valor de mercado. Porém, dentre tantos outros sistemas e criptomoedas, o Ethereum vem se destacando e ganhando força no mercado. Dessa forma, a pesquisa elaborada neste artigo trará de que modo o Ethereum se posiciona nesse mercado de criptomoedas, destacando as vantagens e diferenciais em relação ao Bitcoin. Para tal, apresenta-se a seguir a metodologia de trabalho.

2. Exchange é uma corretora de criptoativos.

3. Denominação utilizada para identificar o código da unidade monetária dentro do ecossistema do Blockchain.

4. Documento que traz todas as informações relevantes sobre o projeto em que a moeda é utilizada.

5. Wang, Kevin. *Measuring Global Crypto Users* jul 2021, pesquisa feita para mapear a quantidade de usuários de criptoativos.

METODOLOGIA DO TRABALHO DE PESQUISA

De acordo com Cervo e Bervian (2002), o conhecimento, de forma geral, não pode ser produzido sem instrumentos, sejam eles termos ou conceitos, que permitam ao ser humano se aprofundar no objeto estudado. Mais especificamente, o conhecimento científico se apoia em metodologias e na rigorosidade para chegar ao cerne de determinado assunto, conseguindo identificar o que é efetivamente verdade sobre o tema em questão. O levantamento bibliográfico que subsidiou o referencial teórico foi feito, conforme explica Galvão (2011), tomando cuidado com a origem das informações, utilizando *sites* como Google Acadêmico para encontrar artigos científicos, predominantemente em bibliotecas virtuais e revistas acadêmicas. Dados como gráficos, cotações e informações sobre o segmento de criptomoedas foram buscados em organizações consolidadas no mercado, como as plataformas Crypto.com e Binance.⁶ Algumas informações também foram buscadas em *sites* e revistas com nomes de relevância, como *Exame* ou *Infomoney*. Os livros foram escolhidos ao pesquisar sobre o tema e identificando os autores em trabalhos científicos. No desenvolvimento do trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória. Conforme Gil (1991), esse tipo de pesquisa tem como um de seus objetivos a construção de hipóteses, passando pelas etapas do levantamento da bibliografia e entrevistas, sendo uma metodologia pertinente ao tema que se baseia na hipótese de o Ethereum se tornar tão relevante quanto o Bitcoin. No desenvolvimento das perguntas de pesquisa, adotaram-se os ensinamentos de acordo com Braga (2005) e é necessário entender o problema ou a questão a ser respondida, como será distribuído o questionário e quem deve respondê-lo. Sendo assim, pesquisa elaborada e aplicada por meio da plataforma Microsoft Forms visou entender a percepção das pessoas sobre as principais características que diferem a Ethereum da Bitcoin. Mas, antes de esboçar os resultados da pesquisa de

6. Vale acessar as plataformas <https://crypto.com/> e <https://www.binance.com/pt-BR>, acessadas em 27 jan. 2023.

campo, pretende-se apresentar os principais conceitos desses ativos digitais, particularmente dos principais sistemas digitais. Sendo assim, será apresentado o “modus operandi” deste mercado virtual.

CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DAS CRIPTOMOEDAS

Criptomoedas são basicamente sistemas virtuais de cunhagem que podem ser usados como forma de pagamento, assim como as moedas-padrão; contudo, existe a diferença de que não é necessário haver um intermediário confiável para validar a transação. Elas apoiam-se em métodos criptográficos para garantir a legitimidade de transações únicas de informação, não somente transações financeiras. Elas não possuem um valor intrínseco, a não ser suas funcionalidades e contribuições para a população, além da demanda gerada pelo mercado, diferentemente do papel-moeda, que não era lastreado em metais, mas tem seu valor derivado da força de seu governo de origem. Quando existe uma troca financeira física, não se precisa de intermediários, pois ocorre com a transição de propriedade, mas com as transações digitais, tornou-se imprescindível a presença de um terceiro que garanta a veracidade da transferência impedindo gastos duplos⁷, que, em transações digitais, podem ocorrer ao se copiar um ativo que está sendo movimentado. Como pioneiro e com seu caráter anárquico e virtual, o Bitcoin abriu espaço para diversas criptomoedas à medida que criou uma rede eletrônica *peer-to-peer*⁸ para que todos pudessem utilizá-la em suas transações on-line e com segurança, garantida pela *blockchain* (Farell, 2015).

Para eliminar terceiros, como bancos ou instituições de meios de pagamento do sistema, foi necessária a criação de um protocolo de segurança que, além de garantir a integridade das informações, também serve para o funcionamento dessas moedas virtuais, a *blockchain*. Cada cripto possui inovações quanto a seu protocolo, podendo ser uma combinação de informações que formam um código que demonstre o caminho da moeda na

7. Gastos duplos é gastar o mesmo dinheiro duas vezes por meio de fraudes.

8. Em português ponto a ponto, ou seja, sem intermediários.

rede de computadores vinculados ao sistema utilizando assinaturas virtuais e datas, ou mesmo uma combinação de eletricidade, tempo e pausa na cunhagem. Esses modelos precisam de uma rede muito grande de computadores validando e concordando com a transmissão de informações para funcionar, tornando extremamente custoso que alguém consiga adulterar essa corrente de informações. As pessoas que utilizam seus computadores para fazer essa validação e segurança contínua são chamadas de mineiros e são pagas na moeda da rede em que estão para continuar esse trabalho (Farrell, 2015).

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS CRIPTOMOEDAS

Conforme descreve Nakamoto (2008), o Bitcoin foi criado para eliminar intermediários em transações financeiras, enquanto o Ethereum, com sua moeda ether, busca desenvolver uma forma de criar aplicativos descentralizados para atender diversos tipos de situações, por meio de contratos inteligentes (Buterin, 2014). Diferentemente das tentativas anteriores de criações de criptomoedas, o Bitcoin possui como diferencial a descentralização e a criptografia, que só foi possível pôr em prática pela *blockchain*, onde as informações são transmitidas (Hoffert, 2019). Sendo assim, para que uma criptomoeda exista, ela precisa ter alguns atributos, como a criptografia que vai garantir a segurança das informações do usuário, bem como deve ser descentralizada, ou seja, não há um intermediário responsável pela transmissão de informações, mas sim uma rede de computadores logados em seu sistema fazendo com que a *blockchain* funcione. Dessa forma, o último atributo é a *blockchain*, que, independentemente de como ela funcione, a criptomoeda estará inserida no ecossistema onde esse criptoativo foi criado, para servir como uma moeda dentro desse ambiente (Hoffert, 2019).

CONCEITUALIZANDO *BLOCKCHAIN*

A *blockchain* é uma tecnologia nova com muito potencial de desenvolvimento em diversas áreas do conhecimento, porém ainda existe muito

*hype*⁹, ceticismo e inúmeras dificuldades acerca do tema, mas que, com o tempo e a constante melhoria e aplicabilidade do conteúdo, poderá se tornar algo muito presente na vida de todos. Como base comparativa para a *blockchain* existe outra tecnologia tão disruptiva quanto ela, que se tornou essencial no mundo contemporâneo, mas que no início houve muitas dificuldades, dúvidas e críticas sobre sua real aplicabilidade, a internet. Assim sendo, o desenvolvimento de soluções para problemas de aspectos de negócios, técnicos, mercadológicos, legais e educacionais, não é fácil, nem rápido, mas leva a humanidade para uma maior usabilidade da tecnologia *blockchain* (Mougayar, 2016). Em resumo, *blockchain* é uma tecnologia que simplifica transações, funcionando como uma espécie de livro-razão que armazena todas as transações feitas em criptomoedas publicamente. A cada transação é adicionado um bloco nessa cadeia, que pode ser vista por qualquer pessoa conectada a essa rede de computadores, chamados de nós (Ichan, 2017). Contudo, essa explicação é focada nas criptomoedas. Mansur (2019, p. 56) aprofunda e expande esse conceito:

O *Blockchain* é um banco de dados distribuído dos registros de todas as transações ou eventos digitais que foram executados e compartilhados entre as partes participantes (livro razão público). Cada uma das transações registradas no livro razão público é verificada e aprovada por consenso pela maioria dos participantes do sistema.

Por esse livro ser imutável e constantemente verificado pelos milhões de usuários dentro do software da *blockchain*, torna-se muito difícil para que alguém consiga fraudar esse sistema, já que seria necessário alterar todos os blocos anteriores, a fim de incluir a falsificação na cadeia. Para tanto, além de uma alta capacidade de processamento, é necessário velocidade para fazer isso rápido o suficiente para que a falsificação não seja invalidada. Dessa forma, quanto maior a cadeia, mais tempo é consumido (Mansur, 2019). Ainda sobre *blockchain*, Aranha (2021, p. 101) discorre:

9. *Hype* é uma expressão que indica emoção exacerbada acerca de algo, sem que as pessoas necessariamente entendam a razão.

O *Blockchain* nada mais é do que uma combinação de três tecnologias: a internet, a criptografia e o protocolo *peer to peer* em um sofisticado sistema de governança formado por códigos e algoritmos, que usa a teoria dos jogos para alinhar os incentivos da rede em prol da colaboração, fazendo com que seja melhor colaborar com a rede do que tentar burlá-la. O incentivo à traição é muito alto. Se os países se juntarem contra o Bitcoin, quem trair primeiro sai na vantagem.

Vale ressaltar que o protocolo pode ser entendido como regras que explicam como um computador pode se conectar e utilizar um sistema ou rede. Nas instruções para esse uso, são definidas a sintaxe e a semântica que deve ser usada. Como um conjunto de regras, o protocolo pode abranger o hardware, software e linguagem necessários para o uso do sistema (Dannen, 2017).

CARACTERIZAÇÃO DO *ETHEREUM*

Feita a explicação do que é o Bitcoin, agora o artigo focará o sistema Ethereum e sua moeda ether, explicando como o sistema opera, quais são suas características e o que ele pode fazer, ou seja, compreender quais são seus diferenciais, para que no desenvolvimento da pesquisa sejam analisadas suas vantagens e para que seja possível formular as perguntas da pesquisa, que ajudarão a entender se o Ethereum tem as funcionalidades necessárias para que tenha a possibilidade de ser tão valioso quanto o Bitcoin. De acordo com o site da plataforma Ethereum, seu acesso é aberto a dinheiro digital e serviços de informação para todos, independentemente de quem seja, onde esteja e de qual seja seu contexto de vida, sendo uma tecnologia construída pela comunidade, com diversos aplicativos prontos para uso e apoiada pela criptomoeda ether (ETH). Ethereum busca garantir: serviços bancários para qualquer um conectado em sua rede via internet; maior privacidade, já que não é necessário entregar todos os seus dados pessoais para poder utilizá-lo; uma rede *peer-to-peer* para fazer transações on-line diretamente com outros usuários; resistência a censura, por não possuir uma empresa ou governo por trás de seu sistema; segurança comercial, pois os recursos financeiros somente serão transferidos se a negociação ocorrer conforme o combinado,

proporcionando um ambiente seguro para os consumidores; e, por fim, um ambiente colaborativo no qual os produtos e serviços construídos pela comunidade são compatíveis uns com os outros por estarem dentro desse mesmo ecossistema (Ethereum.org, 2022).

ETH é uma criptomoeda, um dinheiro digital utilizável pela internet, a qual é armazenada em um *wallet*¹⁰ como prova de posse, sem a necessidade de terceiros estarem envolvidos. Esse dinheiro e as transações feitas são protegidos por criptografia e não são controlados por nenhum país ou empresa. Ether está disponível a todos que possuam um *wallet* e conexão à internet, além de poder ser transacionada em frações, ou seja, não é necessário ter 1 unidade de ETH para utilizá-la, este ativo pode ser dividido em até 18 casas decimais (0,000000000000000001). Por fim, ETH serve para transações *peer-to-peer*, sendo que de qualquer quantia transacionada em ETH ou utilização de um aplicativo dentro do sistema Ethereum será cobrada uma taxa em ether, que serve de incentivo para os mineradores. Ethereum é uma *blockchain* programável, ela é originária do Bitcoin, mas inovou com novas funções, pois com sua característica programável se torna capaz de ser usada para diferentes ativos digitais, serviços financeiros e aplicativos (Ethereum.org, 2022).

Com uma abordagem diferente, Antonopoulos e Wood (2019, p. 43) afirmam que o Ethereum é muitas vezes caracterizado como “o computador do mundo”. De forma simplificada, esses autores explicam Ethereum como uma infraestrutura computadorizada, aberta, global e descentralizada que executa programas chamados *smart contracts*¹¹. Para seu funcionamento, utiliza-se a tecnologia *blockchain* para guardar e sincronizar as mudanças que ocorrem na rede do sistema, além da moeda ether, cuja função é medir e restringir custos de execução. A plataforma Ethereum permite que desenvolvedores construam aplicativos descentralizados (ou *decentralized applications – DApps*), com funções econômicas internas (Antonopoulos e Wood, 2019). Há muitas possibilidades e utilidades no Ethereum, sendo suas transações em ether capazes de: escrever contratos inteligentes; criar

10. *Wallet*, no sentido deste texto, é uma carteira virtual para armazenar criptomoedas.

11. Em português, Contratos Inteligentes.

aplicativos descentralizados e até mesmo lançar um novo *token*, ou seja, uma nova moeda baseada em ether. A transação necessita apenas de um *wallet* com ether, que pode ser comprado em uma exchange com uma moeda comum e transferido para a carteira virtual. A partir disso, já é possível transacionar utilizando ether como dinheiro (Dannen, 2017). Esse *wallet* é como uma conta criada em um site direcionado para transações de criptomoedas, como, por exemplo, o MetaMask¹², cuja denominação é *externally owned accouts* (EOAs) e serve para essas transações mais simples, que utilizam criptografia de chaves públicas e privadas para acontecer. Os contratos inteligentes são mais complexos e não utilizam o mesmo sistema (Antonopoulos e Wood, 2019).

Assim como ocorre com Bitcoin, uma transação em ether deve ser validada pelo processo de mineração para efetivamente ocorrer e ser registrada na *blockchain*. Sendo assim, as transações em ether tem um custo para acontecer, o qual é futuramente distribuído para os mineiros. Agora, para entender melhor como funciona a rede Ethereum, é possível remeter aos antigos computadores da década de 1970, grandes máquinas normalmente possuídas apenas por empresas ou universidades, que eram extremamente caros e poderiam ser alugados para uso. A rede Ethereum funciona de forma similar, pois é como uma máquina virtual que executa programas a partir de outras máquinas, que seriam os computadores ou nós conectados na rede. Dessa forma, é como se todos os nós estivessem utilizando um computador virtual descentralizado, chamado de *Ethereum Virtual Machine* (EVM). Para que a EVM sofra mudanças, é necessário persuadir todos os nós que trabalham nessa rede a subir a atualização do sistema (Dannen, 2017). A EVM faz parte do ecossistema *blockchain* de Ethereum e tem a função de executar diversas instruções que permitem a execução de operações. A programação dessa máquina é feita em uma linguagem especializada de alta complexidade chamada Solidity, usada também para desenvolver os *smart contracts*. A EVM executa os códigos dos contratos inteligentes, funcionando como um computador que pode realizar as tarefas mais simples ou mais complexas (BIT2ME). A EVM define as regras

12. <https://metamask.io/>

para a mudança de estado dos blocos da *blockchain*. Ela funciona como uma função matemática de alteração de estado da seguinte forma: considerando um estado antigo (X) e novas validações (Z), essa função matemática Y (X, Z) resulta em um novo produto X' (Devtooligan, 2022).

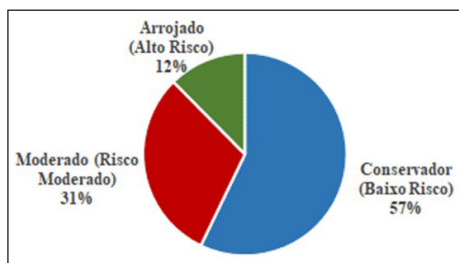
Com um melhor entendimento da EVM é possível entender como funciona a taxa das transações em Ethereum. Quando uma pessoa faz uma transação ou envia um *smart contract* para execução, é cobrada uma taxa em ether para que aquilo aconteça e essa taxa é cobrada a partir de uma métrica conhecida como *gas*, que indica a complexidade do que a EVM deverá executar. É perguntado ao remetente da operação qual o limite de *gas* que ele deseja pagar. Os mineiros que estão validando as transações, então, recolhem o valor dessas taxas (Dannen, 2017). A pesquisa realizada envolveu a realização de uma pesquisa de campo com vistas à compreensão do processo de escolha das principais moedas digitais. A partir desta apresentação teórica, passa-se a descrever os resultados da pesquisa realizada.

RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada por intermédio da elaboração e aplicação de um questionário virtual, apenas com perguntas fechadas, elaborado através da plataforma Microsoft Forms. A pesquisa foi aplicada principalmente com estudantes universitários, contando ainda com respostas de amigos, familiares e indicações deles, visando atingir um público geral. A escolha do público teve o objetivo de entender qual a opinião das pessoas a partir de algumas características similares e discrepantes entre Bitcoin e Ethereum, ou seja, procurou-se entender, dentro do universo de criptomoedas, o que é mais importante para o público, considerando a utilização ou investimento em criptomoedas. A escolha desse formato levou em consideração que parte do valor de uma criptomoeda deriva de como ela opera, dado que ela não possui um lastro como as moedas fiduciárias. Examinando a primeira pergunta, pode-se dizer que participaram da pesquisa 105 respondentes, cujas idades

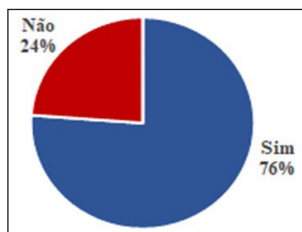
foram identificadas na primeira pergunta, assim houve 55 (54,4%) com idade entre 18 e 25 anos, 7 (6,7%) entre 26 e 30 anos, 4 (3,8%) entre 31 e 40 anos, 8 (7,6%) entre 41 e 50 anos e 31 (29,5%) com mais de 50 anos.

Com a segunda pergunta, já relativa ao tema em si, buscou-se entender o perfil de investidor dividido em Conservador, Moderado e Arrojado. O universo de criptomoedas ainda é muito novo, pouco conhecido e arriscado, seja para uso ou investimento, sendo assim, procurou-se entender qual era o nível de apetite de risco dos respondentes, utilizando os três perfis costumadamente vistos no mercado. A Figura 1 indica os resultados em frequência e percentualmente, demonstrando a maior concentração em conservadores e a menor em arrojados. Em relação ao perfil dos respondentes, 57,1% se consideram conservadores, ao passo que 30,5% são moderados e apenas 12,4% se consideraram arrojados. A terceira pergunta procurou entender se o respondente julga conhecer criptomoedas. O objetivo da pergunta é saber se a pessoa possui algum conhecimento do assunto, mesmo que seja superficial. Conforme a Figura 2, quase 80% julgam conhecer criptomoedas.



Fonte: Elaboração própria, 2022.

Figura 1 – Perfil do investidor respondente

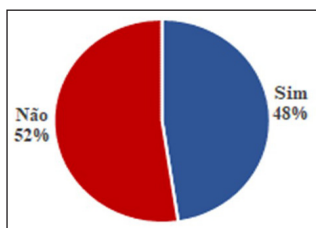


Fonte: Elaboração própria, 2022.

Figura 2 – Conhecimento sobre criptomoeda

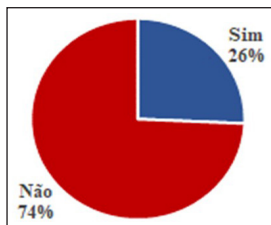
À luz da resposta a essa pergunta, os respondentes demonstram minimamente conhecer as criptomoedas, ou seja, que elas já estão ficando cada vez mais conhecidas e próximas ao público geral e que, em algum grau, uma parcela relevante dos respondentes conhece criptomoedas.

A próxima pergunta pretendeu compreender se os respondentes já ao menos consideraram utilizar ou investir em criptomoedas. No caso, procurou-se identificar se já houve no mínimo a intenção de entrar, efetivamente, no mundo das criptomoedas, seja como investidor ou usuário. Conforme resultados apresentados no próximo gráfico, percebe-se que houve um equilíbrio com relação a essa intenção, dado que 47,6% foram positivos e 52,4% negativos. Já com a quarta questão, pretende-se examinar a prática efetiva em mercados relacionados com as criptomoedas. No caso, foi perguntado se o respondente já utilizou ou investiu em criptomoedas. No caso, apenas 25,7% dos respondentes já investiram em criptomoedas e 74,3% não utilizaram e/ou investiram efetivamente em criptomoedas. Esse resultado nos permite constatar que, em que pese o conhecimento, a grande maioria dos investidores ainda não se dispuseram a realizar investimentos no mercado criptomoedas. As Figuras 3 e 4 ilustram essas informações postas.



Fonte: Elaboração própria, 2022.

Figura 3 – Interesse dos respondentes em utilizar e/ou investir em criptomoedas

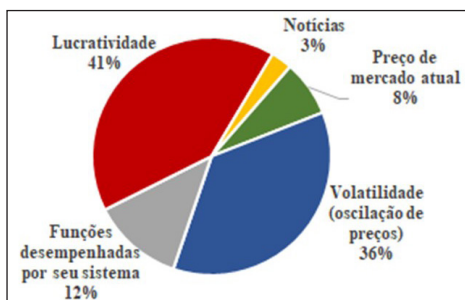


Fonte: Elaboração própria, 2022.

Figura 4 – Já utilizaram ou investiram em criptomoedas

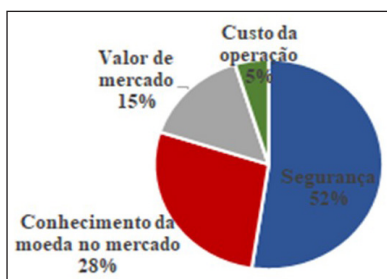
A quinta pergunta visou avaliar o que as pessoas mais prezariam ao realizar uma transação financeira com criptomoedas, ou seja, qual é considerado o principal ponto de atenção na utilização dessa tecnologia como um meio de troca, portanto só havia a possibilidade de escolher uma alternativa. Entre os atributos escolhidos, destacamos em nosso questionário os seguintes: segurança, conhecimento da moeda no mercado, valor de mercado e custo da operação. A alternativa mais escolhida foi segurança, com 52,4% – em se tratando de dinheiro e uso de um novo método, é compreensível que o foco seja a segurança. A segunda alternativa mais escolhida, com 27,6%, foi o conhecimento da moeda no mercado, ou seja, a popularidade do ativo também traz certo grau de legitimidade para seu uso. As duas alternativas menos escolhidas foram valor de mercado (15,2%) e custo da operação (4,8%), sendo esse último resultado algo inesperado. Faria sentido que o custo de utilizar tal formato para uma operação financeira fosse algo a se considerar, dado que um alto custo poderia tornar a utilização inviável. O valor de mercado foi inesperadamente mais escolhido do que o custo, pois de forma geral poderia estar mais ligado ao investimento do que a utilização, mas também pode trazer certa confiança se a moeda tiver um valor alto.

Na próxima pergunta, foram estipuladas alternativas atreladas ao que faria uma pessoa decidir pelo investimento em uma criptomoeda, buscando saber o que faria com que o respondente optasse pelo investimento em um ou outro criptoativo. Nas alternativas, colocamos o preço de mercado atual, o nível de volatilidade, as funções desempenhadas por seu sistema, lucratividade e notícias. A alternativa mais escolhida foi a lucratividade, ou seja, as pessoas estariam considerando o retorno do investimento como o ponto mais importante, fazendo sentido ter sido a mais escolhida em termos gerais. A segunda mais escolhida foi a volatilidade do ativo, que pode ser entendida como o risco, quanto maior volatilidade, mais incerto é o investimento. Sendo assim, 36,2% dos respondentes consideraram a oscilação de preços como o principal ponto a se considerar. Em terceiro, foram as funções desempenhadas pelo sistema, 12,4% levariam mais em consideração o que o Ethereum ou Bitcoin, por exemplo, podem fazer para escolher investir em uma ou outra. Por fim, o preço de mercado atual e as notícias foram as alternativas menos escolhidas, conforme dados tabulados nas Figuras 5 e 6:



Fonte: Elaboração própria, 2022.

Figura 5 – Principal característica para uso de criptomoedas



Fonte: Elaboração própria, 2022.

Figura 6 – Fatores que afetam a decisão em investimento em criptomoedas

A pesquisa de campo, de certo modo, apresenta diferentes formas de questionamentos, que começam a desvendar o objeto da pesquisa de campo realizada, na medida em que a maioria das pessoas retratam preferir um sistema/uma criptomoeda de investimento focado, especificamente, em transações financeiras. Nesse sentido, de acordo com o criador do Bitcoin, Satoshi Nakamoto (2008), o Bitcoin foi criado para eliminar intermediários nas transações financeiras, sendo seu foco primordial, portanto, as transações financeiras. Já a minoria respondeu preferir um sistema mais amplo, que, além de transações financeiras, também possa ser utilizado para criação de aplicativos e execução de programas. No entendimento de Buterin (2014), o Ethereum, com a moeda ether, tem a finalidade de desenvolver uma forma de criar aplicativos com contratos inteligentes, para variadas situações. Dannen (2017)

ratifica as variadas possibilidades do Ethereum, quais sejam: transações em ether; escrita de contratos inteligentes; criação de aplicativos descentralizados, inclusive lançamento de novo *token*, com a elaboração de nova moeda.

Assim sendo, é viável constatar pelas análises dos referidos autores, mais detalhadas no referencial teórico deste trabalho, combinadas com os resultados da enquete, que a preferência dos entrevistados recai, precipuamente, sobre o conceito e as funcionalidades do Bitcoin, seja para investimento em geral ou, especificamente, nas criptomoedas. Por fim, para exemplificar e resumir algumas semelhanças e diferenças entre Ethereum e Bitcoin abordadas durante o referencial teórico e desenvolvimento deste trabalho, tem-se, a seguir, um quadro comparativo.

Quadro 1 – Comparativo entre Bitcoin e Ethereum

Diferenças predominantes	Sistema Bitcoin	Sistema Ethereum
Centro de autoridade para cumprimento de regras	Descentralizada	Descentralizada
Tecnologia base	Blockchain	Blockchain
Principal funcionalidade	Transações financeiras	Execução de programas de computador
Inovação trazida pelo sistema	PoW	Contratos inteligentes
Custo	Independentemente do valor transacionado	Baseado na complexidade do que está sendo executado

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Tendo caracterizado os sistemas de criptomoedas relacionados ao Bitcoin e ao Ethereum e explorado algumas de suas funcionalidades a partir da ótica do mercado, o estudo encaminha-se para a conclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo demonstrou a trajetória das criptomoedas desde a sua criação até o seu momento no mundo e na economia atual, contextualizou para que servem os dois principais sistemas, Bitcoin e Ethereum, tanto de uma perspectiva de usuário como para o investidor. Foi discutida, também, a base dessa tecnologia, a *blockchain*, visando posicionar o leitor de forma que seja

possível entender a temática de forma mais ampla. A importância é trazer mais conhecimento e visibilidade para esse tema, que se faz cada vez mais presente em nosso dia a dia e possui a capacidade de se tornar algo utilizado diariamente por todos os seres humanos. Este trabalho trouxe uma pequena contribuição ao estudo das criptomoedas, que não são somente uma nova tecnologia financeira, mas o início de uma forma de transmissão de informação descentralizada, independente de grandes corporações e voltada para a população. A partir disso, fez-se necessário entender os dois principais sistemas de criptomoedas, o Bitcoin e o Ethereum, que podem ter um papel fundamental no sentido da descentralização e do futuro do mercado de criptoativos. Nesse sentido, durante o trabalho, os sistemas foram explicados não só como moedas ou do ponto de vista financeiro, adentrou-se na funcionalidade de ambos, qual a segurança deles, como funcionam, quais as características e objetivos de cada um.

Vale ressaltar que este trabalho teve, também, o propósito de sair da principal ótica da mídia e do mercado, que veem criptomoedas apenas como ativos de risco. Procurou-se dar uma profundidade ao assunto para que o leitor possa entender como esses projetos funcionam, são criados e a tecnologia que embasa seu funcionamento, e como Ethereum e Bitcoin têm ideologias e se põem a servir a população. Sem saber como algo funciona, torna-se difícil quebrar o preconceito e compreender a emergência de um novo paradigma, que pode estar em pauta somente pelo *hype* do momento, assim o trabalho foi desenvolvido para explicar, desmistificar e aproximar o leitor do tema. Dessa forma, visou-se confrontar os dois principais sistemas com o propósito de compreender como o Ethereum pode concorrer com o Bitcoin, observando as respectivas características. Isso posto, e considerando que, conforme Walker (2018), parte do valor e prosperidade de um criptoativo é originário do que ele se propõe a fazer e de como o mercado reage ao seu funcionamento e sistema, foi desenvolvida uma pesquisa para entender como o público observa as características mais marcantes de Bitcoin e Ethereum, com o objetivo de entender se o segundo possui características que poderiam colocá-lo lado a lado com o primeiro como as duas principais criptomoedas. De acordo com a pesquisa, foi possível perceber que de uma ótica de investidor talvez, para o mercado de forma geral, o Ethereum

consiga se colocar ao lado de Bitcoin, principalmente por explorar algumas capacidades além das que a última criptomoeda se propõe. No entanto, para uso diário como moeda e meio de pagamento, o Bitcoin ainda é mais atra- tivo ao público, provavelmente por ser mais conhecido e focado em meios de pagamento, criando maior percepção de segurança. Pelo que foi demons- trado, parte da preferência pelo Bitcoin, principalmente quanto a seu uso, se dá pela segurança e popularidade, é natural que o mercado confie mais no mais comentado, inevitavelmente, algo mais popular trará maior proximi- dade e, por conseguinte, confiabilidade. Além disso, deve-se considerar que o escopo do Bitcoin em ser uma ferramenta de transação financeira também se mostrou mais atrativo, uma vez que a parcela maior de pessoas prefere usar como moeda um sistema focado em ser uma moeda. Sendo assim, ambos podem ser protagonistas em um mundo descentralizado, porém cada uma com um papel diferente, ou seja, como moeda o Ethereum não deverá substituir o Bitcoin, mas poderá ser usado para outras coisas e esse ponto é o que pode fazê-lo ser tão valioso quanto seu rival. Para estudos posteriores, sugere-se que sejam exploradas novas criptomoedas e que a análise possa ser feita junto a pessoas já envolvidas profissionalmente no meio cripto, possi- bilitando um complemento da visão do público, pela ótica de profissionais inseridos nesse mercado.

REFERÊNCIAS

- ANTONOPOULOS, A. e M. WOOD, G. (2019). *Mastering Ethereum: Building Smart Contracts and DApps*. Sebastopol, CA, O'Reilly Media Inc.
- ARANHA, C. (2021). *Bitcoin blockchain e muito dinheiro: uma nova chance para o mundo*. 3 ed. Rio de Janeiro, Valentina.
- BINANCE (2021). Como investir em Bitcoin e criptomoedas. *Binance Academy*. 30 ago. Disponível em: <https://academy.binance.com/pt/articles/how-to-invest-in-bitcoin-and-cryptocurrencies>. Acesso em: 30 maio 2022.
- BIT2ME (2022). O que é a máquina virtual Ethereum (EVM). *Bit2me Academy*. Disponível em: <https://academy.bit2me.com/pt/que-es-ethereum-virtual-machine-evm/#5638453c15a7c3276>. Acesso em: 30 maio 2022.

- BRAGA, J. L. (2005). Para Começar um Projeto de Pesquisa. *Comunicação & Educação: Revista do Departamento de Comunicações e Artes da ECA/USP*, v. 10 n. 3, pp. 288-296, set./dez. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37542/40256>. Acesso em: 3 set. 2022.
- BUTERIN, V. (2014). *Ethereum: A Next-Generation Smart Contracts and Decentralized Application Platform*. Disponível em: https://blockchainlab.com/pdf/Ethereum_white_paper-a_next_generation_smart_contract_and_decentralized_application_platform-vitalik-buterin.pdf. Acesso em: 20 maio 2022.
- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- DANNEN, C. (2017). *Introducing Ethereum and Solidity*. Nova York, Apress.
- DEVTOOLIGAN (2022). *Ethereum Virtual Machine (EVM)*. 11 abr. Disponível em: <https://ethereum.org/en/developers/docs/evm/>. Acesso em: 29 maio 2022.
- DUARTE, D. (2021). *Bitcoinomics: uma história de rebeldia*. São Paulo, LVM.
- ETHEREUM.ORG. (2022). *What is ether (ETH)?* Disponível em: <https://ethereum.org/en/eth/>. Acesso em: 29 maio 2022.
- FARELL, R. (2015). *An analysis of the cryptocurrency Industry*. Disponível em: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=wharton_research_scholars. Acesso em: 15 maio 2022.
- GALVÃO, M. C. B. (2011). *O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica*. Barueri, SP, Manole.
- GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo, Atlas.
- HOFFERT, A. (2019). *Criptonomia: dos primórdios do dinheiro à economia pós-blockchain*. [s.l.], publicação independente.
- ICHAN, G. (2017). *BLOCKCHAIN: The Complete Guide To Understanding Blockchain Technology*. Disponível em: <https://www.martinsfontespaulista.com.br/blockchain---the-complete-guide-to-understanding-blockchain-technology-832956/p>. Acesso em: 10 maio 2022.
- INFOMONEY (2022). *IPO Como funciona a estreia de uma empresa na Bolsa*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/ipo/#:-:text=O%20planejamento%20e%20a%20prepara%C3%A7%C3%A3o,atuam%20em%20opera%C3%A7%C3%B5es%20do%20tipo>. Acesso em: 14 maio 2022.
- LEMONS, F. (2018). *Análise técnica dos mercados financeiros: um guia completo e definitivo dos métodos de negociação de ativos*. 2. ed. São Paulo, Saraiva.
- LYRA, J. G. (2019). *Blockchain e organizações descentralizadas*. Rio de Janeiro, Brasport.
- MANSUR, R. (2019). *BLOCKCHAIN e Distributed Ledger Technologies (DLTS) – Desafios e Oportunidades*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna.
- MOUGAYAR, William (2016). *The Business Blockchain: promise, practice, and application of the next Internet technology*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.

- NAKAMOTO, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. Disponível em: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>. Acesso em: 15 maio 2022.
- RODRIGUES, A. B. S. *et al.* (2019). Ascensão da Moeda Digital e Virtual: uma análise histórica e econômica. *Revista Científica Online Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá*, v. 9, n. 2, pp. 49-54, dez. Disponível em: <http://www.fatecguaratetingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/266/254>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- SATO, A. (2021). *Ethereum a próxima geração de criptomoedas: um guia para o mundo de Ethereum*. 2. ed. Alemanha, Dieter Mann.
- ULRICH, F. (2014). *Bitcoin a moeda na era digital*. São Paulo, Mises Brasil.
- WALKER, Wayne (2008). *O próximo nível de investimento em criptomoedas estratégias avançadas para aumentar a riqueza com Bitcoin e criptomoedas*. E-book Kindle.

Captação de recursos externos por empresas no Brasil: a alternativa 4131

Guilherme Georgetti Bruni
Augusto Caramico

INTRODUÇÃO

O mercado de crédito é um instrumento importante para a economia brasileira (e mundial) e a sua evolução ao longo do século XX e começo do século XXI está diretamente ligada ao crescimento e desenvolvimento da economia como um todo, principalmente da indústria/comércio.

Focando em pessoas jurídicas (empresas), o mercado financeiro brasileiro está recheado de produtos de crédito para as mais diversas funções e perfis de tomador. Esse *mix* contempla desde produtos com uso designado, como é o caso do Finimp, PPE, NCE, SCF, Draft Discount – conhecidos por muitos como Trade Finance –, até tipos de empréstimos com uso livre, como CCB, Overdraft e 4131. Cada um dos produtos citados possui características singulares, que contemplam lastros específicos, cronogramas próprios de amortização, taxas de juros, tipos de contrato e até mesmo condições mais ou menos severas, dependendo da natureza da dívida.

A 4131 surge como uma forte candidata quando o assunto é Empréstimo Corporativo. Isso ocorre pois, apesar de ser um produto de crédito exclusivo do mercado brasileiro, envolve uma captação de recursos

na praça internacional com custo no exterior e possui incentivo fiscal dado pelo governo brasileiro, o que evidencia ainda mais a sua tese como um bom produto financeiro.

Dessa forma, propõe-se analisar e verificar se a 4131 é uma boa alternativa de investimento, em detrimento das demais, analisando suas vantagens e desvantagens, através de uma visão comparativa com outros produtos de crédito no mercado financeiro brasileiro, buscando uma conclusão a respeito deste produto ser (ou não) a melhor alternativa de captação de recursos e em quais condições, tendo como base dados qualitativos e quantitativos reais, fornecidos por agentes do mercado financeiro brasileiro que atuam no segmento de crédito corporativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o foco de estudo será a captação de recursos pelas empresas que atuam no cenário brasileiro e, mais especificamente, um tipo de captação de recursos originados no exterior que possui custo historicamente baixo, formas de pagamento atrativas, uso livre (sem lastro) e ao mesmo tempo é complexo e sensível: a 4131.

De acordo com o Artigo 1.º da Lei n.º 4.131 (Brasil, 1962):

Art. 1º Consideram-se capitais estrangeiros, para os efeitos desta lei, os bens, máquinas e equipamentos, entrados no Brasil sem dispêndio inicial de divisas, destinados à produção de bens ou serviços, bem como os recursos financeiros ou monetários, introduzidos no país, para aplicação em atividades econômicas desde que, em ambas as hipóteses, pertençam a pessoas físicas ou jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no exterior.

De forma resumida, esse produto financeiro regido pela Lei 4.131 permite que empresas sediadas fora do Brasil concedam empréstimos para empresas locais, tendo como base um contrato de financiamento com funding em moeda estrangeira. É considerado um produto extremamente flexível com relação a valor, prazo, garantias e até formas de pagamento (mensal, trimestral, semestral, anual, *bullet*, etc.; apenas juros, apenas principal,

ou ambos). O agente deficitário apresentará sua demanda para a instituição financeira e ela irá analisar se a 4131 realmente faz sentido para o caso e, se fizer, uma cotação indicativa da operação (*pricing*). Seguindo para a contratação, o prazo habitual de uma 4131 pode variar entre 2-5 dias úteis (prazo médio) para ser formalizada e liberado o recurso para a empresa. Em relação ao prazo, não há limitações de prazos mínimos ou máximos para os contratos de 4131, porém, dependendo do prazo, existem alguns benefícios garantidos pela Lei. O IOF, por exemplo, possui alíquota zero para operações 4131 (diferentemente de grande parte dos produtos do mercado brasileiro) a qualquer prazo. Geralmente as operações de 4131 não são feitas com prazo abaixo de 180 dias e nem passam do prazo médio de 5 anos.

As operações envolvendo 4131 no mercado brasileiro podem tomar forma por três modalidades diferentes:

- 4131 em moeda estrangeira;
- 4131 com SWAP por fora (ou 4131 SWAPADA);
- 4131 com SWAP por dentro (ou 4131 reais).

4131 em moeda estrangeira: Os recursos são captados em moeda estrangeira e deverão ser pagos no mesmo valor na moeda estrangeira. Dessa maneira, a empresa fica exposta à variação cambial do momento do recebimento dos recursos até os desembolsos subsequentes para repagar o empréstimo para a instituição credora. Todo pagamento de parcela, a empresa terá que entrar em contato com a instituição financeira (via mesa de câmbio, internet banking, etc.) e fechar o câmbio para remeter os recursos referente àquela parcela.

4131 com SWAP por fora (ou 4131 SWAPADA): Nesta operação, há quatro contratos. O primeiro é o próprio contrato em moeda estrangeira (similar à modalidade anterior), o segundo é o contrato de SWAP – que será explicado mais adiante –, que fará a proteção cambial do primeiro, e mais dois contratos de câmbio (um de entrada e outro de saída). Nesta modalidade, a cada parcela, a empresa terá que solicitar para a IF que reserve a PTAX para que não haja descasamento do contrato 4131 e do SWAP.

4131 com SWAP por dentro (ou 4131 em reais): Contrato assinado diretamente em reais, sem nenhuma variação cambial. Do lado da empresa, é

assinado apenas o contrato de 4131 em reais. Os recursos são originalmente captados em moeda estrangeira, e a potencial variação cambial fica a risco da instituição financeira que se protege com um SWAP interno feito “contra” o mercado. Não existem variações negativas/positivas, porém a sua estrutura e fluxo são mais rígidos do lado da instituição financeira, o que geralmente acarreta um contrato mais restritivo (será explicado em breve).

Questão cambial

O empréstimo do tipo 4131 é, por essência, um crédito em moeda estrangeira. O valor nominal daqueles recursos será definido na moeda corrente do país em que a instituição financeira reside. Para empréstimos concedidos por empresas americanas o valor nominal será em Dólar/USD (mais comum), para instituições financeiras residente na Alemanha a moeda referência será o Euro (EUR), e assim por diante.

Por se tratar de um empréstimo *offshore* contraído por empresas brasileiras, que, na maior parte das vezes, utilizam esses recursos em moeda corrente do Brasil (Real/BRL), a questão do câmbio é crucial em operações do tipo 4131. Logo, após receber os recursos em conta-corrente, o tomador tende a fechar um câmbio PTAX com uma instituição financeira (tende a ser o banco que realizou o empréstimo dada uma reciprocidade bancária).

A gestão do risco da incerteza de valores é um problema tratado de forma contratual entre partes em uma transação financeira. Os instrumentos derivativos surgiram para suprir essa demanda, buscando proporcionar condições de proteção (*hedge*) atreladas a melhor administração das empresas, mas que atraíram, também, diversos investidores interessados na especulação, que pode ser proporcionada pela característica de alavancagem desses instrumentos.

Buscando se proteger contra as variações de preços das moedas, as empresas que contraem empréstimos do tipo 4131 geralmente optam por casar essa dívida com um instrumento derivativo com o puro objetivo de se proteger do risco cambial.

METODOLOGIA

Para fins de estudo sobre a 4131 em comparação a outras alternativas de captação de recursos no mercado brasileiro, concluiu-se que a pesquisa quantitativa seria a melhor alternativa, uma vez que através da matemática financeira aplicada em um caso hipotético será mais palpável realizar o estudo na prática do produto de análise no detalhe e uma comparação com as suas alternativas, analisando dados numéricos reais com ideias preconcebidas.

Para o estudo em questão, foi realizada uma pesquisa exploratória cujo objetivo principal foi a obtenção de insights e ideias, buscando preencher as lacunas criadas a partir da investigação do tema em questão – pouco explorado historicamente.

A coleta de dados foi realizada com agentes do mercado financeiro brasileiro que atuam no segmento de crédito corporativo – cujo nome não será revelado por questões de privacidade – para informações de operacionalização do produto, cotações e resultados da utilização dos recursos por 4131 (swapada e em reais) em comparação com as suas alternativas. Tendo em vista o teor quantitativo, aplicado e exploratório da tese, a coleta de dados de dentro do mercado foi a maneira mais realista para realizar o estudo prático dos produtos de crédito em questão e seus resultados para a empresa hipotética que foi objeto da nossa análise.

RESULTADOS DA PESQUISA

Para o estudo, consideramos uma empresa hipotética cujo nome é Lobo S.A. A companhia foi fundada pela família Lobo em 1961, em Fortaleza, Ceará. A empresa atua no segmento Consumo e Varejo, mais especificamente operacionaliza uma rede de mais de 200 supermercados, entre varejo e atacado, espalhados na região Nordeste, com lojas nos estados do Ceará, Pernambuco, Bahia, Maranhão, entre outros.

Em meados de 2019, a empresa realizou sua abertura de capital (IPO) na Bolsa de Valores Brasileira (B3) em busca de recursos para financiar seus investimentos de longo prazo, como a sua expansão de supermercados para outros estados do Nordeste, com foco em Sergipe e Alagoas, além de novos

sócios estratégicos que poderiam impulsionar o crescimento da companhia. A Lobo S.A. opera na bolsa brasileira com o *ticker* de ação LOBO3 e possui um valor de mercado de aproximadamente BRL 12 bilhões.

Apesar da Lobo S.A. ser uma empresa lucrativa e com boa saúde financeira, o modelo de negócios do Varejo/Atacado exige um nível de Capital de Giro relevante, uma vez que para suportar as operações do supermercado é necessário manter os estoques, assegurar o pagamento aos fornecedores (suprimentos, funcionários, governo), comprar matéria-prima, financiar clientes a prazo, etc.

O time financeiro da LOBO3 projetou que, para o próximo ano da operação, a empresa precisará de BRL 100 milhões adicionais para financiar seu Capital de Giro referente às 20 novas unidades em Sergipe e Alagoas. O time financeiro da Lobo procurou o Banco Dalio S.A. (uma afiliada do Dalio Bank Corporation, banco americano) para assisti-lo com a necessidade de recursos financeiros. O time de Corporate Banking entrou em contato com a Lobo, solicitou suas informações legais (e.g., Cartão CNPJ) e informações financeiras (Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa dos últimos 3 anos fiscais).

Dado que a LOBO3 é uma companhia com 100% do seu faturamento em moeda local, foi sugerido realizar o *hedge* desse passivo em potencial, uma vez que, com a possível valorização do dólar no período, o preço da 4131 em moeda estrangeira pode ficar mais caro para a empresa, já que mais reais teriam que ser desembolsados para cobrir a mesma quantidade de dólares. Sendo assim, será simulada a 4131 Swapada. Com relação às taxas de juros, foi fornecida pelo banco a curva de juros BRL vs. USD e a essa referência de juros adicionado o *spread* (S) da instituição para aquela operação.

No caso da 4131 Swapada, como comentado anteriormente, trata-se de uma operação que envolve quatro pontas: o Loan 4131 (empréstimo em moeda estrangeira), o Swap Cambial e as duas operações de Câmbio (uma de entrada e outra de saída). Para o empréstimo são exigidos os seguintes documentos: Loan agreement (contrato de mútuo), Process Agent, Incumbency Certificate, Closing Date Certificate, Notice of Borrowing (opcional) e Legal Opinion (opcional). Para o Swap, é exigida a assinatura

do CGD (Contrato Global de Derivativos), conhecido como uma versão brasileira do ISDA (International Swaps and Derivatives Association). Para o câmbio, são necessários dois contratos de câmbio (um na entrada e outro na saída da operação). A seguir, os detalhes das quatro pontas das operações.

Empréstimo 4131

Tomador: Lobo S.A.

Credor: Dalio Bank Corporation (intermediado pelo Banco Dalio)

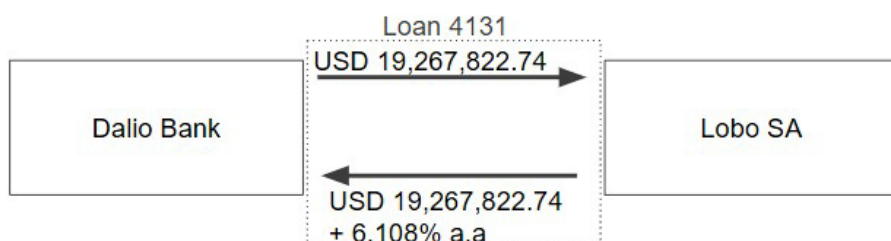
Montante: USD 19.267.822,74

Taxa de juros em USD: 5,0900% a.a. fixo (ou 6,108% a.a. com Imposto de Renda), act/360, linear

Desembolso: 19-set-2022

Vencimento: 19-set-2023

Amortização e juros: *bullet*



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 1 – Fluxo do Empréstimo 4131

Com o Loan 4131, a Lobo S.A. recebe o empréstimo em dólares do Banco Dalio e retorna 1 ano depois o mesmo montante em dólares acrescido de uma taxa de 6,108%. Nesse cenário isolado, a companhia não poderia realizar os seus investimentos em Capital de Giro (que são em reais) e ainda estaria exposta à variação cambial.

Operação de Câmbio USD/BRL – Entrada

Lobo S.A. vende USD / compra BRL

Referencial: Empréstimo direto

Valor USD: USD 19.267.822,74

Taxa de câmbio: 5,1900

Valor BRL: BRL 100.000.000,00

Data de liquidação: 19-set-2022



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 2 – Fluxo do Câmbio de Entrada

Com a operação de câmbio de entrada, a Lobo já pode utilizar os recursos em suas operações, porém ainda está com seu passivo dolarizado, devendo realizar swap para neutralizar.

Swap Cambial USD/BRL

Parte: Banco Dalio S.A.

Contraparte: Lobo S.A.

Notional USD: 19.267.822,74

Paridade inicial: 5,1900

Notional BRL: 100.000.000,00

Início: 19-set-22

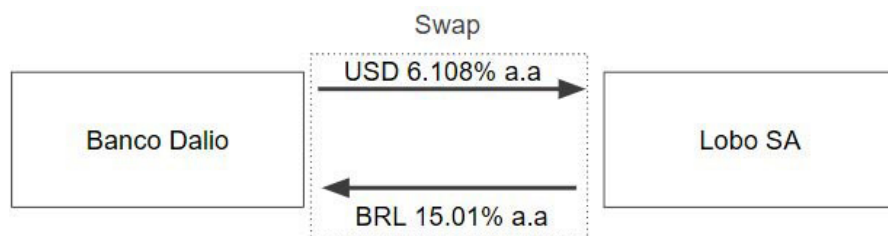
Vencimento: 19-set-23

Fixing: PTAX venda de D-2 (15-set-2023)

Amortização e juros: *bullet*

Lobo S.A. recebe USD, 6,108% a.a., act/360, linear (inclui gross-up de Imposto de Renda)

Lobo S.A. paga BRL, 15,01% a.a., act/360, linear



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 3 – Fluxo do Swap

Com a operação de Swap, o risco cambial ao longo do período é anulado, porém o contrato da 4131 exige que os recursos sejam entregues ao banco na moeda original (USD).

Operação de Câmbio USD/BRL – Saída

Lobo S.A. vende BRL / compra USD

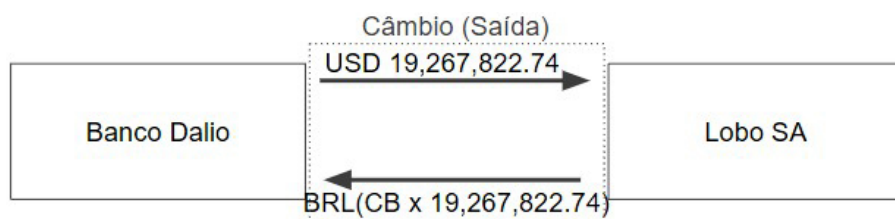
Referencial: Empréstimo direto (repagamento)

Valor USD: USD 19.267.822,74

Taxa de câmbio: PTAX de 15-set-2023 (ou CB)

Valor BRL: BRL (CB x 19.267.822,74)

Data de liquidação: 19-set-2023

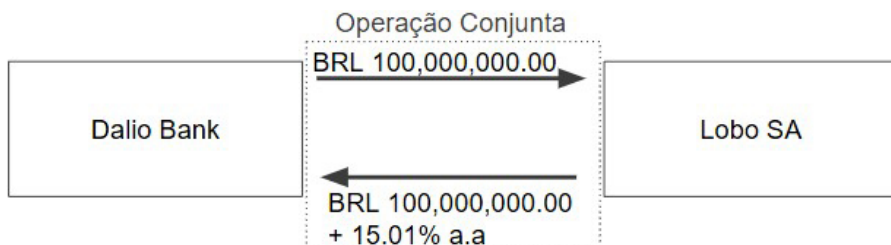


Fonte: Elaboração própria.

Imagem 4 – Fluxo do Câmbio de Saída

Um ano após o recebimento dos recursos dos dólares, a companhia já utilizou o capital (que trocou para reais) e ao longo desse período ficou protegida contra a volatilidade do câmbio. Para fechar a quarta ponta dessa estrutura, a LOBO3 fechou o câmbio de saída e entregou o mesmo valor em dólares que recebeu do Dalio Bank 365 dias antes, pagando a PTAX de 15-set-2023 (ou CB) vezes 19.267.822,74.

De uma maneira prática, no fim do período da 4131 Swapada, a Lobo S.A. teve a seguinte Operação Conjunta/Líquida: recebeu os BRL 100.000.000.00 e retornou os BRL 100.000.000.00 + 15.01% a.a. para o Banco Dalio/Dalio Bank (conforme figura e tabela a seguir).



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 5 – Fluxo da Operação Conjunta 4131 Swapada

Tabela 1 – Fluxo de Caixa da Operação Conjunta

Fluxo de Caixa		
19-set.-22	Loan 4131	+ USD 19.267.822,74
	Câmbio (Entrada)	- USD 19.267.822,74
		+ BRL 100.000.000,00
19-set.-23	Câmbio (Saída)	- BRL 100.000.000,00
		(+/-) Variação Cambial Passiva
		+ USD 19.267.822,74
	Swap	(+/-) Variação Cambial Ativa
		+ USD 1.176.878,61
		- BRL 15.010.000,00
	Loan 4131	- USD 19.267.822,74
		- USD 1.176.878,61
- BRL 15.010.000,00		
Posição de caixa final da operação:		- BRL 15.010.000,00

Fonte: Elaboração própria.

No final da operação 4131 Swapada, a empresa captou/utilizou os recursos em reais (100.000.000,00) e os entregou na mesma moeda, pagando no final da operação o valor de BRL 15.010.000,00, referente à taxa de juros em reais. Em nenhum momento a Lobo S.A. esteve exposta à variação cambial USD/BRL, graças ao *hedge* através do *Swap*.

Com relação às alternativas para a 4131 e suas características, vide a Tabela 2.

Tabela 2 – Quadro comparativo de produtos de crédito no mercado financeiro brasileiro

Alternativas	Dívida Bancária			Trade Finance			
	CCB	Overdraft	Finimp	PPE	NCE	SCF	Draft Discount
Descrição	Empréstimo em BRL		Empréstimo em USD		Empréstimo em BRL		Empréstimo em USD
	Produto bilateral isolado	Limite ligado à conta-corrente para evitar caixa negativo	Financiamento de uma importação diretamente paga ao exportador	Antecipação de recebíveis ligados à exportação e pago pelo importador	Financiamento de uma exportação futura	Antecipação de recebíveis por parte do fornecedor	
Pontos positivos	Execução simples		Livre de IOF	Livre de IOF e Imposto de Renda			
	Livre de variação cambial		Taxas competitivas (funding em USD)	Livre de variação cambial			Taxas competitivas (funding em USD)
	Uso livre, sem necessidade de lastro						
Pontos negativos	IOF: 0.38% por operação + 0.0041% por dia tomado, limitado a 365 dias			Crédito designado (preso ao lastro definido)			
	Taxas menos competitivas comparadas com outros instrumentos (funding em BRL)		Exposto à variação cambial	Risco de crédito do importador estrangeiro	Taxas menos competitivas comparadas com outros instrumentos (funding em BRL)		Exposto à variação cambial

Fonte: Elaboração própria.

Dadas as condições da Lobo S.A., uma empresa nacional com 100% do seu faturamento no Brasil, maioria de seus fornecedores locais e com projeção de utilizar esse capital de giro livremente (assim como 60,8% dos recursos de crédito no Brasil, conforme comentado anteriormente), dentro das alternativas de crédito no mercado brasileiro, a que mais supre as necessidades da Lobo S.A. é a CCB (Cédula de Crédito Bancário). A CCB possui um contrato único (Loan Agreement) e apenas uma ponta da operação, a do empréstimo. A seguir os detalhes e o fluxo da CCB para a Lobo S.A.

Cédula de Crédito Bancário

Tomador: Lobo S.A.

Credor: Banco Dalio S.A.

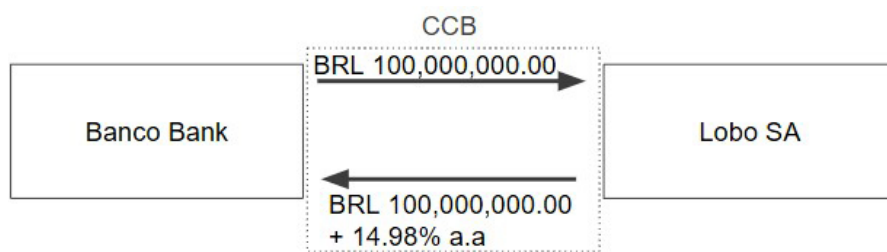
Montante: BRL 100.000.000,00

Taxa de juros em BRL: 14,98% a.a. (inclui gross-up de Imposto de Renda), act/360, linear

Desembolso: 19-set-2022

Vencimento: 19-set-2023

Amortização e juros: *bullet*



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 6 – Fluxo da Operação CCB

Tabela 3 – Fluxo de Caixa da CCB

Fluxo de Caixa		
19-set.-22	CCB	+ BRL 100.000.000.00
		- BRL 100.000.000.00
19-set.-23	CCB	- BRL 14.980.000.00
	IOF	- BRL 1.876.500.00
Posição de caixa final da operação:		- BRL 16.856.500.00

Fonte: Elaboração própria.

No final da operação de CCB, a empresa captou/utilizou os recursos em reais (100.000.000.00) e os entregou na mesma moeda, pagando no final o valor de BRL 16.856.500.00, referente à taxa de juros em reais somada ao IOF pago ao governo brasileiro. Com a utilização da Cédula de Crédito Bancário, com relação à 4131, houve um custo líquido maior de BRL 1.846500.00.

CONCLUSÃO

O mercado de crédito é um catalisador do crescimento de uma nação, impulsionando a produção e o consumo dos milhões de pessoas e empresas que residem no Brasil e no mundo. Com o forte desenvolvimento do mercado financeiro brasileiro no século XX, foram criados diversos instrumentos que permitiam aos agentes deficitários a captação de recursos com os agentes superavitários de maneira cada vez mais fácil e barata. A criação da Lei n.º 4.131, em 1962, permitiu que as empresas residentes no Brasil captassem recursos vindos do exterior com maior facilidade e custos mais baixos, tanto financeiros quanto tributários. Na tese apresentada anteriormente, foi possível concluir que, apesar de ser um produto com execução mais estruturada que exige uma burocracia maior e documentação mais densa, a 4131 permitiu o acesso a recursos financeiros a custos mais baixos, uso livre e alta flexibilidade de condições.

Quando comparados a outros produtos no mercado financeiro brasileiro, é possível concluir que os produtos de Trade Finance são mais vantajosos para as empresas quando existe uma utilização designada para esse capital, como é o caso do Finimp (para importações) e o PPE/NCE (para exportações), que possuem taxas competitivas e fortes incentivos fiscais, mas que restringem o seu uso dado o lastro obrigatório na operação-base e riscos externos, como o da variação cambial (para o Finimp) e o risco de crédito de terceiros (para o PPE).

Nas condições apresentadas na tese, uma empresa que busca financiar seu Capital de Giro, seja em moeda estrangeira ou local, com flexibilidade de uso (assim como 66,4% do crédito captado por CNPJs no Brasil, de acordo com o relatório da Febraban de junho 2022), a 4131 surge como a melhor alternativa em termos financeiros e tributários, mesmo em comparação com a Cédula de Crédito Bancário (CCB) e o Overdraft, que possuem essa mesma finalidade.

REFERÊNCIAS

- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL (2022). *A taxa de câmbio de referência Ptax*. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE042_A_taxa_de_cambio_de_referencia_Ptax.pdf. Acesso em: 19 ago. 2022.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL (2022). *Taxa selic*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxaselic>. Acesso em: 7 nov. 2022.
- BANCO DO BRASIL (2021). *Entenda a transição da Taxa LIBOR*. Disponível em: [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/comercio-exterior/entenda-a-transicao-da-taxa-libor#/.](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/comercio-exterior/entenda-a-transicao-da-taxa-libor#/) Acesso em: 2 out. 2022.
- BECKMAN, T. D. (1949). *Cases in credits and collections*. Nova York, McGraw-Hill.
- BRASIL (1962). *Lei n.º 4.131, de 3 de setembro de 1962*. Disciplina a aplicação do capital estrangeiro e as remessas de valores para o exterior e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4131.htm. Acesso em: 19 ago. 2022.
- BTG PACTUAL (2019). *CDI, SELIC ou IPCA: qual é o melhor indexador de investimentos?* Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/como-investir/artigos/investimentos/qual-e-o-melhor-indexador-de-investimentos>. Acesso em: 21 ago. 2022.
- CONEXOS (2018). *Hedge cambial: como se proteger das oscilações do câmbio*. Disponível em: <https://blog.conexos.com.br/hedge-cambial/>. Acesso em: 27 ago. 2022.
- CONTA AZUL (2022). *O que é fluxo de caixa e como ele pode ajudar sua empresa?* Disponível em: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>. Acesso em: 4 out. 2022.
- CONUBE (2021). *O que é DRE e qual sua função na contabilidade das empresas?* Disponível em: <https://conube.com.br/blog/o-que-e-dre-e-para-que-serve/>. Acesso em: 1º out. 2022.
- DICIO – DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS (2018). *Crédito*. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/credito/>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO (2017). *Rating: o que é e quais as classificações atribuídas*. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/rating/>. Acesso em: 27 ago. 2022.
- FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos (2022). *Panorama de Crédito Dados do BCB referentes a jun./22*. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Panorama%20de%20Cr%C3%A9dito_jun_22.pdf. 18p.
- FIA – BUSINESS SCHOOL (2019). *Mercado de capitais: o que é e como funciona?* Disponível em: <https://fia.com.br/blog/mercado-de-capitais/>. 2019. Acesso em: 1º out. 2022.

- FORTUNA, E. (1997). *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 17. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark. 833p.
- GAMBACORTA, L. (2014). *BIS Quarterly Review: International banking and financial market developments*. Basileia, Bank for International Settlements, 102p.
- HULL, J. C. (2016). *Opções, futuros e outros derivativos*. 9 ed. Porto Alegre, Bookman. 968 p.
- INFOMONEY (2016). *O que é swap e para que serve*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/swap/>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- INFOMONEY (2019). *Spread bancário do Brasil é o 2º mais alto do mundo; entenda por quê*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/spread-bancario-do-brasil-e-o-2o-mais-alto-do-mundo-entenda-por-que/>. Acesso em: 30 set. 2022.
- INVESTOPEDIA (2022). *Cost of Funds: What It Is, How It Works, Why It's Important*. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/c/costoffunds.asp>. Acesso em: 1º out. 2022.
- NOVO BANCO (2017). *Diferença entre taxas fixa, variável e mista*. Disponível em: <https://www.novobanco.pt/particulares/credito-habitacao/diferenca-entre-taxa-fixa-variavel-ou-mista>. Acesso em: 3 out. 2022.
- PWC (2019). *Risco de crédito*. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/consultoria-negocios/gestao-risco-compliance/risco-de-credito.html#:~:text=O%20risco%20de%20cr%C3%A9dito%20%C3%A9,da%20d%C3%ADvida%3B%20cobran%C3%A7a%20e%20recupera%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 5 out. 2022.
- RECIERI (2022). *SELIC x CDI – Série Histórica e Gráfico*. Disponível em: <https://recieri.com/selic-x-cdi/>. Acesso em: 21 ago. 2022.
- RICONNECT (2018). *O que é custo de oportunidade, como calcular e exemplos*. Disponível em: <https://riconnect.rico.com.vc/blog/custo-oportunidade-o-que-e>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- SANTOS, J. O. (2012). *Análise de crédito*. 5 ed. São Paulo, Atlas, 334p.
- SOMMA INVESTIMENTOS (2021). *Rating de crédito: o que é e como funciona?* Disponível em: <https://www.sommainvestimentos.com.br/o-que-e-rating-de-credito/>. Acesso em: 29 set. 2022.
- SUNO (2018). *LIBOR: entenda como é aplicada e calculada essa taxa de juros*. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/libor/>. Acesso em: 2 out. 2022.
- TRADINGVIEW (2022). *Dólar americano / real brasileiro*. Disponível em: <https://br.tradingview.com/symbols/USDBRL/technical/>. Acesso em: 29 set. 2022.
- WIKIPEDIA (2021). *Auro de Moura Andrade*. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Auro_de_Moura_Andrade. Acesso em: 15 set. 2022.

Omnichannel: estratégia de integração de canais para o varejo no Brasil

Bárbara Cristina de Freitas Silva
Crisomar Lobo de Souza

INTRODUÇÃO

A conectividade oferecida pelos meios de internet e mobile e os novos hábitos de consumo, alteraram a percepção do varejo sobre o que pode ser oferecido aos clientes, nos tempos atuais. Não se trata mais de oferecer somente produtos, mas também de garantir uma experiência de compra perfeita. E é por esse motivo que diversas empresas varejistas estão buscando por serviços que atendam as expectativas e necessidades dos consumidores e que também garantam vantagens competitivas perante um mercado saturado e de ampla concorrência.

A preocupação maior do consumidor é encontrar empresas que atendam seus desejos e necessidades de maneira rápida, cômoda, com o maior custo-benefício no que tange a qualidade e preço. Nesta esfera, podemos perceber que os consumidores estão cada vez mais informados e também mais exigentes.

O varejo no Brasil está em constante evolução e é um dos setores mais dinâmicos da economia – o país possui um dos maiores mercados de varejo do mundo. Com cerca de 2,4 milhões de estabelecimentos varejistas no ano de 2021, balanço da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços

e Turismo (CNC) mostra um aumento de 204,4 mil lojas se comparado ao ano anterior, chegando de uma marca de aproximadamente 28% do PIB brasileiro.

A flexibilização das restrições impostas ao varejo, por conta da pandemia da Covid-19, em diversos estados e municípios, após o fim da segunda onda da pandemia e o avanço da vacinação, estimulou de forma positiva o movimento de reabertura de estabelecimentos varejistas no território brasileiro.

A pandemia da Covid-19 também impactou os hábitos de consumo, uma das modificações mais visíveis é o aumento no número de consumidores que compram pela internet. O e-commerce brasileiro registrou um faturamento de mais de R\$ 161 bilhões no 2021, um crescimento de 26,9% em relação ao ano de 2020. O número de pedidos aumentou 16,9%, segundo levantamento da Neotrust, empresa responsável pelo monitoramento do e-commerce brasileiro.

Tendo em vista o aumento da utilização do e-commerce, podemos dizer que o omnichannel é importante para o varejo porque permite que as lojas ofereçam uma experiência de compra consistente e integrada aos seus clientes, independentemente do canal de venda que eles escolherem. Isso permite que as lojas maximizem sua eficiência e ofereçam aos seus clientes a melhor experiência possível. Portanto, o presente estudo buscou entender como funcionam e como devem ser estruturadas e aplicadas as estratégias de omnichannel no varejo.

REFERENCIAL TEÓRICO

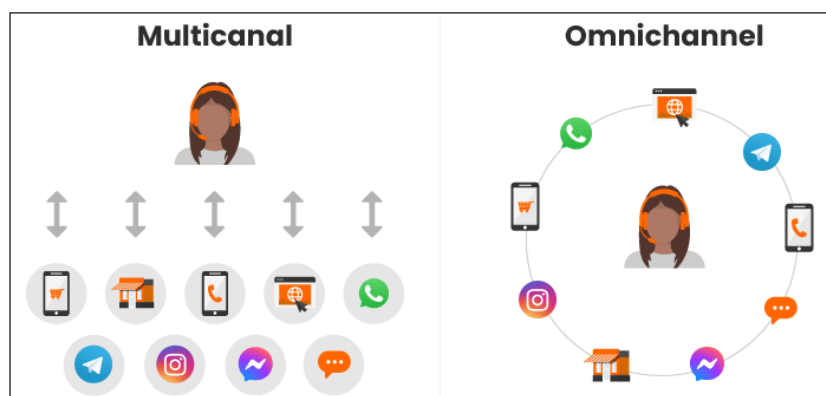
Definição de omnichannel

A conectividade permite que os consumidores adotem diferentes perfis para cada canal de compra específico e é por esse motivo que se torna crucial que as empresas varejistas utilizem estratégias que levem em consideração a utilização de diversos canais, e não somente a utilização de canais distintos, mas também a integração destes canais, por meio de tecnologias digitais e

inovações nos processos operacionais, entre outros elementos que possam contribuir para conseguir atender as mudanças do comportamento de compras do consumidor (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017).

Tendo isso em mente, segundo Rigby (2011), toda essa tendência do varejo é trabalhar de forma integrada, de modo que a experiência na loja física seja complementada pela interação digital e vice-versa, ou seja, convergir todos os canais utilizados pela empresa é chamado de omnichannel. Nessa estratégia existe a possibilidade de fazer com que o consumidor não perceba distinção entre o mundo on-line e off-line e é nesse momento que a estratégia de omnichannel se consolida dentro da organização, mas para que isso seja possível é necessário que a base multicanal esteja bem consolidada, de modo que a partir desse ponto seja possível começar a estruturar o omnichannel (Rigby, 2011).

Podemos dividir as estratégias de atuação dos varejistas entre aqueles que utilizam apenas um canal de vendas e os que utilizam a estratégia omnichannel. Como estratégia intermediária dessas duas temos o multichannel ou multicanal, que utiliza mais de um canal de acesso, porém são canais independentes, que não interagem entre si, impossibilitando sua integração (Pereira, Petroll e Fiates, 2020). Na figura a seguir, podemos visualizar de um modo mais didático a diferença entre o Multicanal e o Omnichannel.



Fonte: Globalbot (2020).

Figura 1 – Multicanal vs Omnichannel

Portanto, podemos entender o omnichannel como uma estratégia que ultrapassa os limites da tecnologia e que não é um simples recurso para utilização para vendas e logística. O omnichannel também é uma estratégia que vai atingir diretamente a experiência entre os consumidores e a marca (João e Pastore, 2019; Marquesi, 2015). Nessa esfera, listamos a seguir algumas características do omnichannel, em específico para empresas varejistas, segundo Farias (2021).

- A jornada de compra pode ser aplicada a cada necessidade do consumidor de acordo com cada canal.
- Inserção de canais para envolvimento e integração do consumidor do início ao fim do processo de compra.
- Disponibilização de ofertas dos canais digitais também nas lojas físicas, com a finalidade de estender naturalmente os serviços on-line ao ambiente off-line.
- A segmentação dos consumidores passa a ser individual, não mais em grupos, com o objetivo de que cada indivíduo possa se envolver em um único canal de acordo com a sua preferência e necessidade.
- Desenvolvimento de uma imagem universal, que interaja com o consumidor nos mais variados canais da marca e que deve estar disponível nos portfólios de serviços e/ou produtos.
- Foco e ênfase na parametrização dos serviços, para que haja interação dos consumidores em cada canal sem que haja algum bloqueio.
- Oferta de serviços complementares que estejam disponíveis a ajudar no fornecimento de bens físicos.

Inicialmente, a utilização dessa estratégia foi originada do crescente avanço do e-commerce. Contudo, nos dias atuais, com essa necessidade de integrar os canais on-line e off-line, as empresas podem visualizar a utilização da estratégia de omnichannel como uma oportunidade de crescimento e digitalização do varejo (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017).

Estratégias de omnichannel no varejo

Para execução de uma estratégia de omnichannel, por ser uma gestão complexa, as empresas deverão aperfeiçoar sua capacidade analítica dentre

todos os canais que possuem. Quando planejada sua estratégia, os varejistas têm a possibilidade de escolher entre diferentes canais, podendo ser eles lojas físicas ou virtuais, vendas por catálogo, além de combinações de tipos de canais distintos, em um formato multicanal (Hoeckesfeld, Morais, Mussi e Sarquis, 2019, p. 268).

Segundo Guissoni (2017), uma empresa que utiliza a estratégia de omnichannel tem vantagens competitivas em vendas em comparação com aqueles varejistas que só utilizam as lojas em formato físico. De acordo com uma pesquisa publicada em 2017 na *Harvard Business Review*, com a participação de 46 mil consumidores de uma rede varejista dos EUA, esses consumidores de omnichannel gastaram 10% a mais on-line e 4% a mais do que quando foram até uma loja física.

A partir disso, orienta-se que as empresas experimentem diferentes canais na sua estratégia de omnichannel, os quais clientes ou consumidores utilizam para conhecer suas marcas, como, por exemplo, redes sociais, sites das empresas, blogs corporativos, plataformas de busca, e-mails, etc. Durante este processo, deve-se buscar a satisfação de clientes e consumidores em todas as plataformas que estão integradas à estratégia de omnichannel, sem direcionar o foco a uma delas em específico. Essa gestão unificada deve ser pensada junto ao planejamento e ao gerenciamento da estratégia de omnichannel da organização (Farias, 2021).

A estratégia omnichannel, segundo Geber e Luz (2020), compreende os seguintes aspectos:

- a escolha da experiência de compra é feita pelo público;
- durante todo o processo de omnichannel, os canais da marca devem atuar de maneira integrada;
- os espaços físicos devem servir como complemento dos espaços digitais;
- a segmentação dos consumidores não ocorre mais por meio de grupos, e sim de maneira individual, onde cada indivíduo é responsável por definir suas próprias escolhas;
- a imagem da marca deve ser única em seus distintos canais e também deve facilitar a transição entre os canais, tanto digitais como físicos.

Na estratégia de omnichannel existe apenas uma interface logística, onde são integrados todos os pedidos e tempos de entrega, não havendo diferença entre compras realizadas na loja física ou na loja virtual. Uma das estratégias de marketing mais atuais do mercado é o omnichannel, com ela é possível aumentar a satisfação dos consumidores e também auxiliar na melhora da imagem da marca e da empresa como um todo (Geber e Luz, 2020).

Para a criação da estratégia omnichannel em uma empresa, segundo Farias (2021), é necessário atentar-se aos pontos listados a seguir.

- Integração do conceito de omnichannel à cultura da empresa, com a principal finalidade de sensibilizar e aproximar os colaboradores do conceito, para que compreendam melhor a sua relevância. Uma pequena parte do faturamento da empresa é composta pelas estratégias de omnichannel, tornando um pouco complexa a etapa de capacitação da equipe, porém é necessário o entendimento das demandas e a importância, por parte do corpo de colaboradores, de a marca se adaptar a elas para que continue com vantagens competitivas mercadologicamente. Por mais que seja um processo trabalhoso, a evolução para o digital, bem como sua integração ao físico, demanda que a organização desenvolva o conceito junto ao seu time o quanto antes, com a finalidade de utilizá-lo no mercado em suas vendas.
- Capacitação da equipe de colaboradores para que utilizem diferentes plataformas e canais para promover a jornada omnichannel aos consumidores. É necessário que todos os atendentes saibam integrar os canais, com o objetivo de padronizar o atendimento, independentemente do meio utilizado. Os resultados só serão eficazes quando todas as áreas da organização buscarem a satisfação do consumidor e participarem efetivamente deste processo.
- Estruturação de um plano de comissões para todas as áreas envolvidas, realizando uma integração entre elas para que trabalhem em conjunto e também sejam beneficiadas por isso. Para tanto, faz-se necessária a integração de gestores, loja física, loja on-line, etc.
- Padronização dos processos entre todas as plataformas, a fim de garantir um bom atendimento durante toda a experiência de compra

do consumidor. As etapas devem ser integradas para evitar que o consumidor tenha que transmitir a mesma mensagem em cada canal de atendimento que precisar utilizar. Essa integração irá demonstrar a credibilidade, seriedade e comprometimento da marca perante seu cliente. Além disso, essa padronização trará alinhamento e agilidade para aplicação da estratégia de omnichannel empresarial.

- O investimento em tecnologias será importante para que a estratégia obtenha bons resultados e que também os canais da empresa possuam um bom desempenho e uma boa capacidade tecnológica para que o omnichannel funcione da melhor forma. Para uma maior eficiência operacional, a automação deve estar integrada à plataforma da empresa e deve englobar desde o serviço de atendimento ao cliente até a criação de cartazes de ofertas e estratégia de divulgação dos produtos.

As ações apresentadas são importantes e devem ser levadas em consideração para a criação da estratégia omnichannel das organizações varejistas, mas, além disso, devem estar contempladas no processo de gestão das ações mercadológicas digitais da organização, bem como em um planejamento para tal implementação, dessa forma será possível garantir a melhor experiência de compra para os consumidores (Farias, 2021).

Alguns benefícios para as empresas na implantação da estratégia são, segundo Coelho (2015):

- Integração dos canais on-line e off-line permite realizar vendas em diferentes formas, também torna possível a comunicação e promoção em diversos canais para o cliente.
- Possibilidade de melhora de dificuldades e melhor aproveitamento dos canais, utilizando a integração das plataformas como base de dados para entendimento da estratégia que está sendo aplicada na organização, ampliando a visão sobre o que dá certo ou não.
- Recursos divididos entre diversos canais e compartilhamento de operações, gerando redução de custos, sendo assim, a empresa consegue uma economia de escala.
- O acesso aos canais digitais pode beneficiar as operações empresariais com a redução de custos logísticos e custos com funcionários.

METODOLOGIA

Para classificar o tipo de pesquisa utilizado, foram adotados dois critérios propostos por Vergara (2016), quanto aos fins e quanto ao meio.

Quanto aos fins, temos que a presente pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória. Descritiva, pois esse tipo de pesquisa possui como principal objetivo descrever as características de algum acontecimento, além de também ser utilizada para criar possibilidade de relações entre variáveis. Aplicada ao estudo atual, essa metodologia foi utilizada para relacionar o conceito de omnichannel com a descrição dos resultados obtidos na pesquisa e quais são os benefícios resultantes dessa relação na perspectiva da empresa. É exploratória, visto que o propósito desta categoria de pesquisa é oferecer uma maior proximidade e familiaridade com o tema do estudo, evidenciando-o e trabalhando na criação de objetivos e proporcionando maior familiaridade com o problema. Nesta pesquisa foi utilizada para explorar a estratégia de omnichannel em sua essência e, a partir desse conhecimento, de acordo com a coleta de dados, como pode ser aplicada de maneira correta nas empresas varejistas (Gil, 2017).

No que tange aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Vergara (2016), é quando o estudo desenvolvido utiliza como base materiais de acesso público como livros, revistas, redes eletrônicas, etc. O material encontrado pode ser de fonte primária ou secundária: primária quando utilizada informação do próprio autor da fonte; secundária quando o autor principal utiliza referências de outros autores para descrever a informação. Portanto, foi utilizado tal meio de pesquisa com a principal finalidade de levantar o referencial teórico que será utilizado como base para melhor conhecimento e compreensão do tema por meio de materiais primários e secundários para sua composição.

A pesquisa qualitativa é a investigação e observação empírica sobre o assunto objeto do estudo, trazendo elementos para melhor explicá-los, sendo comum a utilização de estudos de caso e observação da realidade. No presente estudo três empresas brasileiras do setor varejista nos segmento de varejo geral foram analisadas, varejo de moda e varejo de beleza, onde o critério de seleção levou em consideração a principal área de atuação e

segmentos distintos, além de considerar tamanhos diferentes de organização e de relevância para o mercado no seu segmento de atuação. A análise teve a finalidade de conhecer melhor a empresa e observar o tema abordado para melhor entendimento da aplicação e funcionamento das estratégias de omnichannel nas empresas do varejo, bem como visualizar os impactos após sua implementação (Vergara, 2016).

ANÁLISE DOS CASOS

Omnichannel: Magazine Luiza

A empresa

A história da empresa teve início em 1957 por um casal, Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, que abriu sua primeira loja de presentes no interior de São Paulo – ambos não imaginavam que a partir dessa pequena loja de presentes nasceria a gigante Magalu.

Muitos anos depois, em 1992, ocorreu a inauguração das primeiras lojas virtuais; logo, oito anos depois foi lançado o site da empresa. Desde a estreia do site, a linha do tempo da Magalu só cresce. Em 2001 foi criado o Luizacred, uma das unidades de negócio em parceria com o Itaú Unibanco, que só contribuiu positivamente no crescimento da empresa; e em 2005 o Luizaseg veio para agregar confiança e credibilidade nos investimentos da empresa, o seguro feito em sociedade com a Cardif, empresa do Grupo BNP Paribas.

Em 2011, chegou a vez da Oferta Pública Inicial de Ações (IPO), quando a companhia passou a ser listada na BM&F Bovespa. Com o crescimento em potencial, no ano de 2014 os nove centros de distribuição foram integrados e passaram a oferecer entregas mais rápidas e com menor custo de frete e também foi criada a Luizalabs. As transformações digitais aconteceram em 2015, quando a versão do aplicativo passou a ter disponibilidade para *mobile*.

No ano de 2016 a companhia foi a empresa de capital aberto que mais se valorizou no mundo, e o lançamento da plataforma de marketplace foi um sucesso, com 50 parceiros; dois anos depois, em 2018, Magazine Luiza

virou Magalu e adquiriu a *startup* de logística Logbee. Em 2019, a Magalu adquiriu a Netshoes, uma das maiores no segmento de e-commerce esportivo do Brasil, e teve mais uma conquista, a inauguração de sua milésima loja. O ano foi de grandes realizações e a empresa se tornou uma das trinta marcas mais valiosas do País.

A Magalu iniciou 2020 com a aquisição do marketplace de livros Estante Virtual e também lançou o MagaluPay como nova funcionalidade do SuperApp da companhia, o Magalu.

Aplicação da estratégia omnichannel

A Magalu é uma organização que tem sua estratégia orientada por ciclos, o ciclo anterior ao ciclo atual tinha como objetivo estratégico transformar a Magalu de uma varejista tradicional para uma varejista omnichannel, trazendo a transformação digital para dentro da organização.

Após o encerramento desse ciclo, a Magalu traçou um novo ciclo para orientar sua estratégia e objetivos estratégicos, o da transformação digital do varejo brasileiro. O ciclo anterior já foi alcançado e a Magalu acredita que a transformação digital irá elevar cada vez mais o nível do setor varejista brasileiro, então utilizará seus parceiros, os *sellers*, como pontapé inicial desse objetivo, levando o *know how*, ferramentas e condições para a transformação digital de seus negócios.

A Magalu também tem como objetivo preparar toda sua plataforma digital para suportar toda essa transformação digital que será passada para o varejo brasileiro, investindo principalmente em P&D e inovação, para melhorar a experiência do consumidor e do *seller* na plataforma digital integrada Magalu.

Canais

Ecosistema

Para se tornar o principal ecossistema digital de compra e venda no país, a Magalu segue alguns exemplos e modelos dessas plataformas de outros países, como da China, Alibaba, e dos Estados Unidos, por exemplo, a Amazon. A seguir veremos alguns exemplos desse ecossistema.

Varejo

Magalu: a Magalu no varejo é pioneira nesse segmento, ao longo do trabalho os pontos abordados mostram a estratégia do grupo e integração das lojas. Com o e-commerce, as circulações das vendas cresceram 11% nas lojas, devido ao desempenho na empresa e assertividade em suas escolhas de investimentos.

Estante Virtual: dentro desse ecossistema está a Estante Virtual, aquisição da empresa que é um dos maiores portais de compra e venda de livros em todo Brasil. O site visa conectar os leitores aos livros.

Netshoes: uma das maiores empresas brasileiras no segmento esportivo no Brasil, que em 2019 foi comprado pelo Magalu.

Além das demais marcas do varejo da organização, que são: Shoestock, Zattini, Ai Que Fome e Época Cosméticos.

Serviços financeiros

Magalu Pay: a ferramenta está vinculada ao SuperApp da Magalu, e é usada também para pagamento de contas; através do celular, é possível efetuar o pagamento de compras feitas na loja.

Além do Magalu Pay serviços financeiros destacados neste item, não podemos deixar de apresentar os demais serviços financeiros oferecidos pela Magalu, que são: Luizacred, Luizaseg e Consórcio Magalu, que já foram citados anteriormente durante o estudo, e o Hub Fintech.

Serviços

Magalu ADS: o serviço está relacionado às marcas e parceiros e possibilita investir para posicionar a marca em uma posição de destaque, o que impulsiona as vendas.

Parceiro Magalu: a ferramenta possibilita as vendas on-line de forma rápida fácil e ágil. Um programa para autônomo trabalhar com divulgações visando apoiar os microempreendedores.

Citamos aqui dois serviços que se destacam entre os serviços oferecidos pela organização e, além deles, podemos citar também: VIP commerce, Com School, Hubsales e Maga+ Magalu.

Logística

Logbee: o sistema de entregas que facilita a Magalu se conectar, encontrando a melhor rota e logística dos prestadores de serviços, e sua locomoção.

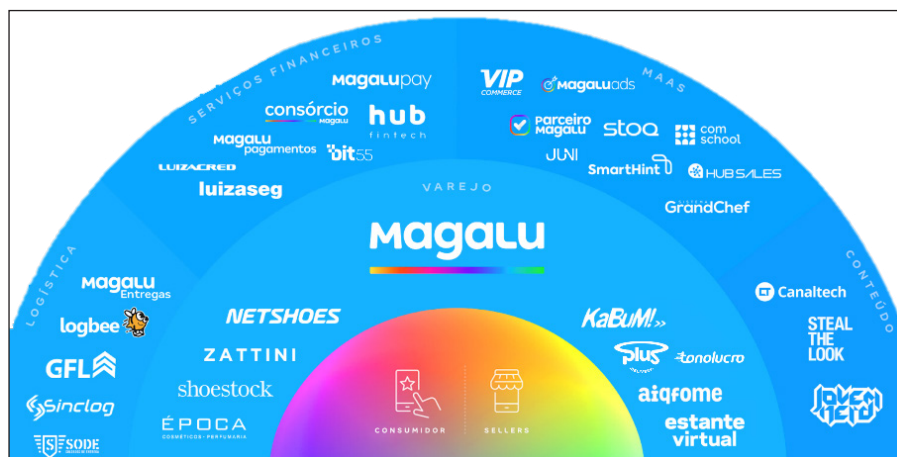
Magalu entregas: encontra as vantagens de o vendedor vender, entregar e otimizar seus processos e terceirizar as entregas.

Além desses dois elementos importantes da Logística da organização, temos também as empresas Sinclor e GLF para compor esta parte do Ecossistema Magalu.

Conteúdo

A Magalu adicionou recentemente ao seu ecossistema mais uma novidade, que são as aquisições de marcas de conteúdo, ou seja, sites e blogs que tem como principal objetivo criar conteúdo para os consumidores, as marcas adquiridas pela Magalu para integrar o time de conteúdo são Canaltech (blog de tecnologia), Steal the Look (blog de moda) e Jovem Nerd (blog voltado ao mundo geek).

Focar em conteúdo também é uma maneira de dar autonomia ao consumidor na hora da compra, ele mesmo pode ir atrás de entender mais sobre o assunto e assim conseguir escolher melhor o produto de que precisa para atender a sua necessidade. Ter essas plataformas integradas com o varejo possibilita uma melhor jornada de compra para o consumidor.



Fonte: Magazine Luiza (2020).

Figura 2 – Ecosistema Magalu

On-line e físico

Varejo

Em 2021, a Magalu amargou fortes quedas em suas ações, registrando queda de 71% no seu valor de mercado. A queda foi justificada pelos desafios do setor varejista, supervalorização dos papéis da empresa com excesso de otimismo de investidores e desempenhos aquém do esperado em 2021.

E-commerce

Em apenas dez anos atingiu o faturamento de 1 bilhão de reais. Compra de outras companhias com foco no e-commerce – Estante Virtual, Netshoes, Shoestock, Zattini, Ai Que Fome, Época Cosméticos e, mais recente, Kabum (e-commerce focado em tecnologia) –, tendo como objetivos:

- disponibilizar os produtos em todo o território nacional, inclusive nos estados onde a Companhia não tem presença física;
- facilitar a compra de produtos, quando e como os clientes desejarem;
- criar aplicativos de compra que oferecem descontos e atendimento diferenciado, como o Magalu.

Marketplace

Em dois anos atingiu o faturamento de 1 bilhão de reais. Lojista passa a ter o seu espaço na internet associado a uma grande marca.

Desenvolvimento através do Parceiro Magalu, que consiste em vender seus produtos na plataforma da empresa. Temos um grande portal que pertence ao Magazine Luiza e que oferece oportunidades principalmente para pequenos varejistas anunciarem seus produtos.

No Magalu Marketplace, o dono de uma loja de sapatos, por exemplo, pode dar início a uma parceria para reservar um espaço dentro da plataforma e montar sua loja ali. Ele tem a liberdade de organizar a vitrine com os produtos que quer vender.

Permite que o vendedor acrescente fotos, descrições, insira opções de pagamento, entre muitos outros recursos. Isso sem a necessidade de o parceiro fazer um investimento inicial.

Integração de canais

Com uma cultura digital e um departamento de TI robusto, a Magalu conseguiu implementar várias iniciativas omnichannel. Compra on-line e retirada nos endereços físicos (BOPIS), aplicativo móvel e tecnologia nas lojas são os três principais recursos que mais ressoam entre os clientes.

- BOPIS: no Brasil, a entrega é cara e não confiável, com janelas de cinco a sete dias úteis para recebimento do produto. Com a compra on-line e retirada na loja, os clientes podem coletar seus pacotes gratuitamente no prazo máximo de dois dias e, às vezes, no mesmo dia ou no seguinte. A velocidade e a conveniência de buscar produtos nas filiais contribuíram para o crescimento do comércio eletrônico. As transações do BOPIS representam cerca de 30% das vendas on-line, segundo a empresa.
- Aplicativo móvel: o Magalu lançou seu aplicativo em 2015. Em dezembro de 2018, a plataforma registrou um total de 26 milhões de *downloads*, com 6 milhões de usuários ativos mensais. As transações em apps para dispositivos móveis representam a maior fatia das vendas on-line. A ferramenta tem recursos omnichannel,

- como a capacidade de analisar o estoque de lojas próximas caso o cliente opte por retirar o item. Entre os recursos omnichannel estão ainda os localizadores de lojas e o mapeamento do estoque disponível nelas. A personalização também desempenha um papel, exibindo produtos relevantes para o usuário com base em pesquisas anteriores.
- Tecnologia na loja: em 2015, a varejista introduziu seu próprio software para os vendedores usarem nos dispositivos móveis da empresa. O recurso mais importante foi a função de *checkout*. Historicamente, os clientes poderiam levar até 40 minutos para finalizar a compra. Com ele, o vendedor consegue concluir o processo em menos de cinco minutos. Em 2018, 100% das vendas das lojas foram fechadas por vendedores com o auxílio da ferramenta.

A Magazine Luiza mantém o foco em seus clientes e usa a tecnologia como aliada para trazer facilidades, melhorar o processo e proporcionar melhores experiências, o que faz a empresa ser referência em omnichannel e se diferenciar do mercado.

Uma das plataformas é a Zendesk Support, que concentra todas as informações em um só lugar, evitando que a informação seja perdida caso o cliente inicie o atendimento em um canal e termine no outro, se isso acontecer, o atendente tem registrado na plataforma o que foi tratado no canal anterior. Esta plataforma também ajuda os entregadores, pois acontece de a mesma pessoa comprar na loja física e loja on-line, e para evitar que a entrega seja feita em dias e horários diferentes, o transportador verifica na plataforma e a entrega é feita no mesmo caminhão no mesmo dia e horário.

Além dessa plataforma, a empresa possui o Zendesk Guide, que ajuda os atendentes com tutoriais, como, por exemplo, de qual procedimento realizar de acordo com o problema do cliente, isso evita que o cliente espere muito para solucionar o seu atendimento e que informações divergentes sejam passadas.

Fica claro, portanto, que a estratégia de omnichannel não transfere vendas do físico para o digital, pois as vendas do e-commerce correspondem a 41% do total e mesmo assim as lojas físicas crescem 10% ao ano.

A aplicação da estratégia de omnichannel trouxe diversos benefícios para Magalu, como fidelização de clientes e uma vantagem competitiva perante aos concorrentes, falando agora em número reais, a partir da adoção do omnichannel a empresa teve:

- 16% de aumento de produtividade dos agentes de atendimento;
- 25% de aumento da satisfação dos clientes com o atendimento.

Segundo o último relatório fiscal da empresa, o fechamento das lojas físicas diminuiu drasticamente os lucros da empresa (já que as vendas em loja física costumam ter uma margem de lucro maior do que as feitas na loja virtual). Essa redução no lucro e o aumento da inadimplência no Luizacred são fatores que podem deixar os investidores preocupados.

Mas, de acordo com diversos analistas de mercado, esses resultados negativos devem ser ignorados, e o ponto importante que deve ser focado por todos são os resultados positivos que a empresa obteve em sua operação on-line, que no primeiro trimestre de 2020 teve um crescimento de 73% em relação ao mesmo período do ano anterior, e os indicadores apontam para uma alta de mais de 200% no segundo trimestre deste ano, o que é um claro indicador de que a companhia passa por uma aceleração de seu comércio eletrônico.

Omnichannel: Amaro

Sobre a empresa

A empresa brasileira de *lifestyle* Amaro, fundada em 2012, hoje também representa uma das referências de omnichannel no varejo brasileiro. A marca, diferentemente da maioria das varejistas, nasceu no mundo digital (e-commerce) e só após alguns anos apostou no canal físico, por meio de lojas físicas que são chamadas de Guide Shops.

A marca é referência e pioneira na atuação como uma Retailtech, juntando a tecnologia, criatividade e inovação para garantir que o consumidor tenha uma experiência e uma jornada de compra integrada independente do canal que escolher utilizar, seja pelo aplicativo, pelo e-commerce ou pelos

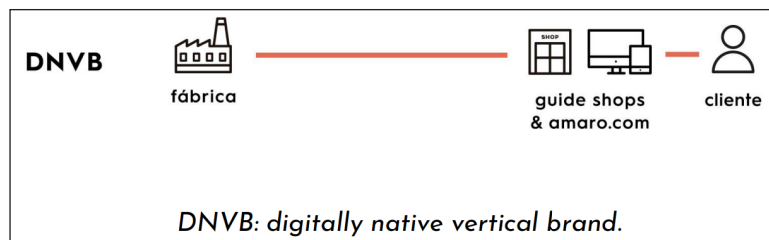
Guide Shops (lojas físicas). A Amaro também tem sua atenção em sustentabilidade e realiza alguns projetos e iniciativas que contribuem positivamente com o meio ambiente e sociedade.

Além do e-commerce da marca, o site também se tornou em 2020 um marketplace verticalizado, onde existe uma parceria diretamente com as marcas, que disponibilizam seus produtos tanto no site como também nas lojas físicas.

Aplicação da estratégia de omnichannel

Nos itens a seguir vamos observar como as estratégias de omnichannel são utilizadas em cada canal que a empresa possui, com a finalidade de garantir a integração entre eles.

Como já citado nos itens anteriores, a Amaro é uma marca DNVB (*digitally native vertical brand*), ou seja, uma marca nativa do ambiente digital. Além disso, é uma empresa que atende diretamente o consumidor, por meio de dois principais canais: o e-commerce (via site e aplicativo) e os Guide Shops, além agora do recente lançamento do marketplace verticalizado.



Fonte: Amaro (2021).

Figura 3 – Canais Amaro como uma empresa DNVB

Canais

E-commerce

A Amaro nasceu como uma marca digital e utilizava o e-commerce como único canal de vendas da marca e o foco dos investimentos da empresa durante os anos de 2012 a 2015. Esses anos foram focados em tornar o

e-commerce uma plataforma completa para atender as necessidades de compras on-line das consumidoras, oferecendo uma grande variedade de produtos de marca própria e também um site com uma boa usabilidade para garantir uma simples jornada de compra pelo site e aplicativo.

Os investimentos em e-commerce foram reduzidos em 2015, quando a empresa começou a inaugurar seus pontos físicos em algumas cidades do Brasil, e assim seguiu até o ano de 2020, quando tivemos o início da pandemia de Covid-19 no país. Desse momento até o fim do distanciamento social, o foco voltou a ser o e-commerce, ou seja, todos os investimentos que haviam sido direcionados para as lojas, retornaram para o e-commerce para otimizá-lo ante à alta demanda pela compra on-line que ocorreu durante a pandemia.

O canal ainda continua sendo o principal da organização, mas, com o final do distanciamento social, os investimentos em lojas físicas retornaram ao normal. Além disso, como será tratado no próximo item, a Amaro estendeu seu e-commerce para outras marcas além da sua, aumentando mais ainda o portfólio oferecido pela sua plataforma on-line.

Marketplace

A maioria dos varejistas vem adotando o marketplace em suas plataformas, mas a grande maioria também utiliza um modelo de marketplace horizontal, na finalidade de conseguir oferecer a maior variedade de categoria de produtos possível. Esse canal é utilizado de outra forma na Amaro, ele é verticalizado, com o objetivo de oferecer produtos com categorias semelhantes às que oferece, para atender apenas o nicho em que já atua.

Segundo o CEO da marca, em pesquisas junto às clientes, a empresa percebeu que quem estava comprando produtos de moda também comprava produtos de *lifestyle* (casa, bem-estar, decoração e cosméticos) em outras lojas e concorrentes e que era interessante para as consumidoras que pudessem consumir em um só local, sem as dificuldades de ter vários logins, fazer compras separadas, com experiências e prazos de entregas distintos.

Para garantir um marketplace vertical, a Amaro possui um foco diferente dos marketplaces “convencionais” no varejo, em vez de direcionar seus esforços para conseguir o maior número de vendedores em sua plataforma,

a empresa trabalha com parcerias com marcas selecionadas e assim funciona como um canal de distribuição à parte. Atualmente, a empresa já conta com mais de 400 marcas parceiras na plataforma.

Neste modelo não existem vendedores, e sim contratos entre duas empresas, pelos quais os produtos saem do centro de distribuição da Amaro, responsável por toda logística da operação. Neste modelo a fonte de receita da empresa é obtida por meio de um percentual sobre as vendas realizadas através de sua plataforma.

Os produtos de moda e casa são oferecidos pela própria Amaro, já os produtos dos segmentos de beleza, bem-estar e cosméticos são atendidos por meio do marketplace. Para escolher as marcas parceiras, a Amaro realiza uma curadoria dessas marcas e avalia de acordo com a “relevância cultural”, ou seja, empresas que estejam alinhadas com a cultura de empresa, tenham ações de sustentabilidade e respeitem o meio ambiente, a sociedade e a diversidade, além de ter uma percepção positiva junto às consumidoras.

O modelo vertical garante que a marca tenha mais controle sobre quais empresas estão utilizando a sua plataforma e se elas estão fazendo sentido para o público-alvo. Ao oferecer um maior mix de produtos, a empresa está sanando uma necessidade de suas consumidoras, uma vez que conseguem realizar a compra por um só lugar. Segundo CEO da Amaro, uma grande parte das consumidoras percebem de forma positiva o mix oferecido pela marca em sua plataforma.

Diferentemente de outras varejistas que possuem um marketplace somente no âmbito digital, a Amaro também vai disponibilizar em seus pontos físicos produtos de outras marcas parceiras, com a volta do consumo no mundo físico, após a pandemia de Covid-19. Essa decisão pode ser muito importante para dar mais visibilidade a marcas de nicho e torná-las mais conhecidas entre as consumidoras.

Guide shops

A Amaro conta com 20 lojas físicas presentes em várias regiões do país, os Guide Shops funcionam como uma espécie de “*showroom*” e como uma

loja inteligente, trazendo tanto os benefícios do contato físico com os produtos como também os benefícios da facilidade e praticidade da compra on-line, evidenciando a estratégia de omnichannel utilizada pela empresa.

Este canal representa um ponto de contato físico entre consumidor e produto, onde é possível conhecer melhor o produto, experimentar e também conhecer outros produtos expostos. Nos Guide Shops é possível, além conhecer produtos e realizar compras, fazer devoluções e trocas, retirada de produtos comprados pelo e-commerce ou pelo aplicativo da marca.

Além disso, as compras realizadas na loja são feitas on-line, onde a cliente, com auxílio dos colaboradores, realiza a compra por meio de um dos computadores ou tablets disponíveis no espaço. Após a compra realizada, a cliente pode escolher em retirar o produto que já está em exposição no ponto físico ou também receber no conforto da sua casa, com frete grátis.

A marca nasceu na tecnologia e por esse motivo utiliza-a a seu favor em diversos dos seus processos e canais. Quanto aos Guide Shops, podemos destacar alguns pontos que demonstram a utilização da tecnologia também no ponto físico, que são:

- As clientes podem escanear o código de barras dos produtos disponíveis no Guide Shop por meio do aplicativo da Amaro, e assim é possível localizar o produto para efetuar a compra.
- O pagamento nas lojas físicas também funciona de uma forma diferente, os Guide Shops não possuem caixas, todo pagamento é feito pelos computadores ou tablets, onde as clientes podem já finalizar sua compra ou encontrar novos produtos.
- Também utilizando os tablets e computadores, as consumidoras podem encontrar qualquer produto navegando pelo site e também encontrar as avaliações feitas por consumidoras que já compraram tal produto.
- A consultora que trabalha nas lojas físicas consegue acessar a lista de desejos que a consumidora montou em sua conta para que seja possível a experimentação da peça que já havia escolhido via site ou aplicativo.

- A Amaro utiliza o algoritmo do FitFinder, solução que ajuda a consumidora a acertar o tamanho para suas medidas. O algoritmo se baseia nos dados de devoluções dos produtos e aponta à cliente a probabilidade de ela estar escolhendo o tamanho certo.
- Quando a cliente opta por fazer as devoluções na loja física, recebe na hora os créditos Amaro para utilizá-los em outra compra. Além disso, ela também pode escolher outro método de devolução, como coleta em residência ou agência dos Correios.

Integração de canais

Após detalharmos todos os canais que a Amaro possui, iremos tratar neste item da maneira como esses canais são integrados, fazendo com que a Amaro seja uma Retailtech que utiliza a estratégia de omnichannel.

Conforme foi possível observar, a Amaro não tem um porte de uma grande varejista e também ainda não é uma empresa de capital aberto. Desde sua fundação a empresa atua sem intermediários entre sua marca e o consumidor final, o que a difere das demais varejistas, que costumam possuir cadeias mais complexas de fornecedores e distribuidores, e é por esse motivo que a Amaro consegue oferecer com maior rapidez novas coleções e produtos em seus canais.

O porte da Amaro não foi um problema no momento em que decidiu se tornar multicanal e, ao mesmo tempo, omnichannel. Talvez o fato de ser de um porte menor, ter iniciado como uma empresa de varejo digital e possuir uma cadeia simples tenha até ajudado para que o processo se tornasse menos complexo.

O omnichannel funciona muito bem na organização, pois, a partir do momento que um novo canal foi criado, desde o início do seu desenvolvimento ele já foi pensado para funcionar de maneira integrada ao canal principal da organização. O processo se torna mais difícil quando a empresa possui mais de um canal e depois tem que trabalhar para integrá-los.

Quando a estratégia é bem desenvolvida na empresa, um canal favorece o outro, visto que para o consumidor a diferença entre consumir on-line ou off-line não deve oferecer experiências e jornadas diferentes, mas sim trazer

os benefícios de cada uma com a finalidade de atender da melhor forma a necessidade do consumidor. Além das diferenças dos canais on-line e off-line, como a marca também oferece duas modalidades on-line (e-commerce e marketplace), ela deve se atentar para que ambas estejam funcionando da melhor maneira com o objetivo de manter a mesma jornada para a consumidora, independentemente de o produto ser produzido pela Amaro ou por outra marca.

Isso é perceptível na empresa quando, segundo o CEO, as lojas físicas e a presença do consumidor no off-line favorecem as vendas nas plataformas on-line. Nas cidades onde estão localizados os Guide Shops, o faturamento on-line da Amaro continua crescendo e cresce mais do que a média do país. A estratégia omnichannel também é percebida nos resultados da empresa, que apresenta taxa de retorno de compra acima de 40%.

Omnichannel: Grupo Boticário

Sobre a empresa

O Grupo Boticário nasceu em 1977, pelo fundador Miguel Krigsner, que começou a empreender por meio de uma pequena farmácia de manipulação, onde descobriu sua paixão tanto por todo processo de fabricação de cosméticos como também pelas relações humanas. Hoje é um dos mais admirados do varejo de beleza do Brasil, contando com mais de 7 marcas próprias e presente em mais de 16 países, por meio de lojas físicas, vendas diretas e e-commerce. O grupo é a sétima companhia de beleza mais sustentável do mundo, de acordo com a Dow Jones Sustainability Index, em 2021 e possui um ecossistema de beleza que liga desde a indústria ao varejo, do laboratório ao omnichannel e das inovações tecnológicas até o consumidor final.

Além da primeira marca “O Boticário”, o grupo possui outras marcas conhecidas no varejo de beleza, como: Eudora, Quem Disse, Berenice?, Vult, Beautybox, Beleza na Web, entre outras. Também conta com um Instituto e uma Fundação, que possuem um foco maior em sustentabilidade, conservação do meio ambiente e desenvolvimento social no Brasil.

Aplicação da estratégia omnichannel

Iremos observar neste item como foi implementada e como funciona hoje em dia a estratégia de omnichannel utilizada no Grupo Boticário, quais canais são integrados e o que cada um representa e contribui dentro da estratégia.



Fonte: Grupo Boticário (2022).

Figura 4 – Ecossistema Grupo Boticário

Como podemos observar na figura anterior, o Grupo Boticário, além de varejo, também é indústria, conta com revendedores individuais e possui uma cadeia um pouco mais complexa, tornando-se um ambiente mais desafiador e que necessita de maior cuidado e investimento para que o processo todo seja integrado.

Canais

E-commerce

O Grupo Boticário, assim como a maioria dos varejistas, teve seu principal crescimento por meio do modelo off-line, utilizando as lojas físicas e os revendedores individuais das marcas, porém, para acompanhar a necessidade do consumidor, passou a atender também pelo e-commerce. No ano de pandemia, como já possuía um e-commerce estruturado e havia iniciado o processo de integração dos canais, a empresa conseguiu se manter ativa no período de distanciamento social que prejudicou tanto as lojas físicas.

No e-commerce é possível encontrar todos os produtos das marcas do grupo, existindo o modelo de entrega convencional (podendo sair do estoque da empresa, dos estoques das lojas físicas dos franqueados e das *darks stores*, também geridas por franqueados que atendem somente vendas on-line), mas a empresa, por meio da integração dos e-commerces, vem otimizando e acelerando as entregas de seus produtos.

Lojas físicas

Atualmente o grupo possui mais de 4 mil lojas espalhadas pelo território brasileiro, das suas três principais marcas (O Boticário, Eudora e Quem Disse, Berenice?), utilizando o modelo de franquias, conforme já foi citado anteriormente durante a análise do Grupo Boticário. As lojas físicas sofreram muito com o período de distanciamento social por conta da pandemia de Covid-19, a empresa prioritariamente se preocupou em preservar a saúde de seus colaboradores e franqueados e logo após começou a traçar estratégias e alternativas para que as lojas continuassem vendendo de alguma forma.

Desse modo, foram criadas as *darks stores*, que são lojas que não são abertas ao público e servem como “minicentros de distribuição”. Essas lojas também são operadas por franqueados, então, mesmo com as lojas convencionais, eles continuavam vendendo os produtos que eram comprados via e-commerce.

As lojas físicas tradicionais que estavam fechadas por conta do distanciamento também serviram como estoque e centros de distribuição das compras realizadas pelo site e tudo isso só foi possível porque a marca já

tinha iniciado o processo da integração dos seus canais e a pandemia apenas acelerou o processo para que a modalidade do omnichannel do Clique e Retire pudesse ser implementada e utilizada.

Além das lojas físicas atuarem como extensão dos estoques da empresa, elas atuam para consolidação das vendas on-line ao serem visitadas. Muitos consumidores não deixam de experimentar os produtos da marca, como as fragrâncias, pessoalmente, antes de comprá-los, e esse hábito é que mantém a importância das lojas físicas para a empresa.

E por esse motivo que atualmente as lojas também são vistas como um espaço que oferece uma experiência integrada ao ecossistema digital de vendas. O objetivo da empresa é que as lojas sejam vistas com um espaço que vai além da compra e que seja um local que ofereça uma experiência diferenciada aos consumidores, onde os clientes podem fazer uma maquiagem com profissionais, analisar a saúde do seu cabelo e também realizar comparação de produtos.

Revenda

Além do e-commerce e das lojas físicas, o Grupo Boticário conta também com a revenda de seus produtos por meio de revendedores individuais que atuam como consultores de beleza para os consumidores. Após ter o cadastro aprovado, o revendedor já tem acesso a algumas plataformas para realização e acompanhamento de pedidos e algumas soluções que auxiliam no aumento de vendas, como portal e aplicativo do revendedor, catálogo digital, WhatsApp da marca e acesso à Universidade da Beleza.

Os produtos podem ser retirados no Espaço dos Revendedores ou podem ser recebidos direto na casa do revendedor. O canal de revenda tem principal integração com uma parte do e-commerce dedicada aos revendedores e também possui integração com os espaços físicos disponíveis para retiradas de produtos, onde todos os produtos saem diretamente do estoque da empresa e são direcionados a este canal em específico.

Integração de canais

Conforme foi brevemente citado nos itens de cada canal do Grupo Boticário, a empresa vem trabalhando desde 2017 na integração do e-commerce com suas lojas físicas, as franquias, processo esse que não é simples, visto que deve contar com o comprometimento dos franqueados para que ocorra corretamente e o consumidor tenha a mesma experiência tanto no canal digital como no físico.

A integração dos canais oferece também uma conveniência por meio da agilidade nas entregas e também de uma melhor experiência em toda jornada de compra do cliente. Para atender essa mudança nas necessidades do consumidor que foram totalmente modificadas por conta da digitalização e também pela pandemia, a empresa investiu muito em soluções que garantissem a maior agilidade em atender o consumidor. Nos primeiros dois anos do projeto de implantação do omnichannel, o grupo teve intensivos investimentos em tecnologia e sistemas para conseguir realizar a integração dos canais. A principal prioridade do Grupo Boticário é integrar cada vez mais o e-commerce de suas marcas com as lojas dos franqueados, atualmente o consumidor consegue comprar pelo site e retirar o produto na loja ou comprar pelo site e a entrega ser feita por meio de um dos franqueados das marcas.

A marca O Boticário, principal do grupo, possui já 100% das lojas físicas integradas com o e-commerce, estando habilitadas para atuarem com o modelo clique e retire, onde é possível iniciar a compra pelo site e finalizá-la no ponto físico. Essa integração omnichannel também vem avançando nas outras marcas do grupo, onde todas as lojas da marca Quem Disse, Berenice? estão integradas com o e-commerce e as lojas da Eudora estão evoluindo cada vez mais nesse processo.

Esse avanço é muito perceptível positivamente para os consumidores que estão localizados em regiões mais distantes do país. Por exemplo, na região Norte, para tornar possível que a retirada de produtos estivesse habilitada em todas as lojas físicas, foi necessário o investimento em um sistema de integração e atualização de estoque, para que o estoque de todas as lojas estivesse sempre atualizado e pronto para atender as demandas do site.

Além disso, houve investimento em treinamento para o time de vendas de todas as unidades, a fim de garantir a atualização correta dos sistemas que são base para que a integração ocorra corretamente.

Hoje a modalidade de entrega clique e retire corresponde a cerca 30% de todas as vendas da marca O Boticário; pelo e-commerce, essa representação pode chegar até 50% em algumas localidades, justamente pela rapidez da entrega e também pelo frete ser grátis. De modo geral, as vendas físicas também são beneficiadas quando o consumidor realiza a compra on-line e vai retirar na loja, pois acaba realizando uma nova compra quando vai retirar seus produtos, além de aumentar a frequência de visita nas unidades e todo o relacionamento com a marca no geral. Por esse motivo é de suma importância o treinamento da equipe de vendas para atender da melhor forma este consumidor e ampliar as possibilidades de consumo integrando os dois canais. O avanço na integração entre os canais on-line e off-line ocorre durante um movimento de tecnologia que o grupo vem vivendo nos últimos anos.

DISCUSSÃO

O presente estudo objetivou o entendimento de como funcionam e como devem ser aplicadas as estratégias de omnichannel nas empresas do setor varejista do Brasil.

Referente aos resultados, é importante ressaltar que tanto a Magazine Luiza como a Amaro já estão funcionando com a estratégia omnichannel em toda sua cadeia e canais. Já o Grupo Boticário se encontra na reta final deste processo, o que é interessante para analisarmos como e quanto tempo demorou para cada empresa conseguir de maneira plena implementar a estratégia de integração dos seus canais.

Seguindo essa linha, foi possível observar que existem dois extremos no que tange à análise das três organizações: em uma ponta temos a Magazine Luiza, uma empresa de grande porte, com uma cadeia muito complexa, mas que tem todos seus canais integrados, sendo inclusive um grande exemplo de sucesso de um varejo omnichannel no Brasil; na outra ponta temos a Amaro,

que possui um porte menor, se comparada a Magazine Luiza, e muito pouco tempo de vida no mercado e mesmo assim também possui uma estratégia omnichannel que funciona muito bem e é reconhecida pelo mercado e pelos consumidores. No meio delas, existe o Grupo Boticário, que tem um porte grande, mas ainda não possui sua cadeia completamente integrada, e também está há muitos anos no mercado.

Outro ponto em comum entre Magazine Luiza e Amaro é que ambas já expandiram o seu e-commerce para se tornar também um marketplace, diferentemente do caso do Grupo Boticário, que possui quatro e-commerces diferentes (O Boticário, Eudora, Quem disse, Berenice? e Beleza na Web, que oferece produtos das outras três marcas). Ainda no tópico de marketplace, Magazine Luiza e Amaro funcionam de maneiras diferentes: na primeira, diversos comerciantes e marcas oferecem uma variedade enorme de produtos; na segunda, as marcas e empresas são escolhidas de acordo com o mix de produtos já oferecidos no marketplace e estão segmentadas em poucas categorias que funcionam bem juntas.

Uma fortaleza que pode ser observada no Grupo Boticário, diferentemente das outras duas empresas estudadas, é que a empresa teve um grande desafio em seu processo de integração dos canais, visto que teve que concluir a integração do e-commerce e as lojas físicas que atuam em modelo de franquias, processo esse mais complexo, onde se deve ter comprometimento e controle de cada franquia para que a gestão de estoque esteja sempre funcionando e atualizada. Garantir esse funcionamento foi mais dificultoso por ter que envolver um grupo de *stakeholder* que não atua diretamente dentro da empresa, mas, apesar da dificuldade, a empresa vem finalizando o processo com sucesso.

Após apresentados os principais resultados da pesquisa, foi possível observar a confirmação dos objetivos propostos no início do estudo. Começando pela vantagem competitiva, segundo Guissoni (2017), as empresas que utilizam a estratégia de omnichannel possuem vantagem competitiva sobre as que não a utilizam, e isso fica bem claro quando observamos todas as empresas citadas durante o estudo. Todas em seus segmentos

são referência de sucesso de aplicação da estratégia e saem na frente no que tange aos índices de satisfação do consumidor, como, por exemplo, no Net Promoter Score (NPS) tanto nas experiências on-line como nas lojas físicas.

No que tange ao planejamento e implementação, para que ocorra corretamente e de maneira eficiente, conforme as organizações precisam ter uma gestão unificada, fazendo com que cada canal seja levado em consideração na formulação das estratégias e na tomada de decisão, e isso é visível nas três organizações estudadas. Nenhuma delas prioriza um canal em detrimento de outro em suas estratégias, pois entende que quando são integrados os resultados de ambos são beneficiados, as vendas *online* aumentam as visitas nas lojas físicas e as lojas físicas aumentam as vendas dos e-commerces. (Farias, 2021).

Para Geber e Luz (2020), a interface logística da operação de empresas omnichannel deve ser uma só e deve ser integrada no que tange a todos pedidos de lojas físicas e e-commerce e seus tempos de entrega. Ter uma logística que funciona bem para ambos os canais melhora muito a imagem e reputação da marca, além de aumentar a satisfação do consumidor. Podemos observar nas empresas analisadas que todas possuem uma variedade de modalidades de entrega que podem atender diferentes necessidades dos consumidores, como, por exemplo, a compra no e-commerce e entrega em casa; compra no e-commerce e retirada na loja física, podendo ser uma *dark store* ou *guide shop*; e compra na loja e recebimento em casa, demonstrando que sua logística funciona de maneira integrada aos seus canais.

Foram tratados, durante o referencial teórico, alguns pontos de atenção que precisam ser levados em consideração para criação e implementação da estratégia de omnichannel, segundo Farias (2021). Podemos resumir esses pontos em: integração do conceito de omnichannel à cultura da empresa, capacitação dos colaboradores, integração das áreas das organizações envolvidas no projeto, padronização de processos entre as plataformas on-line e off-line e investimento em tecnologia. Ao observar como cada empresa analisada estruturou e mantém o funcionamento da sua estratégia omnichannel, é possível observar todos os pontos citados anteriormente, todas as empresas se preocuparam em ter como centro de suas culturas o foco no cliente e com esse foco todos os esforços serão em melhorar a

experiência do consumidor e atender plenamente suas necessidades. Todas se preocupam também com a capacitação de seus colaboradores para que mesmo em áreas distintas atuem com o mesmo objetivo e de maneira integrada para beneficiar tantos os canais digitais como os físicos e agregar valor na jornada do cliente. O investimento massivo também é perceptível durante todo o processo da organização, a implementação de estratégia só foi possível com a utilização da tecnologia, tanto para integração de sistema, da logística, como para estratégias de *Customer Relationship Management* (CRM), a fim de melhor entender e atender as necessidades de cada consumidor.

Por fim, são levantados, durante o estudo, alguns benefícios que a adoção dessa estratégia pode trazer às empresas que a utilizam, como, por exemplo: variedade de formas de realizar vendas, comunicação por diversos canais, melhor aproveitamento dos canais, integração de informações, recursos divididos por canal e redução de custos logísticos (Coelho, 2015). Todos esses benefícios foram observados nos resultados das três organizações estudadas, foi possível observar exemplos de vendas iniciadas em um canal e finalizadas em outro, variando o tipo de venda realizada pelas empresas, consequentemente um melhor aproveitamento de cada canal, onde todos estão disponíveis para que os consumidores aproveitem melhor os benefícios de cada uma para melhor experiência de compra, como, por exemplo, ir a um Guide Shop da Amaro para experimentar um produto em específico que foi visualizado via e-commerce. A partir da integração de informações, a todo momento de compras e em todos os canais é possível observar melhor cada comportamento individual de compra e traçar estratégias e redução de custos logísticos, como, por exemplo, quando o Grupo Boticário possibilita a retirada em suas lojas ou *dark stores*, além de utilizar os estoques das franquias para diminuir o custo do frete e otimizar o tempo de entrega.

A relevância do estudo é confirmada quando é possível visualizar e concluir que o omnichannel é uma tendência do presente e no futuro será um componente obrigatório para que as empresas se mantenham competitivas no mercado, todos os resultados estão em alinhamento com o que é proposto pelos autores aqui citados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível observar, após a análise e discussão dos resultados, que cada vez mais a estratégia de omnichannel vem se tornando necessária no varejo brasileiro, onde empresas de portes diferentes estão adotando a estratégia com a principal finalidade de atender as necessidades dos consumidores e melhorar a jornada de compra em todos os canais oferecidos pelas organizações estudadas.

Fica evidente que quanto maior a operação e a cadeia que a empresa possui, mais complexa fica a implementação da estratégia, visto que os recursos necessários e os esforços direcionados terão que ser consideravelmente maiores, sendo necessário alterar como toda uma operação funciona para que ela atue de maneira integrada com outra operação distinta da mesma empresa.

Com isso podemos concluir que se for necessário mudar totalmente as operações e integrá-las, dificilmente poderá ser feito por empresas menores, por conta do alto investimento necessário para uma mudança tão significativa de estrutura e estratégia. Para que seja possível ser realizada uma estratégia de omnichannel em organizações menores, é necessário que a empresa já tenha bastante contato com o mundo digital e que seus pontos físicos sejam pensados para funcionar de algum modo com o ambiente digital, isso vai facilitar muito todo o processo, fazendo que seja menos complexo e menos custoso.

Por fim, as empresas estudadas mesmo funcionando de maneiras distintas, além do e-commerce, sendo uma por meio de franquias, outra por meio de lojas virtuais e físicas e outra apenas por Guide Shops, num modelo que funciona com um *showroom*, utilizam de estratégias similares para implementação da estratégia de omnichannel, como, por exemplo, o uso de tecnologias, sistemas integrados, análise de dados, treinamento do time de vendas, mudança no foco para ter o cliente como centro da tomada de decisão e prezar sempre pelo bom atendimento e experiência independentemente do canal.

Todas as organizações estudadas também se preocupam em acompanhar as tendências do mercado e integrar cada vez mais seus canais e acreditam

que o omnichannel é uma tendência muito importante e que representa o varejo no futuro, com o crescimento do mundo digital e da constante mudança no comportamento do consumidor.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL (2022). *Varejo ganhou mais 204 mil lojas em 2021, diz CNC*. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-03/varejo-ganhou-mais-204-mil-lojas-em-2021-diz-cnc>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- AMARO (2022). *Release institucional*. Disponível em: <https://amaro.com/br/pt/release-institucional>. Acesso em: 13 nov. 2022.
- ASSUNÇÃO, W. S., FAGUNDES, P. F. e RÉVILLION, A. S. P. (2018). *Comércio eletrônico*. Porto Alegre, Sagra.
- CHAVES, L. S. e BUZOLI, A. C. (2020). *A estratégia omnichannel no varejo brasileiro*. Ribeirão Preto, FATEC Ribeirão Preto.
- COELHO, S. (2015). *Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais*. 71 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão. Porto, Universidade do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bits-tream/10216/80133/2/36379.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- COMO INVESTIR (2020). *O que é Magazine Luiza (MGLU3) e os diferenciais da empresa*. Disponível em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/o-que-e-magazine-luiza-mgu3-e-os-diferenciais-da-empresa/>. Acesso em: 30 out. 2022.
- CONSUMIDOR MODERNO (2022). *O Boticário é tech: como a tecnologia auxilia no crescimento da marca*. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2022/07/26/boticario-tecnologia-varejo-marca/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- CORREIO 24 HORAS (2022). *E-commerce do Boticário cresce em 100%*. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/e-commerce-do-boticario-cresce-acima-de-100/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- E COMMERCE DE SUCESSO (2022). *A estratégia milionária da Magazine Luiza para ganhar Mercado*. Disponível em: <https://ecommercedesucesso.com.br/estrategia-milionaria-magazine-luiza/>. Acesso em: 27 out. 2022.
- E-COMMERCE BRASIL (2022). *O Boticário estende operação omnichannel em mais de 4,1 mil lojas físicas*. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/o-boticario-estende-operacao-omnichannel-em-mais-de-41-mil-lojas-fisicas>. Acesso em: 15 nov. 2022.

- ENDEAVOR (2019). *Digital, verticalizada e no Brasil: conheça a estratégia da AMARO para construir a marca de moda mais amada do país*. Disponível em: <https://endeavor.org.br/historia-de-empresendedores/digital-verticalizada-e-no-brasil-conheca-a-estrategia-da-amaro-para-construir-a-marca-de-moda-mais-amada-do-pais/>. Acesso em: 13 nov. 2022.
- EXAME (2019). *“Nem Alibaba nem Amazon”, diz CEO do Magazine Luiza sobre digitalização*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/nem-alibaba-nem-amazon-diz-ceo-do-magazine-luiza-sobre-digitalizacao/>. Acesso em: 29 out. 2022.
- EXAME (2022). *Amaro reforça aposta no marketplace e chega a 500 marcas no site*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/amaro-reforca-aposta-no-marketplace-e-chega-a-500-marcas-no-site/>. Acesso em: 13 nov. 2022.
- EXAME (2022). *Como o Grupo Boticário acelerou a agenda de tecnologia e experiência do consumidor*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/boticario-acelerou-tecnologia-experiencia-consumidor/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- FARIAS, E. (2021). *Omnichannel e marketplace*. Porto Alegre, Sagra.
- FORBES (2020). *Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo*. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/07/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- GEBER, C. O. e LUZ, V. V. (2020). *Gestão de multicanais: omnichannel*. Curitiba, Contentus.
- GIL, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6 ed. Rio de Janeiro, Atlas.
- GLOBALBOT (2020). *Atendimento Omnichannel: como integrar os canais de atendimento*. Disponível em: <https://globalbot.com.br/blog/atendimento-omnichannel/>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- GRUPO BOTICÁRIO (2022). *Ecossistema Grupo Boticário*. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/ecossistema-grupo-boticario/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- GRUPO BOTICÁRIO (2022). *Grupo Boticário adapta lojas das marcas para e-commerce e O Boticário lança modelo “clique e retire”*. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/noticias/grupo-boticario-adapta-lojas-das-marcas-para-e-commerce-e-o-boticario-lanca-modelo-clique-e- retire/>. Acesso em 14 nov. 2022.
- GRUPO BOTICÁRIO (2022). *Sobre o Grupo Boticário*. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/sobre-o-grupo-boticario/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- GRUPO BOTICÁRIO (2022). *Nossas essências e nosso propósito*. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/nossas-essencias-e-nosso-proposito/#>. Acesso em: 12 nov. 2022.
- GUISSONI, A. L. (2017). Omnichannel: uma gestão integrada. *GV Executivo*, v. 16, pp. 24-27. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/view/3775/1724>. Acesso em: 20 jun. 2022.

- HOECKESFELD, L., MORAIS, A. S. A., MUSSI, C. C. e SARQUIS, A. B. (2019). Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. *Brazilian Journal of Marketing*, v. 18 n. 2. pp. 264-291.
- INFOMONEY (2019). *Magazine Luiza: os planos da melhor empresa da Bolsa para continuar no topo*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/magazine-luiza-os-planos-da-melhor-empresa-da-bolsa-para-continuar-no-topo/>. Acesso em: 27 out. 2022.
- ISTO É DINHEIRO (2021). *Magalu está entre as 25 maiores redes de varejo do mundo*. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/magalu-esta-entre-as-25-maiores-redes-de-varejo-do-mundo/>. Acesso em: 30 out. 2022.
- JOÃO, B. N. e PASTORE, R. (2019). Research in omnichannel retail: a systematic review and quantitative content analysis. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 18, n. 4, pp. 154-176.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. e SETIAWAN, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro, Sextante.
- LIVE UNIVERSITY (2021). Case Boticário – Como alcançar a excelência no Omnichannel. *You Tube*. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=CdH10hcK5v8&ab_channel=LiveUniversity. Acesso em: 14 nov. 2022.
- LORENZETTI, R. L. (2004). *Comércio eletrônico*. São Paulo, RT.
- MAGAZINE LUIZA (2019). *Central de Resultados 4T20 E 4T19*. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 29 out. 2022.
- MAGAZINE LUIZA (2019). *Magalu Day*. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=1n8HukxZfuT4YMGisEGIAQ==&ano=2019>. Acesso em: 29 out. 2022.
- MAGAZINE LUIZA (2020). *Magazine Luiza Varejo*. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Magazine-Luiza---Varejo?=HIYZEc1Ye9FWBV+EeC6XzQ==>. Acesso em: 29 out. 2022.
- MAGAZINE LUIZA (2020). *Quem somos?*. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Quem-Somos?=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==>. Acesso em: 30 out. 2022.
- MARKETPLACE MAGAZINE LUIZA (2020). *Magalu Ads*. Disponível em: <https://marketplace.magazineluiza.com.br/9891-2/>. Acesso em: 27 out. 2022.
- MARQUESI, A. C. (2015). Não confunda estratégia de vendas com logística integrada! *Revista ESPM*, n. 1, pp. 72-77.
- MEIO E MENSAGEM (2020). *Logística, big data e pagamento puxam tecnologia no varejo*. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/02/06/logistica-big-data-e-pagamento-puxam-tecnologia-no-varejo.html>. Acesso em: 30 out. 2022.

- MEIO E MENSAGEM (2022). *Qual será o papel da tecnologia no varejo?*. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/04/12/qual-sera-o-papel-da-tecnologia-no-varejo.html>. Acesso em: 27 out. 2022.
- MERCADO E CONSUMO (2022). *Setor de Beleza e Cosméticos é o que mais usa redes sociais para vender*. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/25/07/2022/noticias/setor-de-beleza-e-cosmeticos-e-o-que-mais-usa-redes-sociais-para-vender/#:~:text=O%20setor%20de%20Beleza%20e,de%20relacionamento%20com%20o%20cliente>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- MERCADO E CONSUMO (2022). *O Boticário chega aos 4,1 mil pontos de venda integrados ao e-commerce*. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/04/08/2022/noticias/o-boticario-chega-aos-41-mil-pontos-de-venda-integrados-ao-e-commerce/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- OLHO NO VAREJO (2022). *AMARO: o futuro do varejo de moda é omnichannel*. Disponível em: <http://olhonovarejo.com/new-blog/amaro-moda-futuro-varejo>. Acesso em: 12 nov. 2022.
- PEREIRA, M. L., PETROLL, M. M. e FIATES, G. G. S. (2020). ‘Omnichannel’, da ênfase no comportamento do consumidor ao impacto organizacional: um levantamento bibliométrico sob a ótica do marketing. *NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, n. 1, pp. 1-17.
- REVENDA BOTICÁRIO (2022). *Quero revender Boticário*. Disponível em: <https://revenda.boticario.com.br/?uid=quero-revender-boticario>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- RIGBY, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 89, p. 65-76.
- SENAC (2018). Omnichannel na prática, por Daniel Milaré, da Amaro. *YouTube*. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=i3tEhS6Votk&ab_channel=Senac%C3%A3oPaulo. Acesso em: 12 nov. 2022.
- STARTSE (2022). *A aposta da Amaro na versatilidade – de produtos e canais – para crescer*. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/amaro-omnichannel-multi-canal-dnvv/> Acesso em: 12 nov. 2022.
- STARTUPI (2022). *Magazine Luiza compra startup de logística*. Disponível em: <https://startupi.com.br/2018/05/magazine-luiza-compra-startup-de-logistica/> Acesso em: 27 out. 2022.
- TEIXEIRA, T. (2015). *Comércio eletrônico conforme o marco civil da internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil*. São Paulo, Saraiva.
- TURCHI, S. R. (2018). *Estratégia de marketing digital e e-commerce*. 2 ed. Rio de Janeiro, Atlas.

- TRADEMAP (2022). *Varejo de moda: o desafio do mercado brasileiro de R\$ 115 bilhões*. Disponível em: <https://trademap.com.br/agencia/analises-e-relatorios/varejo-de-moda-mercado-brasileiro-lojas-renner-lren3-arezzo-arzz3#:~:text=Mesmo%20com%20todos%20os%20problemas,%2C%20de%201%2C4%25>. Acesso em: 13 nov. 2022.
- VERGARA, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16 ed. São Paulo, Atlas.
- VOITTO (2021). *Amaro aposta em e-commerce em 2021*. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/amaro-expande-e-commerce>. Acesso em: 15 nov. 2022.

Aliança entre *storytelling*, gatilhos mentais e *branding* para a geração de lembrança e desejo de marca no consumidor: Apple e Boca Rosa

Beatriz Ferreira da Silva
Elisabete Adami Pereira dos Santos

INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia trouxe desafios para as empresas serem reconhecidas e desejadas em meio à saturação de informações e marcas. Estratégias para se destacarem e se conectarem com os clientes são cruciais para a sustentabilidade dos negócios. No passado, o marketing tradicional era suficiente, mas agora é necessário criar conexões emocionais e fidelizar clientes.

Storytelling e gatilhos mentais têm se tornado essenciais para criar essa conexão. Contar histórias autênticas e usar princípios psicológicos inconscientes influencia o consumidor de maneira eficaz. Isso, combinado com *branding*, que agrega valor à marca, leva a uma lembrança e desejo mais fortes por parte dos consumidores.

O estudo foca na relação entre *storytelling*, gatilhos mentais, *branding* e lembrança/desejo de marca, usando a Apple e a Boca Rosa Beauty como

exemplos. Ambas aplicam essas estratégias, mesmo em setores diferentes. A pesquisa busca entender como esses elementos contribuem para a lembrança e escolha da marca pelo consumidor, com hipóteses sugerindo sua influência positiva.

O método inclui pesquisa bibliográfica, análise das empresas escolhidas e tratamento de dados quantitativos e qualitativos. Embora limitado pela pandemia, o estudo visa compreender como a combinação dessas estratégias impacta a lembrança e desejo de marca no consumidor.

Os capítulos abordam conceitos de *storytelling*, gatilhos mentais e *branding*, destacando sua importância. Analisando a Apple e a Boca Rosa, o estudo busca compreender como essas estratégias são aplicadas, visando obter lembrança e desejo no consumidor.

Em resumo, a pesquisa investiga como *storytelling*, gatilhos mentais e *branding* influenciam a lembrança e desejo de marca, usando a Apple e a Boca Rosa Beauty como exemplos. A análise considera as estratégias aplicadas e busca compreender sua influência na decisão do consumidor.

O STORYTELLING

A arte de contar histórias tem sido cada vez mais utilizada como forma de se conectar com os clientes, persuadi-los e mostrar qual é o propósito da marca no mundo, quais são seus valores e o que dela o cliente pode esperar. Contar histórias se tornou uma forma de diferenciação entre as empresas, que se utilizam desse mecanismo para se aproximar de seu público e se fazer lembrar.

De acordo com Citelli (2004), existem três tipos de discurso: autoritário, polêmico e lúdico. O *storytelling* pode ser considerado uma forma lúdica, com apelo emocional, claro e convincente de vender uma marca a um consumidor, bem como fazê-lo lembrar dela por meio de elementos sensoriais, que envolvem narrativa, imagem, sons. Contar uma história faz com que o cliente fique atento à empresa e ao seu discurso, o que nos dias atuais é um grande benefício, já que a disputa por atenção é muito alta, pois, conforme Nunes (2009), uma boa história tem cheiro, textura,

pode ser visualizada mesmo que não tenha um suporte visual, pode ser ouvida mesmo que seja muda e está repleta de sabores. Uma história verdadeira pulveriza a resistência do mais clínico e mal-humorado cidadão da Economia da Atenção (p. 25)

Contar histórias permite gerar identificação e memorizar aquilo se torna importante para o consumidor, fazendo com que, por meio de elementos e apelos emocionais, a empresa seja associada a sentimentos por parte desse cliente, que pode acabar desejando seu produto, por se identificar com a história contada, ou, até mesmo, por sentir vontade de ter os mesmos sentimentos vistos/lidos na história.

Conceito

Castro (2013) define o *storytelling* dentro do conceito empresarial como um modelo de comunicação em que se conta uma história utilizando determinadas técnicas organizadas, em um processo consciente que possibilita a articulação de informações em um determinado contexto e com um fim desejado.

O fim desejado dessa estratégia de *storytelling* pode contribuir de forma bastante ativa para que a empresa consiga gerar desejo no consumidor, uma vez que a finalidade desse conjunto de ações pode ser ampliar o nível de reconhecimento de marca no seu público e, consequentemente, gerar desejo nesses clientes, a fim de conseguir finalizar as vendas.

O National Storytelling Network (NSN), uma organização estadunidense que promove encontros, workshops e debates sobre o tema, define o conceito da seguinte maneira: “*Storytelling* é uma forma de arte muito antiga e uma valiosa forma de expressão humana usada de diversas maneiras” (National Storytelling Network, 2022).

Tal forma de expressão humana também pode ser utilizada, principalmente, por marcas que desejam se conectar com o cliente, se tornar inspiradoras, a fim de estabelecer uma relação verdadeira e de admiração. Contar história para o cliente vai muito além de demonstrar qual é a missão,

os valores e a origem da companhia de forma objetiva, é uma forma de valorizar os acontecimentos, de inspirar o consumidor e, consequentemente, estar presente em sua mente.

Conforme Cogo e Nassar (2011) reforçam, é importante que a trajetória da organização seja inspiradora e crie conexões que possam desencadear relações positivas e amparar os negócios. O fato é que contar histórias é algo básico, essencial, simples e poderoso.

Em um cenário social tão complexo, repleto de informações e relacionamentos rasos, usar ferramentas como o *storytelling*, a fim de estar mais próximo ao público, demonstra uma preocupação da empresa com o conteúdo que cria para seu consumidor, em como tal conteúdo é visto e essa preocupação também se reflete em conexão, relacionamentos duradouros e contribui para que o cliente sinta admiração por essa marca, se identifique com elementos da história contada pela empresa ou seu fundador e, ainda, sinta desejo em consumir de uma marca que o cativou e que está alinhada com seus princípios e história de vida.

Para Gallo (2019), *storytelling* é o ato de enquadrar uma ideia em uma narrativa que informa, esclarece e inspira. Esse aspecto é importante, visto que atualmente existe uma grande quantidade de empresas que buscam atenção, admiração e a escolha de compra do consumidor para seus negócios. O que diferencia as companhias que apenas buscam essa decisão de compra do consumidor das que conseguem é, justamente, a criação de conteúdo que informa, dando ao cliente insumos importantes sobre o produto, sobre como funciona a produção, transformação que gera e outros aspectos informativos importantes que contribuem para o fechamento do negócio entre empresa-cliente.

Além disso, não basta só apresentar e reforçar atributos técnicos e informativos, uma vez que o apelo emocional e conteúdo inspiracional criam conexões com o público e permitem que a empresa seja admirada pela sua história, pelos seus princípios e por se importar com o cliente, demonstrando por meio das estratégias de *storytelling*. A admiração e inspiração do público são consequências da implementação estratégica do *storytelling*, que se constrói a partir dos elementos reais e vividos pela empresa e pelo fundador.

Gallo (2019) reitera que o *storytelling* é parte fundamental da comunicação. Em um mundo em que as pessoas são bombardeadas por escolhas, as histórias constantemente são o fator decisivo pelo qual se decide fazer negócios com alguém. Ele também reforça que ter um claro senso de propósito – e comunicar esse propósito consistentemente – é o atributo-chave que define o *storytelling* inspiracional, especialmente entre líderes que gerem as marcas mais admiradas do mundo.

Ter clareza e demonstrar para o consumidor qual é o propósito da companhia é fator estratégico e decisivo, posto que, se um consumidor se identifica com os valores de uma empresa, as chances de que ele finalize uma compra são muito altas. Se o consumidor admirar e for cliente fiel de uma marca, poderá com facilidade lembrar-se dela e sentir desejo em cada produto ou lançamento, uma vez que a marca conseguiu cativar aquele cliente e sua história foi fator fundamental para esse feito.

Dessa forma, entende-se o *storytelling* como a junção de técnicas que permitem construir e gerir de forma eficaz as narrativas e seus significados intrínsecos.

Finalidade e aplicação

A nova perspectiva comunicacional permite essa ligação entre marcas e interlocutores numa lógica dentro do *storytelling* que parte da solução para melhor compreender a Economia da Atenção. É deixar de falar no conceito de “mensagem” e substituí-lo pelo de “história”. Abandonar o conceito de emissor e usar o de “criador da história”. Banir o “receptor” e utilizar “usuário da história” (Nunes, 2009, p. 23).

A partir dessa afirmação, percebe-se o quanto o *storytelling* pode ser poderoso para reter a atenção do público e, à medida que consegue essa retenção, também trabalha outros elementos e ações no consumidor que se conecta com a marca, ocupando um lugar amigável na mente e no sentimento desse cliente.

Autores como Gabriel (2003, pp.135-140) e Fontana (2010, pp. 29-30) têm enfatizado como o *storytelling* é um instrumento poderoso nas mãos da empresa para compartilhar valores, criar confiança e circular

conhecimento. Uma vez que a empresa consegue demonstrar quais são seus valores, gerar confiança no consumidor e circular conhecimento, consegue se fazer presente com esse cliente, que involuntariamente pode lembrar de algum aspecto que escutou, viu ou aprendeu com essa companhia. A lembrança pode acontecer nos gestos e elementos mais simples.

Vale ressaltar que uma empresa pode aplicar o uso de histórias de diversas formas em seu ambiente corporativo, sendo que cada uma possui uma finalidade específica, mas que contribui para uma causa maior, que pode ser ampliar o conhecimento de marca, se conectar com o público ou fazer com que a marca seja lembrada por algum elemento marcante das histórias.

Para Denning (2006), as histórias podem ser trabalhadas de diversas formas no ambiente corporativo, e podem ser de liderança, de transmissão de valores, podem ser satíricas, etc. Explorar as diversas formas de aplicar as histórias é importante para a empresa que deseja se conectar e ser lembrada pelo consumidor. Essas histórias podem ser aplicadas tanto em campanhas publicitárias, comercial de televisão, anúncios quanto em matérias jornalísticas, pôsteres em locais estratégicos reservados para a empresa.

Nesse contexto, Nunes (2009, p. 21) diz: “O *storytelling* está fazendo com que as marcas mais inovadoras comecem a entender a si mesmas como uma história sustentada no tempo. Uma grande marca hoje é como uma série de televisão com um número limitado de capítulos”.

Importante entender que, para se manter no mercado, criar conexão com os clientes e se fazer lembrada, é importante usar a estratégia de *storytelling* que dá “vida” ao sentido da empresa, propagando sua história, valores, produtos e benefícios, por meio de elementos interativos que vão permitir serem lembrados e desejados, caso a estratégia tenha sido aplicada de forma correta.

Hoje, as pessoas não compram produtos, mas sim significados (Krippendorff, 2005; Verganti, 2012). Ao tomarem uma decisão de compra, as pessoas se valem de razões emotivas, psicológicas e socioculturais, e não apenas de razões práticas. Diante disso, a utilização de *storytelling* é essencial para explorar e demonstrar o significado da empresa e de seu propósito, com o fim de estar fixada na mente do consumidor.

Sendo assim, o *storytelling* também pode ser utilizado para evidenciar aspectos positivos e relevantes da marca para seus consumidores, de forma a fixá-la na mente dos clientes. A lembrança acontece quando a marca consegue despertar algum sentimento no consumidor, que passa a desejá-la e lembrá-la em momentos decisivos da compra.

A jornada do herói como estratégia corporativa

Inspirar e se conectar com o público por meio de histórias que geram conexão e sentimento de pertencimento é um desafio, dado que tal história precisa não só ser convincente como também fazer com que o público se engaje e sinta-se parte dela.

Pensando nisso, muitos *storytellers* têm adotado em sua estratégia um elemento chamado jornada do herói, a fim de não só dar mais emoção ao assunto contado, como também cativar o público. O conceito de jornada do herói foi criado por Campbell (2002), o qual diz ser possível estruturar qualquer história a partir do roteiro básico da jornada do herói, ou seja, é possível desmontar as histórias identificando nelas os passos que constituem a jornada.

Essa “história oculta” dentro de outras histórias é chamada por Campbell de “A Jornada do Herói Mitológico”, e tem servido de base e orientação para profissionais que estudam e se dedicam às diversas formas do “*storytelling*”, desde psicólogos até roteiristas e críticos de cinema.

Para Jung (2000), o herói é um ser quase sobre-humano que simboliza as ideias, formas e forças que moldam ou dominam a alma. Para ele, “a figura do herói é um arquétipo que existe há tempos imemoriais”.

O herói é a figura real, cuja história de vida pode inspirar e gerar identificação em outras pessoas, sendo um ótimo mecanismo corporativo para a companhia que precisa que suas histórias sejam ouvidas de maneiras inovadoras.

Campbell (2002) diz que o herói deve realizar duas grandes tarefas: a primeira tarefa do herói consiste em retirar-se da cena mundana e após o herói “*deve retornar ao nosso meio, transfigurado, e ensinar a lição de vida renovada que aprendeu*” (Campbell, 2002, p. 28). A jornada do herói não é linear,

ele precisa sair do mundo comum, enfrentar os desafios propostos para, então, voltar ao mundo comum modificado, carregando diversos aprendizados e podendo transmiti-los, por meio de sua história a outros indivíduos.

Histórias que inspiram se aplicam não só à origem da companhia, mas também em estratégias de marketing e comunicação. A jornada do herói é um recurso estratégico que pode ser refletido tanto na lembrança da marca quanto no desejo dos produtos ou serviços, por meio da identificação gerada.

Portanto, segundo Gallo (2019), os *storytellers* inspiradores são eles mesmos inspirados. As estratégias corporativas pautadas em explorar e propagar o propósito da companhia se utilizando das técnicas de *storytelling* podem contribuir, então, para a construção da marca e da visibilidade que o mercado dá para a empresa.

OS GATILHOS MENTAIS

Conceito

Influenciar o consumidor na decisão de compra, sem que ele precise pensar muito para tal atitude, de forma que seja feita inconscientemente, é um dos principais desafios das organizações, visto que os clientes estão ficando cada vez mais exigentes e analíticos quanto ao que consomem.

O objetivo dos gatilhos mentais é poupar o cérebro de pensamentos e questionamentos, se utilizando de fatores que façam sentir que a decisão precisa ser tomada de forma urgente, assim garantindo a compra e evitando qualquer desistência. Vale salientar que essa não é uma forma de manipular o consumidor, mas sim de acelerar uma decisão que ele já tomaria, mesmo sem a utilização de tais gatilhos. Isto é, consiste em uma forma de persuasão, que, segundo Carvalho (2020), é a arte de convencer alguém a realizar a ação pretendida.

Macedo (2019) define gatilho mental como uma expressão que se popularizou, para se referir a um conjunto de princípios psicológicos inconscientes que exercem muita influência na tomada de decisão de uma pessoa. Segundo Bullock (2014), os gatilhos costumam caracterizar-se pela

formação de atalhos cognitivos, que influenciam o indivíduo a comprar produtos e aceitar notícias, mesmo que o fator psicológico esteja atento a outros assuntos, ou seja, atuam no inconsciente.

Condutas imediatas por parte do cliente como resultado das estratégias que se utilizam dos gatilhos mentais são a solução que as empresas buscam. Essa persuasão é baseada totalmente em informações verdadeiras, sendo que o uso dos gatilhos é feito única e exclusivamente para agilizar a decisão e não para pautar a promessa e os produtos e serviços em mentiras ou em aspectos falsos que façam o consumidor se arrepender da compra.

Finalidade e aplicação

Macedo (2019) descreve os gatilhos pelo princípio da reciprocidade: se deve retribuir com favores e concessões quando alguém faz uma cortesia ou favor. Então, a pessoa sente uma obrigação inconsciente de retribuição quando é favorecida por alguém (p. 172).

Outro princípio é o do compromisso e coerência: se apoia no fato de que depois que uma decisão é tomada, diversas pressões internas e externas fazem com que o comportamento esteja de acordo com a escolha. Dessa forma, a reação se dá de maneira que as decisões anteriores estejam em consonância na manutenção da coerência (Macedo, 2019, p. 174).

O terceiro princípio é o da aprovação social. De acordo com ele, a decisão do que é correto é tomada a partir do que os outros acham que é correto.

Os outros três princípios são: o da afeição: explora a tendência natural em dizer “sim” aos pedidos de quem se conhece e gosta; o da autoridade; e, por último, o da escassez, que se apoia na premissa de que as oportunidades parecem mais valiosas à medida que ficam menos disponíveis (Macedo, 2019, p. 176).

Todos esses princípios são técnicas de vendas que uma empresa pode utilizar para acelerar a decisão do consumidor, fazendo com que ele sinta cada vez mais desejo pelo produto/serviço, à medida que os gatilhos são utilizados e ele se familiariza com a companhia.

Ainda, segundo Macedo (2019), o gatilho da exclusividade é aquele simples mas eficiente, uma vez que as pessoas gostam de se sentir únicas e

especiais. O gatilho da exclusividade pode se mostrar eficiente, pois, em um mundo onde o status tem sido algo comum na sociedade, possuir produtos e/ou serviços exclusivos pode ser uma ideia atrativa aos clientes.

Ferreira (2019, p. 13) aborda a história grega, contada por Aristóteles, onde destaca três premissas importantes para a decisão de compra, são elas: conhecer, gostar e confiar. Estabelecer uma relação de confiança com o cliente é fundamental para um relacionamento de longo prazo entre ambos, o que significa que o consumidor pode contar com a empresa caso precise, mas também, uma vez que o cliente confia na companhia, as decisões de compra se tornam mais simples e mais rápidas, devido ao bom relacionamento entre a empresa e o cliente.

Em outro momento, Ferreira (2019) aborda sobre a persuasão completa, dizendo que, além da credibilidade, é necessário também estabelecer *Pathos*, isso significa ativar as emoções, medo, angústia, luxúria, prazer. “Ative a emoção correta, e seu cliente escolherá você, o seu produto, e a sua solução” (Ferreira, 2019, p. 13).

Visto isso, percebe-se que as empresas conseguem gerar desejo em seus consumidores se utilizando de atalhos, a fim de acelerar uma decisão que já seria tomada, uma vez que o consumidor deseja o produto/serviço ofertado.

BRANDING

Conceito

Agregar valor às suas marcas à medida que conseguem ampliar sua visibilidade positiva diante do mercado é um desafio que as organizações enfrentam nos dias atuais. Aumentar o nível de percepção de valor do cliente não é uma tarefa simples, porque ele é bombardeado diariamente com marcas que desejam ser vistas e consumidas.

Um dos pilares principais do *branding* em uma companhia é, justamente, gerir a marca e trabalhar em prol de que o cliente perceba seu alto valor, aliando qualidade, atendimento e experiência de compra. Dessa forma,

Kotler (2003, p. 269) define *branding* como: dotar produtos e serviços com o poder de uma marca, o *branding* possibilita estruturas mentais e auxilia o consumidor a formar seu conhecimento sobre produtos e serviços.

A utilização de estratégias de *branding* é muito importante para a primeira impressão que a marca irá gerar na audiência. Trabalhar de forma estratégica elementos do *branding*, como logo, imagens, sons, cores e propósito da marca, contribui para que o consumidor alie sua necessidade com o seu desejo, para se tornar um cliente fiel.

Gerenciar a marca é não só garantir que nessa imagem estejam refletidos os objetivos e imagem da empresa, mas garantir que por meio de todos esses elementos o mercado consiga se lembrar da marca, admirá-la e, conseqüentemente, sentir desejo e inspiração pelos trabalhos executados.

Aaker (1998) reitera que *branding* é a questão da qualidade percebida pelo cliente, que se resume no fato de o cliente ter a percepção de que a marca consumida tem qualidade superior a do concorrente, tornando-se fiel a ela, por conta disso.

Um dos pontos importantes sobre as estratégias de *branding* está na percepção de marca e do valor dessas marcas que o cliente possui. Cabe ao *branding* trabalhar essas estratégias no público, a fim de que a marca seja facilmente reconhecida.

Finalidade e aplicação

Segundo Alves (2017), o *branding* consolida a missão, valores e princípios da empresa, assim como o posicionamento desejado no mercado. Juntos, esses fatores podem contribuir para que o consumidor se lembre dessa empresa e decida pelo produto/serviço oferecido por ela, em sua decisão de compra.

O *branding* pode gerar valor à marca de diversas formas, porém Aaker (1998) destaca como as principais: ajudar a processar/achar informações sobre a marca, estabelecer diferenciação e posicionamento do produto, propiciar razão de compra, criar atitudes/sentimentos positivos e ajudar a estender o interesse para outros produtos da marca.

Ações de *branding* bem executadas conferem individualidade e diferenciam uma marca das restantes, contribuindo para que os consumidores possam vir a reconhecer, em uma marca em particular, promessas cumpridas. Estas ações atuam na construção da lealdade através da confiança, e resultam na demanda continuada e na lucratividade (Reichheld, 2006).

Diferenciação é um dos principais pilares no que tange a *branding*. Hoje, há um grande número de marcas no mercado, as quais muitas vezes possuem diversas semelhanças e acabam não conseguindo ser diferenciadas pelo consumidor. “Mais do mesmo” já é muito comum no mercado.

Dessa forma, quanto mais e melhor são trabalhadas as estratégias de *branding* de uma empresa, melhor é a percepção de valor que o cliente tem da companhia e mais ela é lembrada, conseguindo gerar cada vez mais desejo em seu público.

A LEMBRANÇA E O DESEJO DE MARCA NO CONSUMIDOR

Quando o cliente consegue se lembrar de uma marca, é sinal de que a empresa, por sua vez, está fazendo e executando suas estratégias de forma satisfatória. Mas o que fará com que o cliente sinta desejo pelo produto é o quão bem a empresa consegue unificar suas estratégias de forma a agregar mais valor e se fazer cada vez mais presente e necessária na vida de seu consumidor.

Para Kotler, Kartajaya e Setiwan (2017), marcas que evocam emoções podem induzir ações favoráveis dos consumidores. Elas se conectam com os clientes em um nível emocional com mensagens inspiradoras (p. 169).

Para Aaker e Joachimsthaler (2007), a implementação de uma estratégia de marca e sua construção se concentra, dentre outros fatores, na criação ou no aumento de visibilidade da marca.

Aliança das estratégias de *branding*, gatilhos mentais e *storytelling*

Utilizar estratégias, a fim de gerar lembrança e desejo de marca no consumidor, é um pilar essencial para que uma empresa consiga atingir seus

resultados. A mesclagem de diversas abordagens e tipos de estratégia faz com que uma empresa consiga se posicionar e ser assertiva na imagem que deseja passar ao seu público. Enquanto o *storytelling* gera identificação e conexão com o cliente, os gatilhos mentais aceleram a tomada de decisão, à medida que as estratégias de *branding* são aplicadas.

Fazer-se presente na lembrança do consumidor contribui para a geração de desejo e imagem que a marca constrói em sua mente. A aliança de diversas estratégias para uma finalidade comum pode levar a empresa a altos patamares, tornando-se uma marca de fácil recordação e desejada pelos consumidores relevantes.

OS CASES APPLE E BOCA ROSA

APPLE

História

A Apple é uma empresa multinacional norte-americana cujo objetivo é projetar e comercializar produtos eletrônicos de consumo e softwares (MacOS e IOS, por exemplo). É uma empresa amplamente conhecida por toda a criatividade e inovação que propõe ao mercado a cada lançamento.

Entre os seus principais produtos estão o iPhone (dispositivo celular), iPad (dispositivo que funciona como uma espécie de *tablet*, mas sua potência se assemelha a de um MacBook), MacBook (*notebook* Apple) e Apple Watch (relógio que se conecta com o celular e permite monitorar aspectos biológicos, como os batimentos cardíacos).

Um marco para a companhia está na “maçã mordida”, um símbolo que consiste no logo da empresa e permite o reconhecimento da marca em qualquer lugar do mundo. Sua história se inicia em 1976, em uma garagem onde três amigos começaram a produzir computadores em miniatura: Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne.

O primeiro computador colocado no mercado foi o Apple I, feito por Wozniak. A empresa só decolou, em 1977, quando o Apple II foi apresentado em uma feira de informática.

Em 1979 a empresa lançou o Macintosh, que foi precursor no uso do mouse e uso da navegação por ícones. Foi um lançamento admirado do ponto de vista de marketing pelo uso de diversas estratégias e analogias inovadoras, além de ter sido lançado em um dos maiores eventos esportivos do mundo, o Super Bowl.

Em 1980, quando lançou o Apple II, a empresa começou a explorar o mercado internacional. Em sequência, nessa mesma década estavam passando por uma grande crise, quando Wozniak sofreu um acidente aéreo e Steve Jobs assumiu como CEO.

Steve saiu da empresa e voltou somente em 1996, quando a Apple estava à beira da falência. A partir daí começaram a ser lançados produtos e programas que revolucionaram a situação e criaram a oportunidade de a marca ser a potência atual.

A partir de 2007, a companhia enxergou uma nova oportunidade de mercado, com o início da era dos *smartphones*. Foi quando lançou o iPhone, que se destacava da competição da época pela aposta na tela multitoque em vez dos teclados físicos.

A revolução do iPhone elevou o patamar da Apple e transformou outros produtos da empresa em sucesso. A companhia se tornou líder absoluta no mercado de *tablets* com o iPad, além de se tornar o principal nome do segmento de relógios inteligentes com o Apple Watch.

Todos esses acontecimentos contribuíram para que Apple se tornasse a potência que é hoje, amplamente conhecida, lembrada e desejada pelos consumidores. Além dos softwares e aparelhos eletrônicos, a Apple também possui sua própria plataforma de streaming, a Apple TV, além do seu próprio streaming de música o Apple Music, o que a torna uma empresa completa no mercado, oferecendo diversas soluções que são únicas e complementares.

Um dos propósitos da *Apple* é levar a melhor experiência de computação pessoal a estudantes, educadores, profissionais criativos e aos consumidores do mundo todo através de seu hardware, software e serviços de internet inovadores. É de extrema importância ressaltar o quanto a passagem de Steve Jobs foi importante para a companhia, um profissional inovador e um dos responsáveis pela Apple ter saído de uma empresa à beira da falência para uma das maiores empresas de tecnologia do mundo.

Explicitando em números, de acordo com uma reportagem divulgada pela *Folha de São Paulo*, em janeiro de 2022, a Apple foi uma das primeiras empresas a estar avaliada em aproximadamente US\$ 3 bilhões de dólares. Fabricante do iPhone, valorizou-se em US\$ 1 trilhão em menos de 16 meses, com demanda extra durante a pandemia. Esse alto valor de mercado é também reflexo de todas as suas estratégias e resultados sólidos, tornando-a uma das principais organizações do planeta (Folha de São Paulo, 2022).

No que se refere a receita, no primeiro trimestre de 2022, o resultado foi de US\$ 83 bilhões de dólares, 2% maior do que o mesmo período de 2021, segundo dados divulgados pela Apple, demonstrando ser uma empresa ainda muito promissora e importante para o mercado (Apple; G1, 2022).

Estratégia de *branding*

Analisando as estratégias de *branding* trabalhadas pela Apple, percebe-se que gestão da marca é um de seus pilares principais, dadas as diversas estratégias e mecanismos diferenciados que são utilizados para reforçar seu lugar no mercado.

Um dos primeiros pontos em que se destaca o *branding* dessa companhia está no propósito. Todas as estratégias e elementos posteriores são desenvolvidos a partir da missão e dos valores, que norteiam todas as direções da companhia. A partir dessa definição e de entender o que a move, todos os próximos passos contribuem para reforçar sua missão, seu posicionamento e o lugar que deseja ocupar na vida dos consumidores.

Conforme matéria publicada pela revista *Exame* (2022), a Apple possui três principais pilares de marketing: empatia, foco e qualidade. Esses três pilares são complementares a todas as estratégias de *branding* da companhia, tendo em vista que a experiência gerada nos clientes é diferente do que qualquer outra empresa do mesmo ramo possa proporcionar. O valor agregado dos produtos é alto e os clientes percebem esse alto valor pela experiência, mas também pelo combo de produtos, serviços e atendimentos com os quais podem ter contato. E a qualidade do mais alto nível e percepção também é um fator essencial pelo qual a Apple é amplamente reconhecida.

Ainda falando sobre a experiência do consumidor (fator indispensável para a gestão da marca), a força da Apple é grande o suficiente para que as pessoas queiram sentir a experiência de ter um produto dessa marca, tendo em vista que não será um aparelho comum igual aos muitos concorrentes no mercado. O senso de pertencimento é umas das estratégias de *branding* também utilizadas pela Apple, visto que ela reforça o poder da marca criando um movimento de clientes fiéis, satisfeitos e amantes da marca.

Gerar emoção no cliente fazendo-os sentir um mix de sentimentos ao longo da experiência também é uma estratégia que reforça a visibilidade positiva da marca. Se um indivíduo sentiu algo positivo em uma experiência, esse fator será lembrado durante muito tempo.

Além disso, suas estratégias de *branding* voltadas a inovação e design também proporcionam vantagem competitiva para a Apple, uma vez que seus dispositivos são conhecidos por um design único e por serem disruptivos no mercado e fugirem do comum nos lançamentos.

A utilização da letra “I”, da palavra “Apple” ou da palavra “Mac” antecedendo o nome dos dispositivos, tais como iPhone, Apple Watch e MacBook, também reforça a marca no mercado, que reconhece seus produtos não só pela maçã mordida, mas também pelas nomenclaturas dos produtos.

Aplicação do *storytelling*

Xavier (2015) define *storytelling* de três maneiras diferentes: pragmática, pictórica e poética. Na definição pragmática, o *storytelling* consiste em elaborar cenas, introduzindo um sentido que prenda a atenção das pessoas para assimilarem uma ideia central. Já na definição pictórica, o *storytelling* é apresentado como a arte de juntar peças como num quebra-cabeça, com finalidade de formar um quadro memorável. Por fim, a definição poética mostra que o *storytelling* é a arte de empilhar tijolos narrativos para construir monumentos imaginários com incontáveis significados.

Diante dessa afirmação, percebe-se que uma das principais estratégias da Apple é a utilização de *storytelling* em sua forma poética, de forma a prender a atenção das pessoas e levar significados profundos em todas as suas aplicações.

O *storytelling* permite atingir a emoção e o sentimento das pessoas, por meio de histórias inspiradoras, reais e repletas de elementos que geram identificação. Isso é o que Steve Jobs fazia amplamente em seus discursos, os quais eram emocionantes, cheios de suspense e seguiam as etapas da jornada do herói.

Entre os principais acontecimentos da vida de Jobs, descritos em sua biografia, estão sua trajetória de vida, desde a escola até o momento em que fundou a Apple com dois outros amigos. Os lançamentos dos primeiros produtos, com diversos desafios para os sócios, bem como o afastamento de Jobs da empresa, são aspectos importantes que ele mencionava em seus discursos. Um dos momentos mais marcantes foi sua volta à Apple como CEO. Todos esses atributos eram elaborados nas palestras de Jobs, destacando o uso da jornada do herói, tendo em vista que ele saiu do mundo comum, enfrentou diversos desafios, adquiriu aprendizados e ensinamentos que puderam ser transmitidos como lição de vida.

Vale ressaltar que o discurso disruptivo, com suspense e que prende a atenção das pessoas é um mecanismo de aplicação de *storytelling* utilizado por Jobs. Assim ele criava expectativa em quem o assistia, quebrava tais expectativas, e conseguia não só garantir a atenção do público, mas deixá-lo positivamente surpreso e extasiado com seu discurso. É famoso o discurso que Jobs fez em 2007 apresentando o iPhone, dizendo que eram três produtos em um, um iPod, um telefone celular e um aparelho de comunicação pela internet: “Não são três aparelhos separados. É um aparelho. E nós o estamos chamando de *Iphone*” (Gallo, 2019, p. 89).

Além da aplicação do *storytelling* nos lançamentos, as propagandas da Apple são parte importante da estratégia adotada pela empresa, pois elas demonstram a força da marca e da história a ser contada. Conforme Gallo (2019, p. 49):

A primeira regra para a produção de filmes emocionais é criar cenas, no começo da história que coloquem a vida do herói em perspectiva. As pessoas constroem uma relação com personagens de quem gostam e cujos conflitos se identificam. Caso contrário, não ligam para a solução. Assim como grandes filmes têm arcos dramáticos que levam o público a

uma jornada de conflito e redenção, os mais bem-sucedidos *storytellers* empresariais também têm. Eles lutam, encontram forças em seu conflito e, no final, sucesso e redenção.

Um dos principais exemplos da aplicação do *storytelling* nas propagandas Apple está no lançamento do Macintosh, cujo comercial fazia referência ao livro de George Orwell *1984*. Ao lançar o Macintosh, a Apple fez referência ao livro, sendo a frase final do comercial “1984 não será como 1984”. A propaganda se inicia com uma mulher correndo com um machado na mão, sendo perseguida por diversos guardas. Essa mulher passa por uma sala onde estão sentadas diversas pessoas com a mesma roupa, olhando fixamente para uma tela. A mulher para, gira várias vezes e arremessa o machado sobre a tela, que explode. A propaganda termina com a Apple dizendo que em janeiro de 1984 iria lançar o Macintosh e que todos iriam ver que 1984 não seria como 1984. Esse comercial foi lançado durante um dos maiores torneios de futebol americano do mundo, o Super Bowl, que costuma ter shows e comerciais durante o intervalo do jogo.

A antecipação de um lançamento e a geração de curiosidade acerca de um produto que irá ser lançado no mercado é outra característica da Apple ao aplicar o *storytelling*, uma vez que a construção da história que irá gerar desejo no consumidor é pilar principal para a boa execução das estratégias de campanha.

Portanto, a Apple é uma companhia que se utiliza da estratégia de *storytelling* para atrair a atenção dos espectadores e do mercado, para inspirar e surpreender seu público.

O uso de gatilhos mentais

Como forma de acelerar a decisão de compra de um consumidor, a Apple faz uso de estratégias de gatilhos mentais, que são princípios que trabalham o inconsciente do indivíduo para que ele tome a decisão desejada pela empresa.

Com a união das estratégias de *branding* e de *storytelling*, o uso dos gatilhos acaba sendo mais assertivo, uma vez que o consumidor já conhece

a marca, pois percebeu e aprendeu com sua estratégia de *branding*, foi inspirado pelo *storytelling* e precisa decidir de forma mais rápida se realmente efetivará a compra. Entre os principais gatilhos mentais utilizados, a *Apple* faz uso do gatilho da exclusividade, tendo em vista que é uma companhia amplamente reconhecida por modelos únicos e por estabelecer um nível de status diferenciado para quem faz parte dessa comunidade.

O gatilho de autoridade também é outro utilizado pela empresa, já que um de seus principais argumentos é o fato de ser uma empresa confiável, com alto nível de qualidade, em que o cliente pode confiar e com uma série de promotores de marca que a defendem e indicam a outros consumidores.

No que tange a aprovação social, vale ressaltar que é um gatilho em que as pessoas se baseiam no que outras pessoas informam e acham que é o certo, pode ser aplicado aos negócios da *Apple*, tendo em vista que se a empresa tem uma ampla comunidade de promotores, que a defendem e acham que é o melhor produto do mercado que outros clientes devam ter, torna-se um gatilho que pode ser disseminado pelo “boca a boca”, mas que gera resultados, pois nada melhor que ouvir a opinião de alguém que já passou por determinada situação ou consumiu determinado produto, para formar uma opinião e tomar decisão.

BOCA ROSA

História

Boca Rosa é um termo que tem se tornado muito conhecido nos últimos tempos, principalmente entre o público feminino, pois é o nome de uma das maiores marcas de maquiagem da atualidade, bem como de uma das principais influenciadoras de beleza do Brasil.

O termo foi criado pela própria Bianca Andrade, influenciadora digital, que deu o nome de Boca Rosa ao *blog* que criou para postar dicas de maquiagem. Bianca é uma jovem de 28 anos, nascida na comunidade da Maré, uma das maiores favelas do Rio de Janeiro. Era uma jovem apaixonada por maquiagem e, aos 16 anos (em 2011), começou a postar vídeos no YouTube com tutoriais de maquiagem para seus poucos seguidores.

Após um ano tendo seu canal e postando os vídeos de maquiagem de que tanto gostava, Bianca foi chamada para tomar café com a apresentadora Ana Maria Braga em seu programa *Mais Você*. No ano de 2020, Bianca foi convidada para fazer parte do *Big Brother Brasil*, no qual teve uma rápida participação, mas que rendeu muitas oportunidades e bons resultados após sua eliminação. Bianca foi *Forbes Under 30* em 2017 (lista de jovens com amplo sucesso antes dos 30 anos de idade, divulgada anualmente pela *Forbes*, em diversas categorias) e fez parte da lista de Mulheres de sucesso em 2021, também pela *Forbes*.

Com mais de 17 milhões de seguidores no Instagram, a influenciadora é detentora da marca Boca Rosa Beauty, fruto da cocriação com a Payot (empresa brasileira de cosméticos). O lançamento da coleção aconteceu em 2018, sendo conhecida como Boca Rosa Beauty by Payot. Algum tempo depois a influenciadora fez o lançamento de sua linha de produtos para cabelo, a Boca Rosa Hair, em parceria com a Cadiveu (marca renomada de produto para cabelos).

Após a participação no *Big Brother Brasil*, a linha de maquiagens de Boca Rosa chegou a faturar mais de R\$ 120 milhões, de acordo com matéria divulgada no *GI* em maio de 2021.

Em 2022 houve o lançamento do escritório da Boca Rosa Company, marco da nova fase da empresa, que se transformou em uma *holding* que gerencia todas as empresas da Boca Rosa, incluindo sua marca pessoal. A companhia é pautada em inovação e, por isso, começou a estudar e implementar o metaverso em uma de suas coleções, para não só estar presente nessa inovação do mercado, mas também proporcionar a melhor experiência de compra ao consumidor.

Dessa forma, a empresa de Bianca Andrade, bem como a personalidade da influenciadora, tem ganhado mais visibilidade no mercado, dados os resultados atingidos e todas as estratégias utilizadas pela companhia.

Estratégia de *branding*

O gerenciamento da marca Boca Rosa é permeado por diversas estratégias de *branding*, que valorizam a marca e permitem com que seja reconhecida e lembrada no mercado.

A primeira estratégia utilizada para essa identidade de marca são as cores. A principal cor da companhia é o rosa, que também faz parte do nome da marca. A utilização dessa cor nas embalagens de produtos, nos *posts e stories* de Instagram e em cada anúncio, lançamento e conteúdo da influenciadora reforça a identidade da marca, e facilita a lembrança, dado que, quando se pensa em marca de maquiagem na cor rosa, facilmente Boca Rosa Beauty pode ser lembrada.

O logo é outro elemento de *branding* que permite a fácil identificação da marca, tendo em vista que é um símbolo único, diferente e marcante, sendo composto pelo desenho de uma boca, com o contorno rosa, tendo totalmente a ver com o nome por escrito na marca. A junção de ambos forma um logo linear, conectado e que pode ser identificado sem grandes dificuldades, composto pelo símbolo rosa de uma boca e pela escrita de tal símbolo.

O conceito de *buzz marketing*, por Chetochine (2006), consiste numa construção de técnicas e meios dados aos clientes para que eles promovam uma evangelização sistemática do mercado, criando outros evangelistas, fato que provoca burburinhos, proporcionando que o nome de empresa ou informação desejada estejam nas bocas dos públicos consumidores. Diante disso, o *buzz marketing* é outra estratégia adotada pela Boca Rosa no que diz respeito à marca, pois ela entende que estar no pensamento e na boca do consumidor é uma forma de chamar sua atenção, fazer sua marca ser sempre lembrada e de lançar tendências na internet.

Um dos exemplos dessa estratégia que reforça o posicionamento da marca foi a participação da influenciadora no *Big Brother*, em que ela levou sua maleta de maquiagem com os produtos de sua marca e usava-os durante o programa. O fato de ela ter se maquiado e chorado em diversos programas foi algo que marcou e gerou muitos comentários, principalmente no *Twitter*, em que os usuários faziam posts engraçados, atestando a qualidade

do produto, pois, mesmo com a Bianca chorando durante os programas, sua maquiagem não sofria alteração. Além disso, a influenciadora todos os domingos se vestia com roupas monocromáticas, para chamar atenção à sua imagem.

Outro acontecimento que gerou *buzz marketing* para a Boca Rosa ocorreu durante uma entrevista na Rede Globo, em que, ao invés de ser apresentada como Bianca Andrade, seu nome, foi apresentada como Bianca Rosa (união de seu nome com o da sua marca), o que, mais uma vez, gerou burburinho na internet e atraiu atenção dos consumidores à marca.

Sua estratégia e gestão da marca também são colocadas em todos os lançamentos, que, além de reforçarem os atributos como as cores e o logo da marca, possuem sons e temáticas próprias, que tenham a ver com os elementos da empresa.

Um marco que reforça tais estratégias de *branding* da Boca Rosa é o jeito único de fazer lançamento, que já virou marca registrada da empresa. Em todos os lançamentos ela faz o envio de um *press kit* (instrumento de divulgação que reúne informações e produtos sobre a marca) a pessoas selecionadas (outros influenciadores digitais), que repostam o recebido e engajam na internet acerca do assunto.

Dessa forma, a influenciadora construiu uma empresa autêntica, que lança tendências, que sempre quer estar na boca e na mente do consumidor, agregando valor ao público, oferecendo os melhores produtos e gerenciando a marca, de maneira que os atributos sejam bem trabalhados e os consumidores tenham bom reconhecimento acerca deles.

Aplicação do *storytelling*

Contar histórias e dar significado a todos os seus produtos e campanhas publicitárias é o desejo de Bianca Andrade, que utiliza o *storytelling* em todos os seus lançamentos, palestras e nas postagens do dia a dia no Instagram.

A vida da influenciadora já é uma história contada todos os dias, por meio de sua rede social, na qual mostra os bastidores do trabalho, as conquistas, as dificuldades e seu dia a dia como mãe, mulher e empresária. No que tange aos seus lançamentos, *storytelling* é quesito obrigatório, pois ela

entende que essa é uma forma de chamar a atenção do público e contar uma história que faça sentido e tenha significado no lançamento, a fim de que não seja só “mais um” lançamento superficial no mercado.

Em 2022 a influenciadora fez o lançamento de um suplemento de vitamina voltado para crescimento e fortificação do cabelo, as famosas *gummies*, também em parceria com a Cadiveu. Como uma de suas principais estratégias de lançamento é a antecipação, a influenciadora propõe um *feed* de contagem regressiva, em que cada dia é acompanhado de um número de tal contagem, mas que possui um significado.

Quando estava fazendo o lançamento dos suplementos, Bianca apostou nos *easter eggs* (pequenas pistas do que estava por vir), para gerar ainda mais curiosidade no público. Além disso, criou um *feed* de contagem regressiva, em que cada dia uma parte da história era contada. Primeiro, postava os dias que faltavam para o lançamento com as boquinhas (forma da *gummie*). Cada dia que faltava era uma boquinha a menos.

O universo de lançamento se deu a partir da história de Alice no País das Maravilhas em que as boquinhas representavam os doces que Alice comia e a permitiam mudar de tamanho. A referência a essa história e a abordagem do conteúdo criou conexão com o público, tendo em vista que é uma história famosa que fez parte da infância de muitos jovens. Gerou curiosidade acerca do produto que estava por vir.

Além disso, Bianca também fez parcerias com influenciadores “do momento” para gerar ainda mais visibilidade ao seu lançamento. Um dos influenciadores convidados para fazer parte de tal lançamento foi o João Guilherme, filho do cantor Leonardo, ator (fez diversas novelas infantis no SBT) e influenciador digital. João foi uma das escolhas, pois Bianca gostaria de romper a ideia de que era um produto voltado apenas ao público feminino, desmistificando uma série de preconceitos acerca de seu ramo de atuação.

A história também é contada sobre o universo em torno das *gummies*, que poderiam ser consumidas experimentando um café, na correria do dia a dia do trabalho. Ela também quis reforçar os atributos técnicos do produto, o sabor framboesa, a facilidade de consumir, já que era mastigável e de fácil deglutição. A música oficial desse lançamento foi “Café da manhã”,

uma parceria entre Luísa Sonza e Ludmilla, cujo refrão consistia na frase “depois que começa não para”, o que reforça que o produto é tão bom, que o consumidor não teria vontade de parar de consumi-lo. O lançamento foi um sucesso, vendendo aproximadamente R\$ 1 milhão de reais em um dia e esgotando rapidamente as quantidades em estoque.

Depois desse, vieram outros lançamentos também importantes e recheados de *storytelling*, tal como o do escritório instagramável da Boca Rosa Company. Houve o lançamento da Pink, o avatar de Bianca Andrade no Metaverso, que assinou sua coleção de maquiagem, que consistia em paletas de sombra, rímel, delineadores e *blushes*. A história da Pink é baseada no metaverso e na vontade da CEO de entrar e descobrir novos mundos, oferecer o melhor para seus clientes, à medida que movimenta o mercado e cria histórias surpreendentes e intrigantes a partir do assunto.

Dado o exposto, percebe-se o quanto a arte de contar histórias é presente na vida e nas campanhas publicitárias e lançamentos de Bianca Andrade. Cada história contada possui um significado, lança uma tendência diferente e causa admiração no público que acompanha a influenciadora, que absorve o significado de cada lançamento. Todas essas construções fazem com que o público admire e se engaje, uma vez que a cada novo produto uma tendência é lançada.

Vale ressaltar que em cada palestra que participa ela também faz uso do *storytelling*, para contar sua história de vida, marcada pela superação e pelo crescimento ao longo do tempo, visto que é uma menina que nasceu e cresceu na favela, trabalhou e construiu, hoje, o que se pode chamar de império da maquiagem, a jornada do herói é um mecanismo amplamente utilizado para destacar seu sucesso atualmente.

O uso de gatilhos mentais

Aliando-se às estratégias já apresentadas, a influenciadora também faz uso dos gatilhos mentais em suas atividades, a fim de garantir que as decisões desejadas sejam tomadas.

O principal gatilho utilizado é o da antecipação, pois, a cada novo lançamento, produto ou acontecimento na empresa, é gerado desejo no

público, por meio das estratégias que antecipam e dão pequenos *spoilers* do que está por vir. Criar expectativas é importante para deixar o público atento e fazer com que se mantenha empolgado no lançamento que virá. Essa é uma estratégia amplamente utilizada pela Boca Rosa.

Tal antecipação gera curiosidade no público, que fica esperando saber quais serão os próximos passos. A antecipação aliada à curiosidade é uma das formas com que a Boca Rosa gera desejo em seu público.

Por ter uma história atrelada à maquiagem, ter atuado como garota-propaganda de outras marcas antes de ter a sua própria e ter se mostrado autoridade no assunto, os gatilhos da confiança e autoridade também são trabalhados pela marca.

A aprovação social é o gatilho usado por estratégia, dado que a Boca Rosa já construiu uma comunidade sólida de fãs e consumidores fiéis, que recomendam sua marca, além de ser a marca de maquiagem preferida entre diversos influenciadores, aumentando a percepção de valor e aprovação do círculo de pessoas com as quais convive.

Por fim, a companhia também trabalha os gatilhos de urgência e escassez quando possui promoções por tempo limitado ou quantidades limitadas em estoque, se utilizando dessas estratégias para incentivar o consumidor a finalizar a compra o quanto antes.

Apple x Boca Rosa: o que ambas possuem em comum?

Analisando as empresas Apple e Boca Rosa é possível perceber que, embora sejam de áreas de atuação diferentes, possuem muitos aspectos em comum. O principal deles é o fato de conhecerem bem o público, tendo em vista que sabem o que seus consumidores gostam e como atendê-los com excelência, sendo esse fator principal para a boa visibilidade da marca diante dos *stakeholders*.

Ambas são empresas disruptivas, pensam fora da caixa, querem inovar e obter vantagens competitivas acerca de suas boas práticas e das inovações que propõem ao mercado. Enxergam as estratégias de marketing como

potencializadoras do negócio, as aplicam no mercado de maneiras diferentes das convencionais, para não só atender ao seu público, mas manter seu posicionamento de mercado.

Tanto a Apple quanto a Boca Rosa se utilizam de estratégias de *storytelling* para dar ainda mais peso aos significados da companhia, demonstrar seus valores, se basear na jornada do herói e construir campanhas, lançamentos e produtos, cujos significados sejam perceptíveis, gerem identificação e conexão com o cliente e sejam marcos importantes para as companhias. Ambas reconhecem o poder do *storytelling*, para reforço do posicionamento da marca.

A Apple está no *ranking* das empresas mais valiosas do mundo da Kantar Branz (G1, 2022). A Boca Rosa, por sua vez, é uma marca brasileira em constante ascensão, com cada vez mais visibilidade na internet e faturamentos cada vez mais altos. São empresas que entendem o poder do marketing e os resultados positivos que boas estratégias podem trazer à marca e aos seus resultados.

O *storytelling* cria histórias que conectam, agregam valor, geram identificação e conexão e permitem atribuir significados a elementos da empresa. As estratégias de *branding* gerenciam os aspectos da marca, reforçam seu posicionamento, também agregam valor, permitem que uma marca seja valiosa, reconhecida e lembrada em qualquer lugar. Os gatilhos mentais aceleram decisões e reforçam os atributos da marca.

Cada um desses atributos exerce uma função na estratégia macro da empresa, sendo a aliança de todos eles essencial para que uma marca possua boa visibilidade no mercado, seja facilmente reconhecida, possa ser lembrada em situações estratégicas e convenientes para a empresa, além de ser desejada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação acerca do posicionamento da marca e da imagem que possui diante do mercado, bem como o quanto é lembrada e desejada pelos consumidores, é uma das principais indagações das empresas atualmente,

tendo em vista que a volatilidade do cenário atual, a quantidade de marcas e informações às quais os consumidores são submetidos e o nível de necessidade de conexão, identificação e atributos que influenciem na tomada de decisão se fazem cada vez mais necessários para manter uma marca no pensamento do consumidor.

Diante disso, percebe-se um aumento na utilização de estratégias que, juntas, potencializam o posicionamento de uma empresa e contribuem para que seja lembrada e desejada pelo seu público. O *storytelling*, combinado com as estratégias de *branding*, torna-se pilar importante nos objetivos do negócio, já que gerencia os aspectos da marca, trabalha elementos, imagens, sons, textos e experiências, de forma a criar uma identidade, agregar valor e construir a imagem da marca.

Os gatilhos mentais são utilizados como aceleradores da decisão, uma vez que são trabalhados diante de elementos que fazem parte do inconsciente do indivíduo e contribuem para que ele tome a decisão desejada pela empresa. O uso dos gatilhos acelera tal tomada de decisão que já seria feita, mas que foi interrompida por algum motivo.

A lembrança de marca do consumidor acontece quando ele associa elementos à empresa ou lembra-se de tal marca em alguma situação do cotidiano. Essa lembrança pode ser gerada, por meio de algum elemento específico, de alguma experiência vivida pelo consumidor ou por alguma história e/ou propaganda vista. O desejo, por sua vez, acontece quando o cliente sente vontade de fazer parte da comunidade da marca, de ter a experiência proporcionada por ela, oriunda da admiração e curiosidade gerada pela companhia.

Observando a aplicação dessas estratégias em duas grandes empresas que executam com excelência suas ações de marketing no mercado, é notável que a construção de uma boa imagem de marca advém da assertiva implementação de tais estratégias.

A Apple é uma empresa amplamente reconhecida, lembrada e desejada pelos consumidores, visto que aplica de maneira estratégica suas ações e seus elementos no mercado. O *storytelling* dá significado e gera inspiração em seu público. As estratégias de *branding* constroem sua identidade e a diferenciam

dos demais, ao passo que os gatilhos mentais trabalham no inconsciente do público reforçando tais elementos e fazendo com que a marca seja lembrada e desejada.

A Boca Rosa, apesar de ser uma companhia relativamente jovem no mercado, se utiliza de estratégias já maduras, que geram resultados. É uma marca amplamente lembrada e desejada, pois usa as estratégias de *storytelling* para se conectar com o público, gerar burburinho na internet e estar sempre sendo mencionada. Reforça todos os seus elementos, por meio da gestão da marca, e se torna a decisão da consumidora, por meio do uso dos gatilhos que reiteram seus atributos e fazem com que o consumidor tome a ação desejada. A combinação dessas estratégias fez com que a Boca Rosa se tornasse uma das principais marcas de beleza do Brasil.

Portanto, fica evidente que a aliança entre *storytelling*, estratégias de *branding* e gatilhos mentais contribui de forma positiva e eficiente para a geração de lembrança e desejo de marca no consumidor, uma vez que dá significado à empresa, inspira e conecta seus consumidores, além de reforçar seu posicionamento e garantir que sempre estará na mente do público. Essa tríade de estratégias constrói a identidade da marca e a trabalha no consumidor, a fim de se manter como marca que pode ser facilmente reconhecida, pois quem não é visto, não é lembrado nem desejado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. (1998). *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo, Elsevier.
- AAKER, D. A. e JOACHIMSTHALER, E. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre, Bookman.
- ALVES, F. (2017). *Saiba como trabalhar o branding da empresa com o marketing digital*. Disponível em: <https://www.trespix.com/blog/saiba-como-trabalhar-o-branding-da-empresa-com-o-marketing-digital/>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- APPLE (2022). *APPLE divulga resultados do terceiro trimestre*. Disponível em: <https://www.apple.com/br/newsroom/2022/07/apple-reports-third-quarter-results/>. Acesso em: 3 nov. 2022.

- BULLOCK, T. (2014). *The Buzz on Buzzfeed: can the readers learn the news from lists?* Dissertação de mestrado em Artes. Tuscaloosa, Universidade do Alabama. Disponível em: http://acumen.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0001663/u0015_0000001_0001663.pdf. Acesso em: 3 out. 2022.
- CAMPBELL, J. (2002). *O herói de mil faces*. São Paulo, Cultrix/Pensamento.
- CARVALHO, I. (2020). *Transformando palavras em dinheiro*. São Paulo, Buzz.
- CASTRO, A. (2013). *Storytelling para resultados: como usar histórias no ambiente empresarial*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- CHETOCHINE, G. (2006). *Buzz Marketing: sua marca na boca do cliente*. São Paulo, Pearson.
- CITELLI, A. (2004). *Linguagem e persuasão*. São Paulo, Ática.
- COGO, R. S. e NASSAR, P. (2011). Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias. In: CONGRESSO CIENTÍFICO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 5, São Paulo. *Anais...* São Paulo, Abrapcorp, pp. 1-17. Disponível em: <https://abrapcorp2.org.br/anais2011/mesas-tematicas.htm>. Acesso em: 4 ago. 2022.
- DENNING, S. (2006). *Effective Storytelling: strategic business narrative techniques*. Chicago, Strategy & Leadership.
- EXAME (2022). *A filosofia de marketing da Apple*. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/relacionamento-antes-do-marketing/a-filosofia-de-marketing-da-apple/>. Acesso em: 4 ago. 2022.
- FERREIRA, G. (2019). *Gatilhos mentais: o guia completo com estratégias de negócios e comunicações provadas para você aplicar*. São Paulo, DVS Editora.
- FOLHA DE SÃO PAULO (2022). *Apple torna-se primeira empresa a atingir US\$ 3 trilhões em valor de mercado*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/01/apple-torna-se-primeira-empresa-a-atingir-us-3-trilhoes-em-valor-de-mercado.shtml>. Acesso em: 20 set. 2022.
- FONTANA, A. (2010). *Storyselling: strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*. Bologna, ETAS.
- GABRIEL, Y. (2003). *Storytelling in Organizations: Facts, Fiction and Fantasies*. 2 ed. Nova Jersey, Prentice-Hall.
- GALLO, C. (2019). *Storytelling: Aprenda a contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- G1 (2021). *Bianca Andrade, a Boca Rosa, conta como construiu “império” ao criar a marca que leva seu nome*. Disponível em: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/bradesco/noticia/2021/05/06/bianca-andrade-a-boca-rosa-counta-como-construiu-imperio-ao-criar-a-marca-que-leva-seu-nome.ghtml>. Acesso em: 25 jun. 2022.

- G1 (2022). *Apple retoma 1º lugar em ranking de marcas mais valiosas do mundo; Louis Vuitton lidera entre marcas de luxo*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/07/04/apple-retoma-1o-lugar-em-ranking-de-marcas-mais-valiosas-do-mundo-louis-vuitton-lidera-entre-marcas-de-luxo.ghtml>. Acesso em: 1 nov. 2022.
- JUNG, C. G. (2000). *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. Tradução de Dora Mariana R. Ferreira da Silva e Maria Luiza Appy. Petrópolis, RJ, Vozes.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIWAN, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro, Sextante.
- KOTLER, P. (2003). *Marketing de A a Z*. Rio de Janeiro, Campus.
- KRIPPENDORFF, K. (2005). *The Semantic Turn: a New Foundation for Design*. Nova York, Taylor&Francis, CRC Press.
- MACEDO, P. (2019). *Copywriting – Volume 1: O método centenário de escrita mais cobiçado do mercado americano*. São Paulo, DVS Editora.
- MCSILL, J. (2012). *5 lições de storytelling: fatos, ficção e fantasia*. São Paulo, DVS.
- NASCIMENTO, A, e LAUTERBORN, R. (2005). *Os 4 es de marketing e branding*. São Paulo, Livro Pronto.
- NATIONAL STORYTELLING NETWORK (2022). *What is storytelling?* Disponível em: <https://storynet.org/what-is-storytelling/>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- NUNES, A. (2009). *É melhor contar tudo: o poder de sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal*. São Paulo, Nobel.
- REICHHELD, F. (2006). *The ultimate question*. Boston, Harvard Business School Press.
- VERGANTI, R. (2012). *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston, Harvard Business School Press.
- XAVIER, A. (2015). *Storytelling: histórias que deixam marcas*. Rio de Janeiro, Best Business.

O *trade marketing* como meio de encantamento do cliente

Bruna Petrolli Areias
Francisco Antonio Serralvo

INTRODUÇÃO

Encantar o cliente transcende a capacidade da organização de atender necessidades e desejos, e se refere à criação de uma experiência excepcional e memorável para ele. É, acima de tudo, um processo de surpreender o cliente de forma positiva, proporcionando-lhe um sentimento de satisfação e fidelidade em relação à marca ou produto. O encantamento do cliente vai além da simples satisfação. Enquanto a satisfação se concentra em atender às necessidades e expectativas básicas, o encantamento procura superar expectativas e criar uma conexão emocional com o cliente.

Existem várias maneiras de encantar o cliente. Pode ser por meio de um atendimento excepcional, onde os funcionários são prestativos, atenciosos e mostram genuíno interesse nas demandas do cliente. Também pode envolver a entrega de um produto ou serviço de alta qualidade, que supere as expectativas em termos de funcionalidade, design, durabilidade, ou ainda, prestígio. Além disso, o encantamento do cliente pode ser alcançado por meio de personalização e exclusividade. Quando os clientes se sentem únicos

e especiais, quando suas preferências e necessidades individuais são levadas em consideração, eles são mais propensos a se encantar e se conectar com a marca.

Outra forma de encantar o cliente é criar momentos memoráveis e experiências diferenciadas. Isso pode ser alcançado por meio de ações criativas, surpresas agradáveis ou eventos especiais que deixam uma impressão duradoura na mente do cliente, e criam uma ligação emocional positiva com a marca, de modo que o cliente não apenas se satisfaça com o produto ou serviço, mas também se torne um defensor leal da marca. Um cliente encantado é mais propenso a recomendar a marca para outros, a permanecer leal mesmo diante de concorrência e a ter uma maior propensão a repetir compras.

No espectro das múltiplas possibilidades de ações de marketing para encantar o cliente, postula-se a obtenção do encantamento por meio das ações do *trade marketing*, como forma de criar experiências excepcionais e memoráveis, que vão além das expectativas comuns, para estabelecer uma conexão emocional e gerar fidelidade, como forma de surpreender positivamente o cliente, proporcionando-lhe um sentimento de satisfação, admiração e desejo de continuar se relacionando com a marca.

O *trade marketing* é uma disciplina que envolve estratégias de marketing voltadas para a relação entre fabricantes e varejistas, com o objetivo de impulsionar as vendas e aumentar a visibilidade dos produtos. Esta área tem se mostrado cada vez mais relevante no contexto empresarial, pois reconhece a importância dos intermediários na cadeia de suprimentos e busca estabelecer parcerias sólidas entre fabricantes e varejistas.

Uma das principais razões pelas quais o *trade marketing* é fundamental é o fato de que os varejistas são uma peça-chave na comercialização de produtos. Eles estão em contato direto com os consumidores finais e têm a capacidade de influenciar suas decisões de compra. Dessa forma, é essencial que os fabricantes desenvolvam estratégias de marketing específicas para esse público-alvo, visando à disponibilidade do produto no ponto de venda, a exposição adequada nas prateleiras e a comunicação eficaz com os consumidores.

Além disso, o *trade marketing* desempenha um papel crucial na diferenciação dos produtos e na construção de uma vantagem competitiva. Através da cooperação com os varejistas, os fabricantes podem criar experiências de compra únicas, por meio de promoções especiais, exposições temáticas, embalagens personalizadas e outros recursos que agreguem valor aos produtos. Essas ações colaborativas permitem que as organizações se destaquem em um mercado cada vez mais competitivo, conquistando a preferência dos consumidores e garantindo o sucesso a longo prazo.

O objetivo deste trabalho é analisar como as empresas podem usar as ações do *trade marketing* para encantar o cliente tanto no ponto de venda físico como no on-line.

REVISÃO DA LITERATURA

Trade marketing

O *trade marketing* surgiu na década de 1980, em organizações localizadas na Europa, e só por volta da segunda metade da década de 1990 chegou ao Brasil, voltado para atividades de merchandising e de ações no ponto de venda, para satisfazer as necessidades do consumidor final e varejista. Nesse início as pessoas achavam que o *trade marketing* era só mais uma desculpa para disponibilizar mais verba para os varejistas (Alvarez, 2008). Antes disso, só existiam duas áreas que cuidavam de assuntos relacionados aos varejistas e consumidores, que eram: a de marketing responsável pelo composto de marketing (produto, promoção, preço e ponto de venda); e a de vendas, que era responsável pela negociação direta com os varejistas. A percepção da necessidade de criar *trade marketing*, e, dessa forma, se separar de marketing, veio quando os então departamentos não estavam mais conseguindo atingir os resultados esperados e perceberam que o ponto de venda deveria ter uma atenção personalizada (Motta, Santos e Serralvo, 2008). De acordo com Corstjens e Corstjens (1995), o *trade marketing* surgiu como um marketing industrial, focado no B2B (*business to business*), e, para os autores Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 48), “o trade marketing age de certo modo para

adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores”.

Trade marketing acaba tendo a função de lidar e gerir várias áreas de negócios, podendo ser internos, como marketing e vendas, e externos, como varejistas, por exemplo. É necessário estar atento a todas as possibilidades e acompanhar os movimentos da concorrência, e qualquer lacuna encontrada, o departamento pode criar uma campanha para atingir o consumidor (Motta, Santos e Serralvo, 2008). Poder atuar em diversas áreas é a função principal do departamento, porém para isso é necessário compreender conceitos e procedimentos diferentes, o que acaba dando maior responsabilidade e dificultando a identificação dos resultados da ação (Alvarez, 2008). Apesar de demandas urgentes surgirem a todo momento, é primordial levar em consideração os custos de investimentos na campanha em relação ao retorno financeiro que o cliente ou varejista irá dar (Motta, Santos e Serralvo, 2008).

O palco principal do *trade marketing* é o ponto de venda, local onde ele pode interagir diretamente com o consumidor. Segundo Alvarez (2008), os principais objetivos do trade são: tornar o produto atrativo no ponto de venda; ocupar espaços em lojas físicas; assegurar que as comunicações estejam alinhadas com as estratégias de marketing; apoiar os lançamentos de novos produtos; apoiar a força de vendas; desenvolver relacionamento com clientes; definir as metas das ações de ponto de venda com o objetivo de presença e principalmente lucro; e controlar os custos de servir os clientes e canais.

Com esses objetivos é possível compreender as necessidades momentâneas de vendas e as estratégias de posicionamento de marca e produto que o marketing propõe. Um dado importante que Alvarez (2008) cita em seu livro é que o cliente percebe apenas 10% dos produtos que estão dispostos em um ponto de venda, pois seus olhos percorrem as prateleiras a 100 km por hora e o tempo médio de tomada de decisão de compra é de 5 segundos, o que faz com que possamos perceber a necessidade e importância das comunicações nos pontos de venda para chamar a atenção do cliente.

Medir os resultados das ações de *trade marketing* é bem difícil, pois, além de envolver diversas áreas, como mencionado anteriormente, caso não

tenha um objetivo claro e específico que a ação deva conquistar, fica difícil mencionar se ela foi positiva para a empresa. Portanto, a forma de medir os resultados e custos das ações deve fazer parte da campanha (Alvarez, 2008).

As métricas podem ser quantitativas e qualitativas. Sendo as quantitativas responsáveis pelos resultados nas ações de vendas pontuais, em um determinado período. Os objetivos centrais são a melhoria no volume de vendas, resultados financeiros e áreas ocupadas no ponto de venda. Já as qualitativas têm como objetivo mensurar como o consumidor identifica e avalia o produto (grau de conhecimento, aceitação e frequência de compra). A melhor forma de mensurar o qualitativo é por meio de pesquisas, concursos ou índices de lembranças, pois é necessário avaliar a possível mudança comportamental em longo prazo e não por meio de ações de demonstrações, degustações ou distribuições de amostras, que é algo mais pontual e fica difícil de perceber se houve uma mudança do cliente (Alvarez, 2008).

As campanhas de *trade marketing*, normalmente, possuem custos elevados por diversos fatores, mas principalmente por serem campanhas criativas para chamar a atenção do cliente. Por isso é necessário pegar o histórico de campanhas realizadas, agrupá-las com objetivos em comum e comparar quais trouxeram melhores resultados em relação ao custo-benefício. Esse acompanhamento será essencial para criar um cardápio de ações efetivas que poderão ser replicadas, porém isso não exclui a necessidade de fazer o acompanhamento dos custos das ações futuras. É importante lembrar que as ações de *trade marketing* precisam ser pensadas exclusivamente para cada deficiência do cliente, e esse cardápio de ações servirá para ter uma base do que pode funcionar e seus valores, e não como uma regra que deve ser implementada sempre (Alvarez, 2008).

Processo de decisão de compra

O consumidor, durante o processo de consumo e de compra, pode assumir três papéis, que podem ser exercidos pelo mesmo indivíduo ou não, são eles:

- *Shopper*: é quem decide onde vai fazer as compras, esse é o consumidor que vai ser estimulado e influenciado por ter contato direto com o ponto de venda.
- *Buyer*: é o papel exercido pelo *shopper* ao finalizar a compra.
- *Consumer*: é quem vai consumir o produto que foi comprado pelo *buyer* (Alvarez, 2008).

Segundo Kotler e Keller (2013), o consumidor passa por cinco etapas para finalizar a compra. Os processos psicológicos mencionados no tópico anterior são bem relevantes e estão diretamente relacionados na tomada de decisão. Importante lembrar que não são todos os consumidores que passam por todas as etapas nem seguem a mesma ordem, depende do grau de envolvimento que ele tem pela busca por variedade.

O processo de compra se inicia quando o consumidor percebe o problema ou a necessidade de determinado produto ou experiência. Essa necessidade surge a partir de um estímulo interno, que pode ser fome e sede, ou por estímulos externos, por exemplo, uma propaganda da viagem dos seus sonhos durante o intervalo de um programa de televisão, desencadeando o desejo de realizar aquela compra. Após plantar a semente de necessidade e desejo no consumidor, o próximo passo é ele buscar por informações sobre aquele produto ou experiência. Podemos dizer que existem dois níveis de interesse pela informação, um mais moderado, nomeado como atenção elevada, e outro mais receptivo, chamado de busca ativa de informações, que está aberto a saber tudo sobre aquele produto ou experiência, irá fazer pesquisas, conversar com conhecidos e visitar lojas para ver o produto. Na terceira etapa acontece a avaliação das alternativas, o consumidor avalia quais são os pontos principais que aquele produto ou experiência precisa ter para satisfazê-lo. Por exemplo, ao escolher um hotel para as férias, quais características este hotel precisa ter? Localização, higiene, ambiente, preço ou alimentação são alguns pontos que os hóspedes levam em consideração durante a escolha do local. A partir dessa lista é possível ir diminuindo as opções e chegar na decisão de compra, que é dividida por subdecisões, que seriam em relação a marca, revendedor, quantidade, ocasião e forma de pagamento. Antes de realmente tomar a decisão final da compra ainda tem os fatores de interferência, que podem fazer com que o consumidor desista da

compra. Como mencionado no tópico de comportamento do consumidor, normalmente somos influenciados por pessoas que estão em nosso círculo social, como família, amigos, colegas de trabalho, grupos religiosos, entre outros. O *feedback* de um conhecido é uma informação muito importante para o consumidor e tem um grande peso em sua decisão. Dessa forma, se o discurso realizado por um familiar, por exemplo, daquele produto que estava em sua lista de desejo for negativo, é bem capaz que ele acabe desistindo da compra. Porém, o contrário também ocorre, quando alguém faz um discurso animado e positivo, o consumidor fica ainda mais entusiasmado para efetuar a compra. Outro ponto que pode acarretar na desistência são os imprevistos, como perda do emprego, surgimento de uma necessidade mais urgente do que aquela planejada. Não é porque o consumidor realizou a compra que devemos parar de monitorar o seu comportamento, pelo contrário, é importante monitorar a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto. Quando o desempenho do produto é positivo, o cliente fica satisfeito; caso ele se surpreenda e supere suas expectativas, isso gera encantamento, podendo assim acabar tendo um consumidor promotor e fidelizado. Mas o oposto também acontece, que é quando as expectativas não são atendidas e o cliente fica desapontado, podendo parar de consumir seus produtos ou até mesmo fazer comentários negativos. O último tópico a que o profissional de marketing deve estar atento é em relação a utilização e descarte do produto, entender se o consumidor está usando a total capacidade do produto antes de fazer o descarte (Kotler e Keller, 2013).

Durante todo esse processo de decisão, também tem a escolha do varejista. Para isso, os consumidores levam em consideração os seguintes pontos: variedade e tipos de produtos e marcas, qualidade dos produtos, nível de preço praticado, conveniência da localização, apresentação e serviço geral, e qualidade do atendimento (Morales, 2000), além de fazerem pesquisas em sites, como na aba de avaliações do Google, Reclame Aqui e comentários de outros usuários nas redes sociais da marca, para saber mais sobre a reputação. Agora, quando os consumidores encontram o mesmo produto com o mesmo preço em locais diferentes, o que é levado em consideração para a decisão de compra é a última experiência, tanto no on-line como no físico (Opinion Box, 2021).

Engraçado que, como consumidores, quando estamos nesse processo de decisão, não percebemos por quantas etapas passamos para realmente efetivar a compra.

Encantamento

A ação de satisfazer a expectativa que seus clientes criaram sobre aquele produto ou experiência gera encantamento, que pode resultar na fidelidade.

Porém, o encantamento não acontece somente com a entrega e satisfação, é um conjunto de boas práticas, principalmente em relação ao relacionamento e atendimento, que irão fazer com que as expectativas dos clientes sejam superadas. Conhecer seu consumidor e saber quais são suas necessidades e desejos facilita no processo de encantamento.

Segundo o ex-vice-presidente da Disney Lee Cockerell (2013), o atendimento ao cliente não pode ser só um departamento em uma empresa, e sim a experiência como um todo, do primeiro contato com a marca até o final, todos os funcionários devem oferecer o melhor atendimento para o consumidor, já que caso algum cliente não se sinta confortável com a experiência ou serviço prestado, ele estará mais propenso a fazer comentários negativos sobre a marca ou produto. E como já comentado em tópicos anteriores, *feedbacks* ruins têm mais importância e relevância para o cliente que está te conhecendo do que os comentários positivos. Para que a excelência em atendimento chegue àquele funcionário que terá contato direto com o consumidor, é importante que as atitudes e ensinamentos venham do topo, bons líderes precisam dar o exemplo e demonstrar atributos de um excelente atendimento, dessa forma também poderão cobrar de seus funcionários o melhor. Um líder de qualidade não impõe mandamentos, ele poliniza ações e melhorias para os funcionários.

Uma empresa pode ser considerada como um ecossistema, onde todos os elementos (departamentos) estão conectados, ou seja, uma atitude errada em um departamento pode afetar todo o resto, podendo ter uma grande repercussão (Cockerell, 2013).

O atendimento ao cliente vai além do “em que posso te ajudar?”, se inicia na aparência, comportamento, higiene, comunicação com clareza dos

funcionários, isso tudo mostra para o consumidor que a empresa está alinhada em seu discurso, além de passar comprometimento por parte do funcionário. É preciso estar atento a todas as ações dos consumidores, pois nem sempre eles vão relatar um problema e simplesmente podem não voltar a fazer novas compras. As melhores empresas se destacam, pois identificam as necessidades não satisfeitas dos clientes e descobrem uma forma de atendê-las. Antecipar-se às necessidades e surpreender os clientes acarretará encantamento. Por isso é importante disponibilizar diversas possibilidades para o cliente se sentir à vontade para expressar o seu sentimento. Não é necessário ficar preso somente aos seus concorrentes, pelo contrário, procurar por ideias e atitudes de outros setores fará com que encontre boas alternativas e posteriormente só as ajuste para seu ramo de negócio (Cockerell, 2013).

A famosa frase “o cliente sempre tem razão” tem suas controvérsias, mas é importante salientar que em hipótese alguma o funcionário deve discutir com o cliente, mesmo sabendo que ele está errado. A melhor opção é tentar resolver a situação com calma, caso a circunstância saia do controle, o ideal é chamar um gestor. Funcionários solícitos, flexíveis e que não sejam negativos em suas respostas têm mais chance de criar sua carteira de clientes fiéis (Cockerell, 2013).

Todas as informações citadas sobre atendimento e relacionamento com cliente devem estar alinhadas tanto para o físico como para o on-line, já que, como vimos no tópico de comportamento dos consumidores, atualmente as empresas precisam ser *omnichannel* e o consumidor não pode encontrar atendimento diferente nas plataformas.

O ex-presidente do conselho da The Walt Disney Company Michael Eisner citou, no livro *O jeito Disney de encantar os clientes*, que “a Disney é uma obra em andamento”. Essa frase mostra que, mesmo que os índices de satisfação de seus clientes estejam excelentes, é preciso sempre estar se atualizando e buscando melhorias.

A concorrência entre as organizações está cada vez maior, dessa forma, para conseguir se destacar e chamar a atenção dos clientes, ter um bom atendimento e principalmente estreitar o relacionamento são pontos

importantes. Deixar o cliente fazer parte do processo de informação e engajamento fará com que o relacionamento se estreite além da conexão com produto ou serviço (Kotler e Keller, 2013).

A satisfação de um cliente está totalmente relacionada entre o desempenho do serviço e a expectativa criada. Portanto, se a organização alcançar ou superar a expectativa, acarretará satisfação e encantamento. A pergunta que fica no ar é: como as expectativas são criadas? Normalmente elas surgem com experiências anteriores, recomendações, promessas criadas por propagandas e até mesmo pelos concorrentes. É importante manter o equilíbrio entre a expectativa e a realidade, para que se as expectativas não forem atingidas, o tombo não seja tão grande. Por isso, muitas empresas medem a satisfação dos clientes constantemente, para modificar suas ações e obter maior resultado entre os clientes. Isso auxilia a reter os clientes, pois um cliente satisfeito tende a permanecer fiel por mais tempo e sempre adquirir as novas atualizações dos produtos (Kotler e Keller, 2013).

Claro que é importante captar novos clientes, para aumentar sua carteira, mas retê-los é mais relevante, pois consumidores fiéis acabam ajudando na divulgação da empresa. Outro ponto é que pode custar até dez vezes mais caro um novo cliente do que manter um existente. No marketing a captação e retenção de novos clientes é chamada de funil, onde é possível mensurar a porcentagem do mercado-alvo em potencial em cada fase do processo. Essa ferramenta permite com que os profissionais de marketing decidam onde investir para a organização continuar crescendo e fidelizando seus clientes (Kotler e Keller, 2013).

O objetivo da fidelidade é evitar que os clientes procurem a concorrência. Um cliente fiel tende a consumir mais, tornando menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca. É possível perceber que um cliente é fiel quando, por exemplo, ele tem a liberdade de fazer alguma reclamação, porque quer voltar à empresa e ver o seu problema solucionado, pois ele acredita no serviço que é oferecido. Já os não fiéis simplesmente não reclamam e abandonam de vez a empresa, fato que é extremamente negativo para a organização, pois um cliente insatisfeito pode influenciar outros, como vimos quando abordamos o assunto de comportamento do consumidor.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho irá utilizar em sua maior parte a pesquisa quantitativa, para que dessa forma possamos entender melhor quais são os principais pontos de contato com o consumidor que o acabam encantando durante sua experiência de compra. A utilização do método quantitativo irá evitar que o entrevistado tenha dúvida sobre a resposta, mas em contrapartida serão necessárias mais perguntas para conseguir chegar a alguma conclusão. Porém, em casos específicos, para se aprofundar no assunto e realmente entender o porquê daquela resposta do entrevistado, será necessário utilizar algumas perguntas abertas em forma de texto. Dessa forma, poderemos ter respostas certeiras com as perguntas fechadas e nos aprofundar nas dores ou elogios do entrevistado com as perguntas abertas, que poderão ter respostas com o mesmo sentido, portanto serão agrupadas.

O público-alvo da pesquisa será o consumidor comprador, que é aquele consumidor que realmente está em contato com o produto e efetua a compra no ponto de venda, ele será identificado por meio de uma pergunta direta e só poderão dar continuidade na pesquisa as pessoas que se consideram consumidores compradores. Dessa forma, a pesquisa poderá ser usada para entender se em algum momento esse consumidor já fez uma compra por ter sido impactado com alguma ação de encantamento, tanto no ponto de venda físico como no on-line. Para afinar ainda mais, o público entrevistado terá entre 20 e 60 anos, morador da cidade de São Paulo e região metropolitana (que engloba 38 cidades, dessa forma é considerada a maior região metropolitana do Brasil), com no mínimo renda mensal classe média (a partir de R\$ 3.000), de ambos os gêneros e sem restrição de escolaridade e estado civil. Com isso, segundo o IBGE (2010), chega-se a cerca de 30 mil pessoas aptas a responder a pesquisa.

O questionário da pesquisa será divulgado de forma eletrônica entre conhecidos da aluna e poderá ser compartilhado para qualquer pessoa, por meio de mensagem, e-mail ou redes sociais. Dessa forma, a amostra não probabilística por conveniência é a que se encaixa melhor. O objetivo mínimo da pesquisa é conseguir 380 respostas, com o nível de confiança de 95% e margem de erro de 5% para cima ou para baixo, que se encaixam no

público-alvo citado. Sabemos que quando comparada com a totalidade da população de São Paulo (atualmente a cidade possui 12.396.372 habitantes e a região metropolitana cerca de 22 milhões de habitantes), essa é uma amostra muito pequena, porém será feito o máximo de esforço para conseguir uma amostra mais robusta.

Os dados coletados da pesquisa quantitativa foram tabulados e agrupados de acordo com os resultados de diferentes variáveis, podendo-se assim identificar os padrões dos entrevistados e chegar à conclusão de quais foram as ativações que mais impactaram os consumidores e fizeram com que finalizassem a compra por se sentirem encantados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa do presente trabalho foi criada e disponibilizada de forma eletrônica para centenas de pessoas, com intuito de conseguir 380 respostas. Todavia, o resultado final obtido foi o total de 123 respostas, porém somente 115 se enquadram como responsáveis pelas suas próprias compras.

Como podemos ver a seguir, mais de 73% dos participantes se consideram do gênero feminino, mas quando adicionamos o filtro do entrevistado ser o responsável pelas suas compras, três não se encaixam, totalizando 87 entrevistas aptas para seguir adiante. Dentre elas, sua maior parte está na faixa etária de 20 a 30 anos, totalizando 40 entrevistadas, seguida da faixa de 31 a 40 anos, com um total de 27 entrevistadas. Quando olhamos para o público masculino, dos quase 27%, ao adicionar o filtro, somente 26 entrevistados estão aptos a continuar a pesquisa. As faixas etárias que mais se destacaram foram as mesmas do público feminino e nenhum entrevistado preferiu não dizer seu gênero.

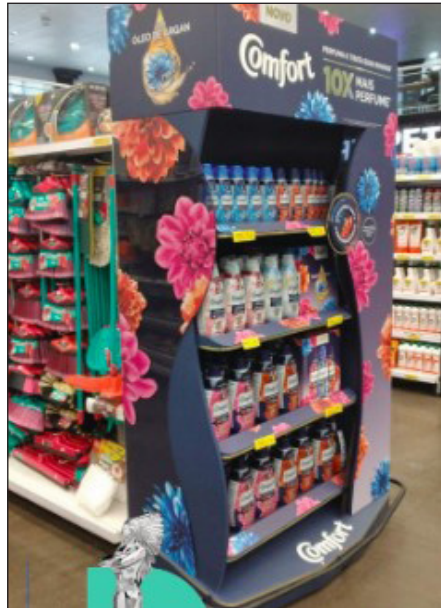
Já em relação à renda familiar, quase 68% declararam receber acima de 3 salários-mínimos, o que corresponde a 78 entrevistados, sendo que 70% se declaram do gênero feminino.

Colocados os filtros de renda familiar e de responsabilidade de compra, chegamos ao total de 78 pessoas aptas para continuarmos o estudo sobre encantamento do cliente por meio de ações do *trade marketing*. A primeira pergunta, dessa segunda etapa da pesquisa, dispunha de seis imagens de ativações de *trade marketing* que foram realizadas em pontos de venda físicos.



Fonte: <http://pdvativo.blogspot.com/2012/05/acao-de-merchandising-casinha-yoki.html>

Figura 1 – ponta de gôndola temática sazonal da marca Yoki



Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/65628827/anuario-premio-popai-brasil-2020-v2>
Fonte: Anuário Prêmio Popai Brasil 2020.

Figura 2 – Ponta de gôndola temática fixa da marca Comfort



Fonte: Bruna Areias

Figura 3 – Vitrine da marca GUM



Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/65628827/anuario-premio-popai-brasil-2020-v2>
Fonte: Anuário Prêmio Popai Brasil 2020.

Figura 4 – Mobiliário central não fixo da marca M&M's



Fonte: Bruna Areias.

Figura 5 – Ponto de gôndola com material descartável da marca Batavo

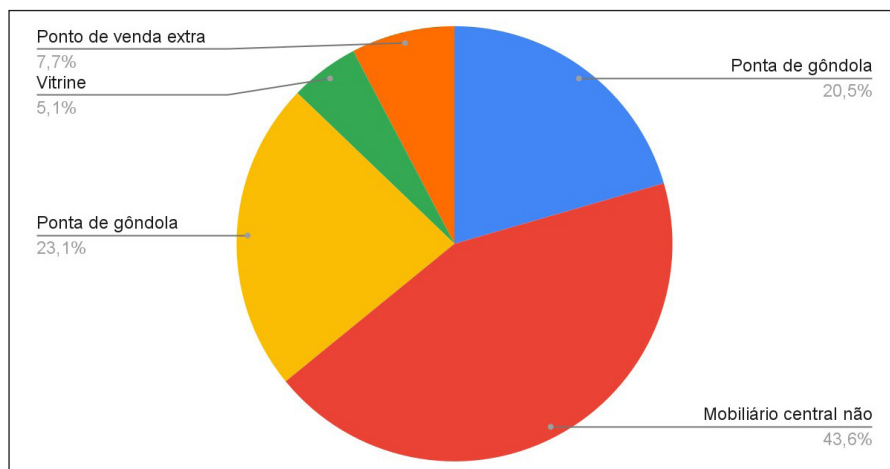


Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/65628827/anuario-premio-popai-brasil-2020-v2>
Fonte: Anuário Prêmio Popai Brasil 2020.

Figura 6 – Ponto de venda extra da marca Lysol

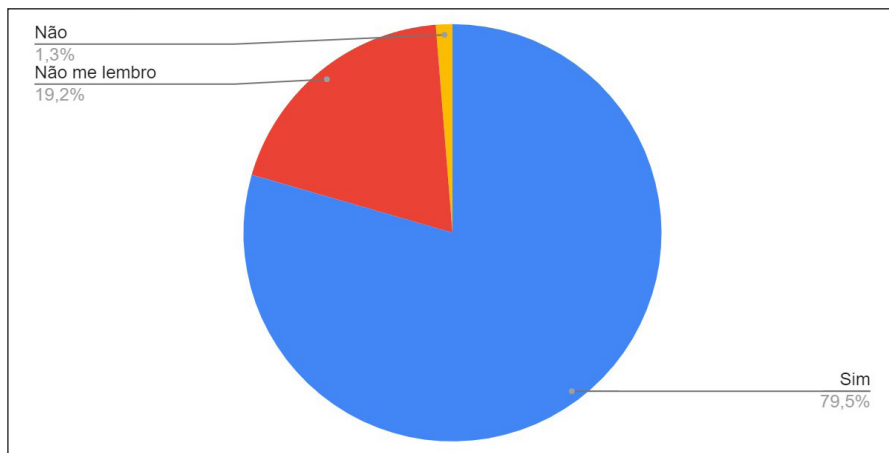
A ativação que teve maior relevância entre os entrevistados foi o mobiliário central não fixo da marca M & M 's (Figura 4), seguido da gôndola temática fixa da marca Confort (Figura 2). Ambas as ativações chamam bastante a atenção dos consumidores, pois são imponentes, coloridas e possibilitam o agrupamento dos produtos em um único local. Esse tipo de ação só acontece mediante a negociação da empresa direto com o varejista. Algumas marcas possuem seus próprios promotores de vendas, que são responsáveis pelo abastecimento e zelo dos produtos das marcas nos pontos de venda físicos, normalmente eles conseguem pontos extras ou pequenas ativações por meio de relacionamento com o responsável da loja, como as figuras 1 e 5. Quando perguntado para os entrevistados se eles já efetuaram uma compra por conta de uma ativação de marca, que pode ser materiais impressos, mobiliários especiais, degustação, entre outras opções, quase 80% responderam que sim, seguidos de 19% não lembraram e somente 1% informou que não, o que prova que o investimento em ativações no ponto de venda físico pode colaborar com o aumento das vendas do produto.

Gráfico 1 – Escolha sua ativação de marca favorita, que faria você comprar o produto pela exposição e não pelo produto ou marca



Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

Gráfico 2 – Você já efetuou uma compra por conta de alguma ativação de marca no ponto de venda?

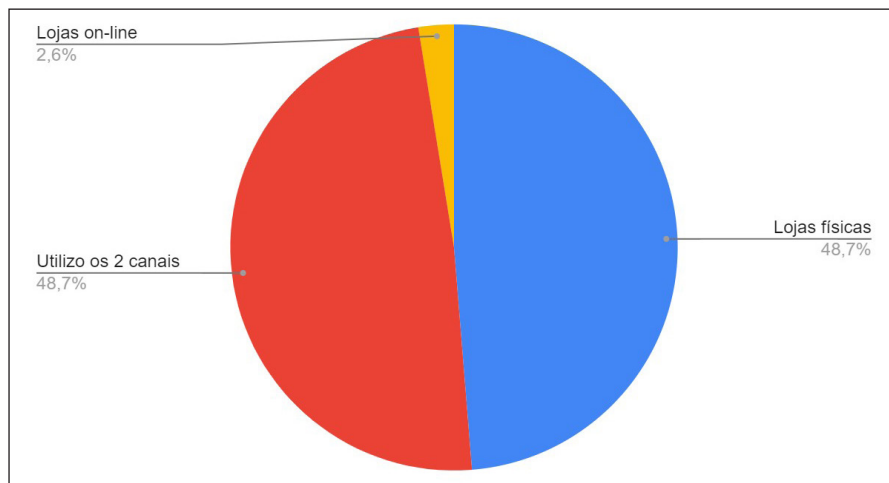


Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

Mas, como podemos ver no gráfico a seguir, houve um empate quando perguntado qual o canal favorito para fazer as compras do dia a dia. O que é um ponto de atenção para as marcas que só estão investindo em um único canal.

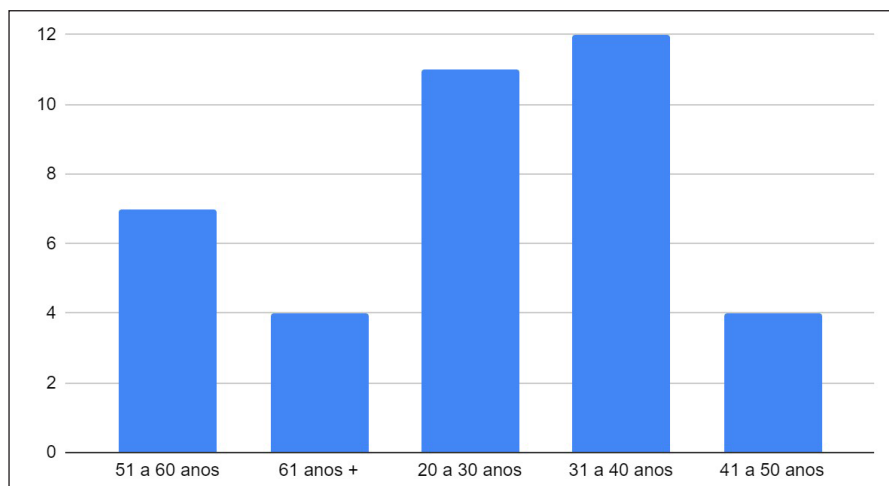
Quando comparamos a pergunta de canais com a faixa etária de 20 a 40 anos, estão bem próximos tanto no físico como em ambos. A faixa etária que mais se diferenciou foi de 41 a 60 anos, em que, apesar de ter alguns que utilizam os dois canais de compra, a maioria dos entrevistados preferem lojas físicas.

Gráfico 3 – Qual seu canal favorito para efetuar compras do dia a dia?



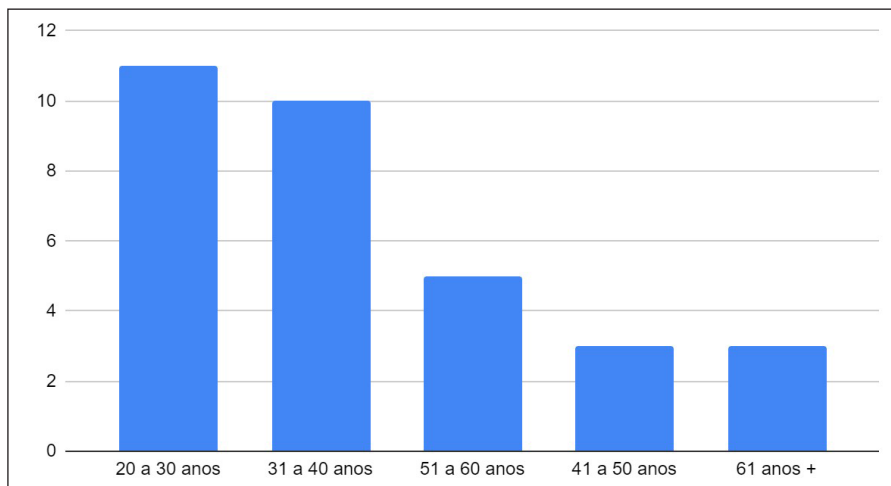
Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

Gráfico 4 – Faixa etária X Loja física



Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

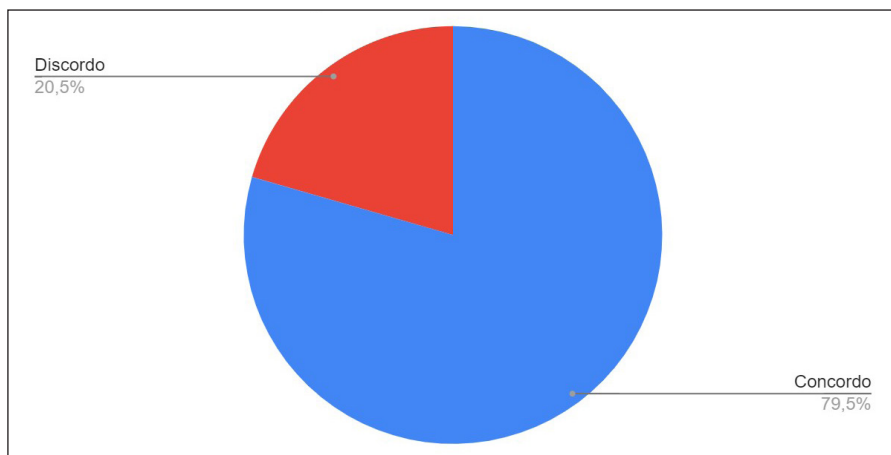
Gráfico 5 – Faixa etária X Ambos os canais



Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

Quando perguntado qual dos canais gera mais encantamento, mais de 79% dos entrevistados responderam que o físico. Para entender o porquê da escolha do canal físico, os entrevistados tinham a possibilidade de justificar sua resposta. A principal justificativa foi a possibilidade de poder manusear o produto, o que normalmente acaba gerando uma compra por impulso.

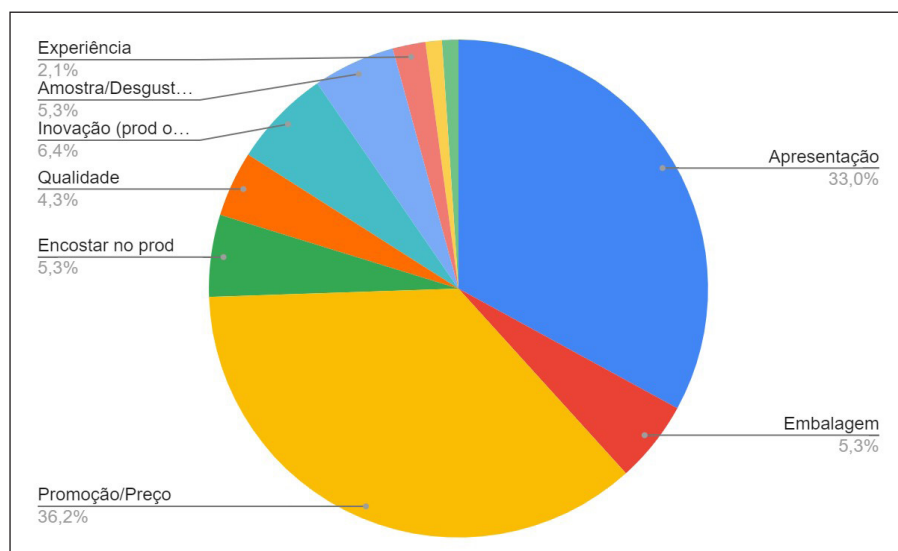
Gráfico 6 – Ativações de marca realizadas no ponto de venda físico geram mais encantamento que no on-line?



Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

Quando questionados sobre o que chama a atenção durante as compras em espaços físicos, os principais pontos apontados pelos entrevistados foram: apresentação/exposição do produto, embalagem, promoções e preços atrativos, possibilidade de manusear o produto, qualidade, inovação do produto e propaganda, amostras grátis e degustação e experiência, sendo apresentação e promoção os dois temas mais citados. Então, seria interessante, em ativações realizadas no ponto de venda físico, unir um material com design interessante, limpo e chamativo com alguma promoção do produto.

Gráfico 7 – O que chama a sua atenção durante suas compras em lojas físicas?



Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

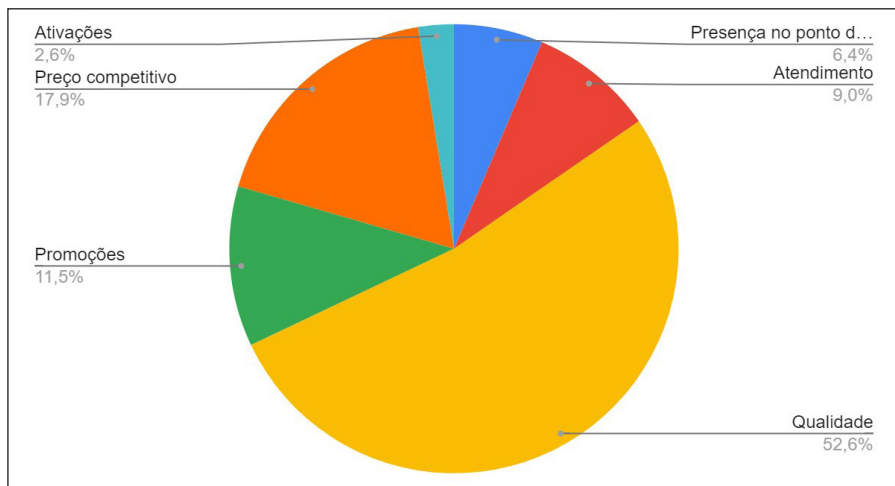
Em relação ao on-line, as ações mais realizadas pelas empresas, para chamar a atenção de um possível comprador, são por meio de banners e e-mail marketing. Quando os entrevistados são questionados sobre esses tipos de abordagem, a resposta é quase unânime em relação aos e-mails marketings, que são ignorados, pois as empresas enviam uma alta quantidade, sem analisar o perfil do cliente. Dizem também que os banners são mais aceitos e acabam dando mais atenção para eles, pois são uma forma de informar um novo lançamento ou promoção, de modo que não atrapalham ou

causam um trabalho para o consumidor. Se as empresas usassem o e-mail marketing de forma mais contida e com uma comunicação mais específica para o cliente, poderiam ter resultados mais efetivos.

Um ponto importante a se comentar, quando nos referimos a compras no ambiente virtual, é que o consumidor tem um acesso ilimitado à informação, diferente do que ocorre em pontos de venda físicos. Dificilmente o consumidor irá fazer uma compra por impulso no ambiente on-line ou ser fiel a um único varejista, por exemplo. Nesse ambiente, ele normalmente está em busca de facilidades como melhor preço e rápida entrega.

Para encerrar a pesquisa e entender o que realmente faz o consumidor se encantar durante o processo de compra, mais de 52% dos entrevistados responderam a qualidade do produto, seguido de preço competitivo (17,9%) e promoções (11,5%). O que podemos concluir é que mesmo tendo ativações exuberantes no ponto de venda, o consumidor ainda leva em consideração a qualidade do produto.

Gráfico 8 – O que uma marca ou serviço precisa fazer para te encantar?



Fonte: Pesquisa da Autora (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de não conseguir atingir o número esperado de entrevistados, o conteúdo obtido por conta da pesquisa rendeu resultados que colaboram na resposta dos objetivos principais e específicos propostos no início do trabalho. Quando dispostas as imagens de ativações realizadas em pontos de venda físicos, as duas que tiveram mais relevância (Figura 2 e 4) confirmam o que os entrevistados responderam nas demais perguntas da pesquisa, que eles preferem ativações com apresentações de produtos organizados, limpos e com variedade.

Outro ponto relevante foi o alto resultado quando questionados sobre efetivar uma compra por conta de uma ativação, cerca de 80% dos entrevistados afirmaram que já o fizeram e em pergunta aberta para justificar muitos informaram que é comum fazer compras por impulso em pontos de venda físicos, podendo ser influenciados por conta de uma embalagem diferente, promoção, degustação ou amostra grátis. O que não acaba acontecendo quando nos referimos às compras on-line, onde o consumidor tem mais possibilidade de pesquisa e tempo para tomar a decisão. Dificilmente o consumidor efetuará uma compra por impulso, até por conta da burocracia de cadastro e pagamento que existe no mundo virtual. Dessa forma, temos a resposta dos objetivos principais do trabalho, que era entender se os consumidores fazem compras após se encantarem e qual o ponto de venda que mais tem efetividade nessas ações. O ponto de venda on-line, apesar de seus pontos positivos, ainda não conseguiu cativar e encantar os consumidores, que procuram por ele quando precisam fazer compras que precisam de uma pesquisa mais minuciosa.

Quando questionados sobre o canal de compra favorito para o dia a dia, o resultado surpreendeu, pois, diante dos impactos e benefícios que a pandemia trouxe para o varejo, acreditava-se que a representatividade das lojas on-line seria maior. Até por conta dos novos meios de vendas, como, por exemplo, Shopper, Sou Justo, que são plataformas específicas para compras de mercado e afins; Rappi, que foi criado para fazer entregas de restaurante, mas que viu a abertura de entregar itens variados durante a pandemia; Mercado Livre e Americanas, que são os principais *marketplaces* do país e

acabaram fazendo parcerias com redes de mercados já reconhecidas para atender as demandas dos seus clientes. Mas fato é que em compras específicas, como acontece no nosso dia a dia, as pessoas acabam optando por lojas físicas, deixando produtos que precisam de uma pesquisa mais detalhada de preço para pontos de venda virtuais.

Nos últimos dois anos, período em que aconteceu a pandemia da Covid-19, muito foi dito que as pessoas não voltariam a fazer compras em lojas físicas como antes, por conta da comodidade e possibilidade de pesquisa que as lojas on-line permitem. Porém, a pesquisa obteve resultados diferentes, quase 80% das pessoas entrevistadas acreditam que os pontos de venda físicos encantam mais que os on-line. Isso porque as pessoas querem manusear os produtos, experimentar, ver com os próprios olhos se o que estão comprando tem realmente a qualidade esperada.

No caso de ativações no meio digital, as empresas precisam aprimorar o meio de abordagem usado, segundo comentários dos entrevistados, e-mail marketings são ignorados sem nem serem abertos, pois são enviados em grande quantidade por muitas empresas e muitas vezes utilizam *call to actions* sensacionalistas, que não condizem com a propaganda. A sugestão dos entrevistados é a diminuição e filtragem por perfil de cliente dos disparos. Já em relação aos *banners*, eles são mais aceitos, desde que não atrapalhem a navegação do cliente.

Em relação aos objetivos específicos, o comportamento do cliente não muda muito quando comparamos faixa etária com tipos de pontos de venda, como foi apresentado no Gráfico 4 e 5. Já sobre os benefícios de gerar encantamento nos clientes, ficou claro que esse investimento pode gerar compras por impulso, quando bem-feito em pontos de venda físico. Em contrapartida, quando nos referimos ao ponto de venda on-line, é preciso ser mais cauteloso e utilizar ações como e-mail marketing com frases mais atrativas, menos sensacionalistas e principalmente que tenham conexão com o cliente. Dessa forma, a empresa terá bons resultados em suas ações de *trade marketing*.

Todo esse estudo foi encerrado com uma pergunta, cujo resultado mostra que só uma ativação no ponto de venda, físico ou on-line, não será suficiente para cativar o consumidor. O produto precisa ter qualidade e preço competitivo para que a compra seja efetuada com sucesso.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, F. J. S. M. (2008). *Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda*. São Paulo, Saraiva.
- ANGHER, A. J. (2010). *Código de Defesa do Consumidor*. São Paulo, Rideel.
- BARNES, J. G. (2002). *Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes – CRM: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- BUELL, V. P. e HEYEL, C. (1970). *Handbook of modern marketing*. Nova York, McGraw-Hill.
- COCKERELL, L. (2013). A magia do atendimento: as 39 regras essenciais para garantir serviços excepcionais. São Paulo, Saraiva.
- CORSTJENS, J. e CORSTJENS, M. (1995). *Store Wars*. Chichester, John Wiley & Sons.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2010). Amostras – Família. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/pesquisa/23/24161>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- INSTITUTE DISNEY (2011). *O jeito Disney de encantar os clientes*. São Paulo, Saraiva.
- KOTLER, P. e KELLER, K. (2013). *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo, Pearson.
- MATSUE, C. (2022). 70% não voltam a comprar de uma marca depois de experiência ruim, diz pesquisa. *Valor Investe*. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/gastar-bem/noticia/2022/05/15/70percent-nao-voltam-a-comprar-de-uma-marca-depois-de-experiencia-ruim-diz-pesquisa.ghhtml>. Acesso em: 27 jun. 2022.
- MORALES, A. D. (2000). *Gestion por categorías y trade marketing*. Madrid, Prentice Hall.
- MOTTA, R., SANTOS, N. e SERRALVO, F. (2008). *Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- OPINION BOX (2021). *Panorama da experiência do consumidor: loja física x loja online*. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F7540%2F1631131484OPB_ebook_panorama_experiencia_consumidor.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

O efeito da utilização do *Product Discovery* para encontrar novas oportunidades e criar produtos em empresas de tecnologia

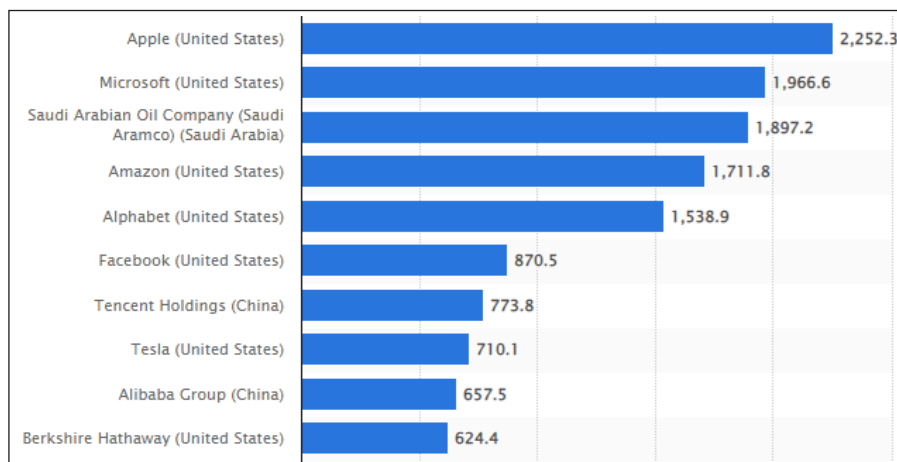
Francisco Alan Jefferson Oliveira
Gin Kwan Yue

INTRODUÇÃO

A falta de um processo adequado de “Descoberta de Produto” tem sido um desafio para as empresas diante da dinâmica acelerada do mercado, evolução tecnológica e mudança nas expectativas dos consumidores. A literatura acadêmica ainda apresenta escassez de estudos sobre esta fase, resultando em uma falta de entendimento sistemático e de *frameworks* consolidados (Münch, Trieflinger e Heisler, 2020; Werder, Zobel e Maedche, 2016).

Diferentes termos são usados para se referir a esta fase, como *front-end phase*, *front-end innovation*, *fuzzy front-end* e *phase zero*. Metodologias ágeis de desenvolvimento de software e design centrado no usuário são frequentemente utilizadas nesse contexto (Werder, Zobel e Maedche, 2016).

A Figura 1 apresenta as dez maiores empresas do mundo em *market capitalization*, valores apresentados em bilhões de dólares. A ascensão das empresas de tecnologia destaca a importância da “Descoberta de Produtos” no atual cenário, com quatro das cinco maiores empresas do mundo sendo do setor tecnológico (Steiger, 2014; Statista, 2022).



Fonte: Statista (2022).

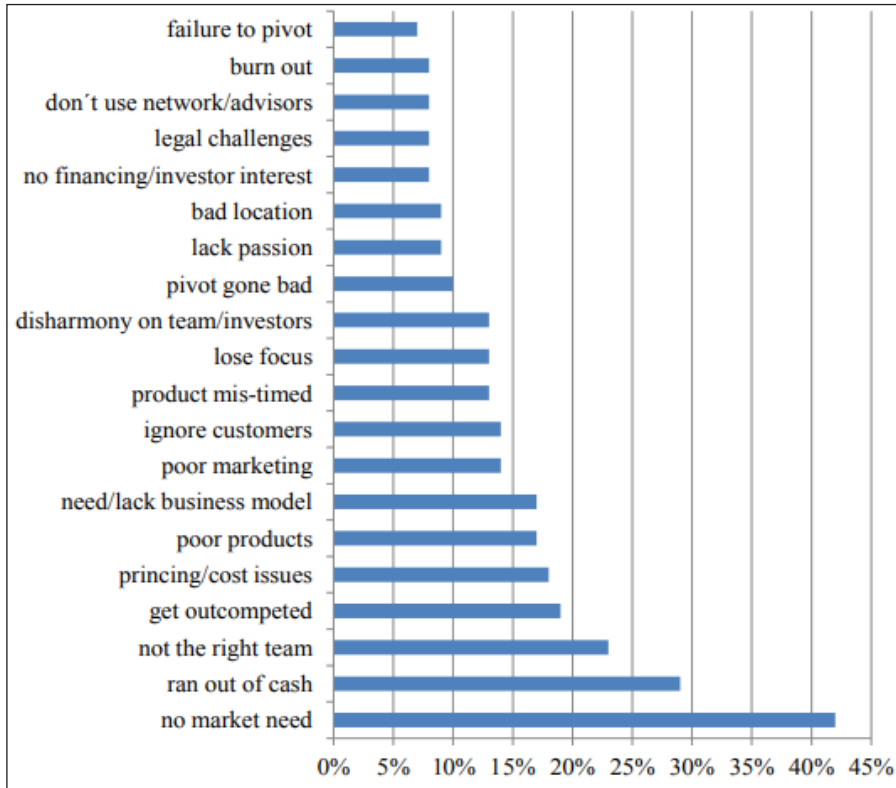
Figura 1 – As 10 maiores empresas do mundo em market capitalization

Para explorar a área de desenvolvimento de produtos chamada “Descoberta de Produto”, Münch, Trießlinger e Heisler (2020) sugerem a análise da “literatura cinzenta”, que inclui blogs, livros de negócios, vídeos e documentários. No entanto, neste estudo, serão considerados apenas artigos acadêmicos. As empresas de tecnologia que implementam adequadamente as técnicas de descoberta de produtos têm vantagens em relação àquelas que não o fazem, devido à evolução tecnológica, mudanças de mercado e comportamento do consumidor. Lançar novos produtos e aprimorar os existentes torna-se cada vez mais desafiador para as empresas (Münch, Trießlinger e Heisler, 2020).

Na área de produtos de tecnologia baseados em software, que é precisamente a que o presente trabalho se refere, a necessidade de uma descoberta de produtos é ainda maior, pelo fato de que, devido às mesmas dinâmicas e evoluções rápidas já mencionadas, muitas empresas tentam criar produtos através de soluções que nunca existiram anteriormente, ou que satisfazem necessidades que clientes ou usuários nem estão cientes de que as têm. Lindgren e Münch (2016, p. 1) citam que:

[...] se não for possível saber o que precisa ser construído, é extremamente difícil adivinhar o que construir. Estudos mostram que a maioria das ideias de desenvolvimento realmente criam valor zero ou negativo. Consequentemente, as questões críticas são como evitar o desperdício de esforços construindo um software que não agrega valor para os clientes ou usuários e como aumentar as chances de sucesso com produtos que satisfaçam os resultados pretendidos antes de esgotar os recursos. Atualmente muitas empresas confiam na intuição e na experiência ao fazer decisões de desenvolvimento de produtos, expondo assim suas organizações a altos riscos de desenvolvimento e negócios.

De acordo com o Sebrae (2016), as startups brasileiras têm uma taxa de mortalidade de 27% no primeiro ano, chegando a 58% em 5 anos, e possivelmente ainda mais alta, de acordo com Gitahy (2013), com os números podendo chegar a cerca de 90%. A ausência do conhecimento da necessidade de mercado, em relação ao produto desenvolvido é apontada como o principal motivo para o fracasso dessas empresas, conforme apontado em um estudo realizado pela CB Insights em 2014. A Figura 2 mostra as vinte principais razões para quebra das startups.



Fonte: CB Insights (2014).

Figura 2 – Top 20 razões para quebra de startups

Este estudo tem como objetivo entender o processo atual de descoberta de produtos e propor um processo de descoberta de produtos baseada na literatura acadêmica. Esse objetivo visa possibilitar o aumento da probabilidade de sucesso de novos produtos nas empresas e auxiliá-las na busca por novas formas de fornecer valor aos clientes e criar novas fontes de receita para o futuro. Bower e Christensen (1995) enfatizam a necessidade de as empresas buscarem soluções disruptivas em seus portfólios de produtos, mesmo que isso possa desafiar seus produtos ou negócios mais populares atualmente, pois, caso contrário, outras empresas o farão. Bower e Christensen (1995, p. 43) também reforçam essa perspectiva:

[...] um dos padrões mais consistentes nos negócios é o fracasso das empresas líderes em permanecer no topo de seus setores quando as tecnologias ou os mercados mudam. A Goodyear e a Firestone entraram no mercado de pneus radiais bem tarde. A Xerox deixou a Canon criar o mercado de copiadoras pequenas. A Bucyrus-Erie permitiu que a Caterpillar e a Deere assumissem o mercado de escavadeiras mecânicas. A Sears deu lugar ao Walmart.

Isso faz com que fique clara a importância de continuar inovando, mostra que isso é um desafio para todas as empresas e que a descoberta de produtos é a chave para um processo de inovação assertivo, rápido e com redução de riscos.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E INOVAÇÃO

A evolução dos conceitos de design, manufatura e reciclagem ao longo da história é destacada por Terzi *et al.* (2010). O modelo de processo verticalmente integrado utilizado por sapateiros medievais mostra suas limitações em termos de escalabilidade, impulsionando a produção em massa durante a Revolução Industrial (Gao e Bernard, 2017).

A pesquisa acadêmica sobre desenvolvimento de novos produtos é dividida em avanços tecnológicos e teorias organizacionais e de projeto (Kuwashima, 2012). O papel do mercado na criação e aceitação de novos produtos ganhou destaque, com os modelos de inovação impulsionados pelo mercado se tornando mais proeminentes (Poolton e Barclay, 1998).

A abordagem *Dual drive* destaca a importância tanto da tecnologia quanto do mercado no processo de inovação (Poolton e Barclay, 1998). A história do desenvolvimento de produtos mostra a evolução do foco em avanços científicos para a compreensão do mercado e a gestão efetiva dos processos de desenvolvimento (Brown e Eisenhardt, 1995).

A adoção da inovação aberta tem trazido benefícios para as empresas, permitindo o envolvimento de agentes externos no desenvolvimento de produtos (Bahemia e Squire, 2013). A combinação das teorias de desenvolvimento de novos produtos e inovação aberta pode reduzir a incerteza na fase de descoberta de produtos (Kutvonen e Torkkeli, 2009).

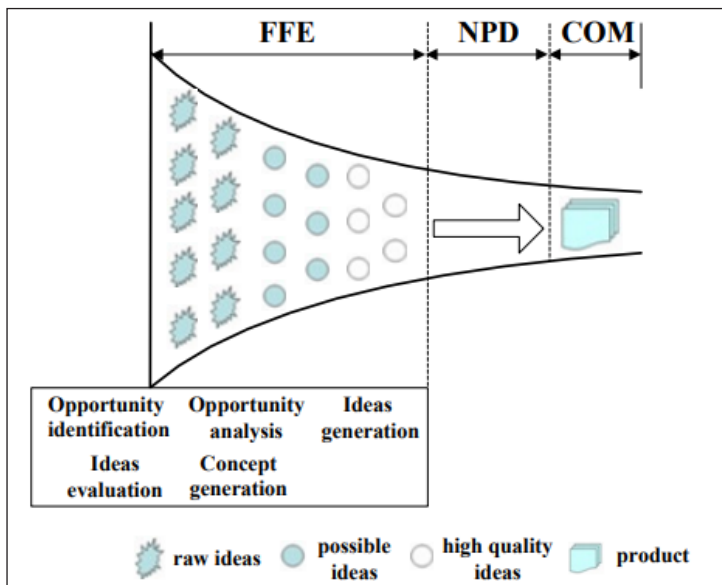
Teoria e conceitos de descoberta de produto

O presente estudo relaciona a teoria de descoberta de produtos à teoria de desenvolvimento de novos produtos, destacando que a descoberta de produto é a fase inicial desse desenvolvimento. A descoberta de produto é referida como a etapa de geração de ideias no campo do desenvolvimento de novos produtos, sendo também conhecida como “fase zero” ou *front-end phases* (Werder, Zobel e Maedche, 2016).

Gürbüz (2018) define produto como algo que atende às necessidades dos consumidores, abrangendo itens tangíveis e intangíveis. Os processos de desenvolvimento de novos produtos são compostos por estágios, sendo abordados neste estudo os estágios de geração de ideias, triagem e avaliação de ideias, e desenvolvimento e teste do conceito.

A descoberta de produtos tem como função reduzir o risco de fracasso nessas etapas iniciais, envolvendo refinamento da ideia, análise de mercado e tecnologia, estratégia de produto, entre outros (Frishammar, Florén e Wincent, 2011).

O *fuzzy front-end* (FFE) ou descoberta de produtos envolve a identificação e análise de oportunidades, geração e avaliação de ideias, e geração de um conceito, categorizando as ideias em brutas, possíveis e de alta qualidade, que serão utilizadas nos estágios posteriores do desenvolvimento de novos produtos (NPD), como é mostrado na Figura 3 (Ping *et al.*, 2013).

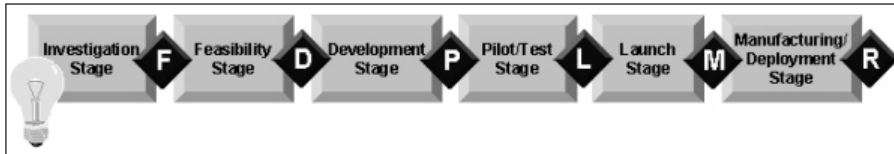


Fonte: Ping et al. (2013, p. 700).

Figura 3 – Modelo do processo de inovação em produtos

Morel e Boly (2006) identificam desafios no desenvolvimento inicial de novos produtos, como perda e desvalorização de ideias, dificuldades na transição da fase de descoberta para a fase de desenvolvimento, integração de ideias individuais em coletivas e baixa eficiência na proporção de ideias propostas para projetos de produtos bem-sucedidos. Eles estruturaram o desenvolvimento de produtos em fases: investigação (equivalente à descoberta inicial do produto), viabilidade (equivalente à fase final de descoberta do produto, incluindo desenvolvimento do conceito e testagem), desenvolvimento, piloto, lançamento e implantação/fabricação. Na fase de investigação, são identificadas oportunidades e problemas potenciais; na fase de viabilidade, ideias e oportunidades são avaliadas para seleção das mais promissoras; na fase de desenvolvimento, um protótipo é criado com base nas oportunidades selecionadas; na fase piloto, o produto é testado com os primeiros usuários ou *early adopters*; na fase de lançamento, o produto é

comercializado utilizando estratégias de marketing; e, finalmente, na fase de manufatura/implantação, o produto é disponibilizado para venda em larga escala. A Figura 4 mostra os estágios de desenvolvimento de produtos.

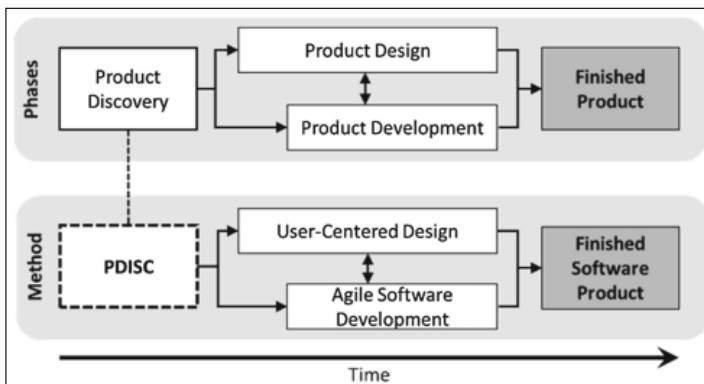


Fonte: Morel e Boly (2006, p. 233).

Figura 4 – Estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos

Münch, Trieflinger e Heisler (2020) relacionam a descoberta de produto como a etapa que precede o desenvolvimento de um produto, discutindo a interação entre o design de produtos centrado no usuário – UCD (*User-Centered Design*) – e as metodologias ágeis durante o desenvolvimento de software. Eles evidenciam como essas fases, amplamente utilizadas na criação de softwares, são análogas às empregadas no desenvolvimento de produtos não digitais, indicando que o UCD corresponde à fase de design do produto e as metodologias ágeis à etapa de desenvolvimento do produto em si. Essa analogia, que inclui a descoberta do produto e o produto finalizado, é aplicável tanto a produtos de software quanto a produtos não digitais.

A Figura 5 mostra o método de descoberta de produtos integrado com as fases e métodos já existentes.



Fonte: Werder, Zobel e Maedche (2016, p. 49).

Figura 5 – Método de descoberta de produtos integrado

Morel e Boly (2006) destacam a importância da compreensão das necessidades dos clientes durante a fase de descoberta de produtos, utilizando o conceito de “ancoragem” para descrever as inter-relações entre a nova atividade e seu ambiente. Eles enfatizam a relevância de um modelo descritivo de necessidades e citam o modelo proposto por eles.

A fase inicial da descoberta do produto é dividida em análise do ambiente técnico e funcional, caracterização de oportunidades e ancoragem estratégica (Morel e Boly, 2006).

Münch, Trieflinger e Heisler (2020) descrevem um processo mais detalhado, que inclui etapas como alinhamento, pesquisa, ideação, criação, validação e refinamento.

A análise de portfólio é importante na decisão de quais produtos desenvolver, sendo a matriz BCG uma ferramenta comum para classificar os produtos existentes em estrelas, interrogações, vacas leiteiras e abacaxis (Rynca, 2016). Metodologias ágeis e *design thinking* são relevantes para a descoberta de produtos, fornecendo organização, comunicação e adaptabilidade (Cervone, 2011; Razzouk e Shute, 2012).

METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma metodologia exploratória e bibliográfica, conforme sugerido por Vergara (2016). A abordagem exploratória é adequada para o tema da descoberta de produtos, pois envolve a coleta de informações em um campo pouco explorado. A pesquisa foi realizada por meio de fontes bibliográficas, como estudos acadêmicos, livros, revistas e entrevistas, devido à dificuldade de acesso às empresas de tecnologia e à sensibilidade das informações.

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Este estudo baseia-se em quatro artigos selecionados através de pesquisas por palavras-chave em bases de dados on-line: Fagerhol *et al.* (2014); Lindgren e Münch (2016); Münch, Trieflinger e Heisler (2020) e Werder,

Zobel e Maedche (2016). Compõem a pesquisa, também, dois livros de especialistas na área de descoberta de produtos: Torres (2021) e Cagan (2018). Torres, palestrante, autora e *coach*, provê um método sistemático para descoberta de produtos contínua que incorpora *feedback* do usuário. Cagan, com experiência no desenvolvimento de produtos em empresas como eBay, AOL e Netscape Communications, compartilha estratégias para o desenvolvimento de produtos excelentes.

Segundo Torres (2021), seis comportamentos são cruciais para a descoberta de produto efetiva, incluindo a mudança do foco na produção para os resultados e a análise constante do impacto do trabalho, mesmo após a entrega.

Proposta de processo

Com base nos estudos apresentados, este trabalho propõe um processo de descoberta de produto em seis etapas: alinhamento, pesquisa, ideação, modelagem, validação ou experimentação e refinamento. Essa sequência e os tipos de processos nas etapas tendem a se repetir em vários artigos, o que levou à proposta de um modelo unificado.

Alinhamento

Diferentes partes interessadas se unem para alinhar os fundamentos críticos do projeto de desenvolvimento de produto, incluindo o contexto, a estratégia e a avaliação do sucesso. É importante ter clareza sobre o problema a ser resolvido, as alternativas dos clientes, as propostas de valor e o diferencial em relação aos concorrentes. O alinhamento também está relacionado a um roteiro de produto baseado em temas. Ter um objetivo claro é o primeiro passo, envolvendo os principais *stakeholders* para definir o resultado pretendido. Durante a descoberta de produto, as questões a serem validadas devem estar alinhadas aos objetivos da equipe, resolvendo desafios específicos, como problemas de crescimento ou retenção de clientes. É necessário

definir o significado de sucesso para a iniciativa e garantir que as principais descobertas estejam alinhadas com os objetivos (Münch, Trieflinger e Heisler, 2020; Cagan, 2018).

Pesquisa

Durante a pesquisa, é crucial entender o problema a ser resolvido para os clientes, mantendo sempre o foco no cliente final. É importante explorar as necessidades latentes e não resolvidas dos usuários, mesmo que já tenha sido feito algo para ajudar os usuários internos. Além disso, é fundamental conhecer profundamente o mercado-alvo e os clientes-alvo, evitando a tentativa de agradar a todos e priorizando um público específico. Definir uma persona de usuário ou cliente, um nicho demográfico ou um caso de uso concreto ajuda a caracterizar esse grupo e construir uma base sólida para o processo de descoberta de produtos.

Os gerentes de produto devem garantir que toda a equipe esteja alinhada com essas definições. Construir empatia com os clientes, investigar a raiz do problema e formular hipóteses com base nos objetivos da empresa e nos problemas dos clientes são etapas essenciais para evitar a armadilha de pular para a fase de ideação sem compreender profundamente os problemas dos clientes. Dificuldades relacionadas à fase de pesquisa incluem falta de recursos, habilidades e motivação para realizar experimentos, além da preocupação com o roubo de ideias (Cagan, 2018; Münch, Trieflinger e Heisler, 2020).

Ideação

A fase de ideação é crucial no processo de descoberta de produtos, permitindo a experimentação contínua e aumentando as chances de sucesso. Essa abordagem é suportada por uma infraestrutura tecnológica que possibilita o lançamento de MVPs (Produto Mínimo Viável), oferece instrumentação aprimorada de produto e suporta projeto, execução e análise de experimentos. Durante a ideação, as hipóteses derivadas das pesquisas devem ser vinculadas às questões de negócios de alto nível e priorizadas com base

nessas considerações. É importante criar ideias de soluções que testem as hipóteses e verifiquem se a solução será bem-sucedida (Lindgren e Münch, 2016).

Para Cagan (2018), a fase de ideação também é vista como uma fase de mitigação de riscos, abordando riscos como o valor para o cliente, a usabilidade, a viabilidade de construção e os riscos de negócio.

Durante essa fase, o time de produto se reúne, seleciona as hipóteses mais promissoras e gera soluções para essas hipóteses. As ideias são avaliadas e reduzidas a cinco principais, e então uma ideia é escolhida para avançar para a fase de modelagem (Torres, 2021).

Modelagem

A fase de modelagem na descoberta de produto de software utiliza abordagens ágeis, como análise de metas do usuário e prototipagem, para integrar os requisitos do usuário no projeto e desenvolvimento. É essencial coletar requisitos dos clientes de forma confiável, garantindo que suas necessidades tenham sido compreendidas nos estágios anteriores (Werder, Zobel e Maedche, 2016).

Após o desenvolvimento da hipótese, duas ações simultâneas podem ocorrer: o desenvolvimento e implantação de um Produto Mínimo Viável (MVP) ou Funcionalidade Mínima Viável (MVF). Esses artefatos servem para testar as hipóteses levantadas anteriormente, por meio de experimentos nos quais são coletados os resultados do MVP/MVF e realizada a análise dos dados (Fagerhol *et al.*, 2014).

Os experimentos na fase de modelagem podem envolver uma variedade de partes interessadas, incluindo investidores, fornecedores, canais de vendas, distribuidores, consumidores e usuários finais. Além disso, empresas que possuem produtos como plataformas de desenvolvimento podem realizar experimentos com desenvolvedores que fazem parte de seu ecossistema. É importante considerar diferentes tipos de artefatos experimentais e projetos experimentais, pois eles podem fornecer descobertas valiosas para os domínios de aplicação mencionados (Fagerhol *et al.*, 2014).

Validação ou experimentação

Um sistema que permite experimentação contínua requer componentes essenciais, como a capacidade de lançar produtos ou recursos mínimos viáveis, instrumentação adequada, planos de experimentos, vinculação de resultados a um roteiro de produtos e uma estratégia de negócios flexível. Além disso, é necessário estabelecer ciclos de feedback, coletar e analisar dados qualitativos e quantitativos, definir critérios de decisão orientados por dados e modelar os requisitos do produto com base nas necessidades dos usuários (Fagerhol *et al.*, 2014; Werder, Zobel e Maedche, 2016).

A equipe de produto pode desenvolver experimentos progressivamente, testando soluções e melhorando-as com base no feedback coletado, além de determinar métricas de sucesso adequadas para avaliar a eficácia da solução (Münch, Trieflinger e Heisler, 2020).

Recomenda-se levar em consideração as seguintes perspectivas para reduzir os riscos associados à inovação de produtos e enfrentar com sucesso esses desafios (Münch, Trieflinger e Heisler, 2020):

- a) Risco de valor, que analisa se a solução proposta atenderá ou não aos requisitos do usuário e se fornecerá ou não os resultados desejados. Esse perigo também existe quando não há nenhum processo de descoberta de produtos ou quando não há engajamento suficiente com os consumidores na forma de entrevistas e testes.
- b) Risco de usabilidade, que avalia se os usuários finais realmente sabem utilizar a solução.
- c) Risco de viabilidade, que examina se uma solução pode realmente ser desenvolvida em um sentido técnico para um determinado problema, ou seja, se a empresa tecnicamente é capaz de desenvolver aquela solução.
- d) Risco de negócio, ou de viabilidade de negócio, que testa o perigo de que a solução não funcione para as muitas facetas da empresa, como vendas e marketing, finanças, questões legais e assim por diante.

Refinamento

A coleta de informações do cliente e a incorporação desse feedback no processo de desenvolvimento de produtos são chamadas de processo de refinamento, ou seja, seguindo o processo de descoberta de produtos em que o time conhece as dores do cliente, desenvolve hipóteses, modela um produto para testar, realiza o teste, valida os dados e aprende, a fase de refinamento é quando os dados da validação são analisados e o processo recomeça (Münch, Trieflinger e Heisler, 2020).

Conclusões da pesquisa

Os desafios para um processo eficaz de descoberta de produtos incluem questões relacionadas ao produto, ao usuário e à equipe. É necessário desenvolver a visão do produto e envolver precocemente os usuários no processo de design. Além disso, é importante implementar os processos corretos e modelar um produto mínimo viável que resolva as hipóteses levantadas. Após a modelagem, o produto é validado para verificar se os resultados desejados foram alcançados e os riscos foram mitigados. O processo de descoberta é repetido na fase de refinamento para aprimorar ainda mais o produto (Fagerhol *et al.*, 2014; Münch, Trieflinger e Heisler, 2020; Torres, 2021).

Um alinhamento inicial com as principais partes interessadas é crucial, definindo expectativas, tamanho da equipe, mercado-alvo, orçamento e prazos. A pesquisa aprofundada do mercado e segmentos-alvo é essencial para compreender as dores e oportunidades. A fase de ideação envolve revisar as hipóteses e gerar ideias de soluções. A modelagem cria um produto mínimo viável ou funcionalidade mínima viável para testar as hipóteses. A fase de validação verifica se os resultados desejados foram alcançados e se os riscos foram mitigados. Na fase de refinamento, as informações e insights obtidos são organizados para impulsionar o desenvolvimento do produto (Werder, Zobel e Maedche, 2016; Fagerhol *et al.*, 2014; Münch, Trieflinger e Heisler, 2020).

Uma cultura centrada no produto, autonomia da equipe e recursos adequados são fundamentais para o sucesso do processo de descoberta de

produtos. Equipes multifuncionais, incluindo gerente de produto, designer e engenheiro, são necessárias para realizar todas as fases e tomar decisões baseadas nos resultados (Fagerhol *et al.*, 2014).

A descoberta de produtos é uma forma de gerenciamento de riscos, permitindo o reconhecimento e a validação de suposições problemáticas. Ela contribui para o desenvolvimento de soluções benéficas tanto para a empresa quanto para o consumidor. O processo envolve seis fases: alinhamento, pesquisa, ideação, modelagem, validação e refinamento (Werder, Zobel e Maedche, 2016; Münch, Trieflinger e Heisler, 2020; Torres, 2021; Fagerhol *et al.*, 2014).

Considerações finais

A fim de trazer uma contribuição para a pesquisa que vem sendo realizada sobre descoberta de produtos no Brasil, os autores deste trabalho propuseram um método de descoberta de produtos baseado em trabalhos acadêmicos internacionais. Este artigo propôs um conjunto de princípios de descoberta de produtos já comprovados pela comunidade acadêmica internacional, além de sintetizá-los, trazê-los para a língua portuguesa, processos esses que abordam os requisitos que variam de acordo com o produto, o usuário e a equipe.

Um dos fatores que contribuíram para a dificuldade de realização do trabalho foi a escassez de trabalhos acadêmicos na área, principalmente na área de descoberta de produtos. Isso, por um lado, dificultou muito a proposição do processo, mas, por outro lado, também enriqueceu o trabalho porque foi mais desafiador. É essencial fazer mais pesquisas sobre o tema, tanto no Brasil quanto no exterior. Atualmente, a mais vasta fonte de pesquisa são os trabalhos feitos no passado em desenvolvimento de novos produtos e processos de desenvolvimento de produtos, que, em essência, são os campos de estudo que levaram à criação do campo de descoberta do produto.

Como proposta de pesquisas futuras, acredita-se que seria ideal abordar empresas de tecnologia e desenvolvimento de software, realizando pesquisas qualitativas e quantitativas dos processos de cada empresa, e comparando esses processos com a literatura mais recente e relevante no mundo

acadêmico. Outro ponto interessante seria pesquisar e analisar o trabalho dos gerentes de produto e designers que trabalham dentro das empresas e são responsáveis por liderar a descoberta de produtos. Por fim, como proposta para pesquisas futuras, seria uma boa ideia realizar entrevistas com pessoas que trabalham em empresas de tecnologia e desenvolvimento de software que já criaram produtos de sucesso.

REFERÊNCIAS

- BAHEMIA, H. e SQUIRE, B. (2013). A Conceptual Model of Open Innovation for New Product Development Projects: Towards a Contingency Theory. [Series on Technology Management] *Open Innovation Research, Management and Practice*, vol. 23.
- BOWER, J. L. e CHRISTENSEN, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. Disponível em: <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>. Acesso em: 2 abr 2024.
- BROWN, S. L. e EISENHARDT, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, pp. 343-378, Abr. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258850>.
- CAGAN, M. (2018). *Inspired: How to Create Tech Products Customers Love*, 2ª ed. Hoboken, Nova Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- CB Insights (2014). *101 Startup Failure Post-Mortems*. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/blog/startupfailure-post-mortem>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- CB Insights (2014). *The top 20 reasons startups fail*. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/blog/startupfailure-post-mortem>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- CERVONE, F. (2011). Understanding agile project management using Scrum. *OCLC Systems & Services International Digital Library Perspectives*, v. 27, Feb.
- CHRISTENSEN, C., RAYNOR, M. e MCDONALD, R. (2015). What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, dec. Disponível em: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>. Acesso em: 7 abr. 2022.
- FAGERHOL, F. et al. (2014). *Building Blocks for Continuous Experimentation*. Department of Computer Science, University of Helsinki. ACM Press the 1st International Workshop – Hyderabad, India, June.
- FRISHAMMAR, J., FLORÉN, H. e WINCENT, J. (2011). Beyond Managing Uncertainty: Insights From Studying Equivocality in The Fuzzy Front End of Product and Process Innovation Projects. *IEEE Transactions On Engineering Management*, v. 58, n. 3, ago.

- GAO, J. e BERNARD, A. (2017). An Overview of Knowledge Sharing In New Product Development. *International Journal of Advanced Manufacture Technology*.
- GITAHY, Y. (2013). Entrevista completa do link – Estadão sobre o Startup Brasil. Disponível em: <http://aceleradora.net/2013/03/25/entrevista-completa-do-link-estadao-sobre-o-startup-brasil>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- GÜRBÜZ, Esen (2018). “Theory of New Product Development and Its Applications”. In: OFLAZOGLU DORA, Sonyel (ed.). *Marketing*. 1. ed. [S.l.], InTechOpen, pp. 57-75. DOI: 10.5772/intechopen.74527.
- KUTVONEN, A. e TORKKELI, M. (2009). *Opening the Fuzzy Front End: A Synthesis of Two Theories*. PICMET Proceedings, Portland, Oregon USA, Aug. 2-6.
- KUWASHIMA, K. (2012). *Product Development Research Cycle: A Historical Review 1960s – 1980s*. Annals of Business Administrative Science 11, Global Business Research Center.
- LINDGREN, E. e MÜNCH, J. (2016). Raising the odds of success: the current state of experimentation in product development. *Information and Software Technology*, v. 77, pp. 80-91.
- MOREL, L. e BOLY, V. (2006). New Product Development Process (NPDP): updating the identification stage practices. *International Journal of Product Development*, v. 3. issue 2.
- MÜNCH, J., TRIEFLINGER, S. e HEISLER, B. (2020). *Product Discovery – Building the Right Things: Insights from a Grey Literature Review*. 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC).
- PING, E. et al. (2013). *Research on radical innovation design process on the stage of fuzzy front end by Triz*. IEEE 2013 International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) – Bangkok, Thailand, pp. 699-703.
- POOLTON, J. e BARCLAY, I. (1998). *New product development from past research to future applications*. Nova York, Industrial Marketing Management.
- RAZZOUK, R. e SHUTE, V. (2012). What is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, v. 82, Issue 3, pp. 330-348, Sept.
- RYNCA, R. (2016). Using The Idea of The Boston Consulting Group Matrix In Managing A University. *Journal of Positive Management*, v. 7, n. 1, pp. 70-86. Disponível em: <https://apcz.umk.pl/JPM/article/view/JPM.2016.005>. Acesso em: 11 jun. 2022.
- SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, Sebrae.
- STATISTA (2022). Top Companies in the World by market Capitalization. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

- STEIGER, P. (2014). *What a difference 25 years makes*. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2014/04/29/what-a-difference-25-years-makes.html>. Acesso em: 18 mar. 2022.
- TERZI, S. *et al.* (2010). Product Lifecycle Management – From its History to its New Role. *International Journal Product Lifecycle Management*, v. 5, n. 4.
- TORRES, T. (2021). *Continuous Discovery Habits: Discover Products that Create Customer Value and Business Value*. [S.l.], Product Talk LLC.
- VERGARA, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*, 16 ed. São Paulo, Atlas.
- WERDER, K., ZOBEL, B. e MAEDCHE, A. (2016). *PDISC – Towards a Method for Software Product DISCOVERY*. Cham, Springer International Publishing Switzerland.

Sobre os autores

Adriana Buarque de Gusmão Freitas – Pós-doutora em Administração pela FEA-USP, doutora em Planejamento de Sistemas Energéticos pela Unicamp, mestre em Política Científica e Tecnológica pela Unicamp, economista pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora da PUC-SP no curso de graduação em Administração. E-mail: freitas@pucsp.br.

Alexandre Luzzi Las Casas – Graduado em Administração de Empresas pela University of Maryland (EUA). Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), doutor em Administração mercadológica pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e pós-doutor pela Universidade Católica Portuguesa – Porto (Portugal). Professor titular da PUC-SP e coordenador da área de marketing. Foi professor convidado em várias faculdades, entre elas Universidade de Valladolid (Espanha), de Neuremberg (Alemanha) Complutense (Madrid), Instituto de Economia e Administração (Moscou), Universidade Católica de Angola e Universidade Católica Portuguesa – Porto. Autor de vários livros de marketing e vendas, entre eles Marketing, conceitos, exercícios e casos (Atlas, 9 ed.; há mais de 35 anos no mercado). E-mail: alascasas@pucsp.br.

Ana Valéria Barbosa da Silva – Doutora em Educação: Currículo e mestre em Administração pela PUC-SP. Especialista em Administração Contábil e Financeira pela Faap-SP e bacharel em Administração pela Fundação Lusíada (Santos-SP). Professora, consultora e pesquisadora. E-mail: anavalbsilva@gmail.com.

Arnaldo José França Mazzei Nogueira – Mestre em Ciência Política e doutor em Ciências Sociais pelo IFCH-Unicamp; livre-docente e professor do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP; professor titular do departamento de Administração da FEA/PUC-SP. E-mail: ajnogueira@pucsp.br.

Augusto Caramico – Mestre e doutor em Administração de Empresas pela PUC-SP. Bacharel em Administração e Direito pela PUC-SP. Professor da PUC-SP, nos cursos de graduação e especialização em Administração. E-mail: afsantos@pucsp.br.

Bárbara Cristina de Freitas Silva – Graduada em Administração pela PUC-SP. E-mail: ra00235660@pucsp.edu.br.

Beatriz Ferreira da Silva – Ex-aluna do curso de Administração da PUC-SP. E-mail: beatrizferreirads24@gmail.com.

Bruna Petrolli Areias – Ex-aluna do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: areias_93@hotmail.com.

Crisomar Lobo de Souza – Doutor em administração pela USP, mestre em administração pela PUC-SP, MBA pela FGV e graduado em administração pela Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: clsouza@pucsp.br.

Elisabete Adami Pereira dos Santos – Doutora em Ciências Sociais e mestre em Administração pela PUC-SP. Bacharel e especialista em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e bacharel em Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP). Professora da PUC-SP, nos cursos de graduação e especialização em Administração e Gestão de Projetos Sociais em Organizações do 3º Setor. E-mail: betadami@pucsp.br.

Felipe Figueiredo Brancalhão – Ex-aluno do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: ff.brancalhao@gmail.com

Francisco Alan Jefferson Oliveira – Graduado em Administração pela PUC-SP. E-mail: alanj3ff3rson@gmail.com.

Francisco Antonio Serralvo – Bacharel em Administração de Empresas, possui mestrado em Administração e doutorado em Ciências Sociais, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), e pós-doutorado em *marketing* pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha). É professor titular de *Marketing* e foi Diretor da FEA/PUC-SP. Coordena o Grupo de Estudos da Marca – GEMa na PUC-SP. É editor-chefe da Revista *Administração em Diálogo – RAD*, editada pela PUC-SP. E-mail: serralvo@pucsp.br.

Gabriel Eugenio de Melo – Ex-aluno do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: gabrieleugeniodemelo@gmail.com.

Gin Kwan Yue – Pós-doutor pela Universidade Católica Portuguesa, doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP, mestre em Administração pela PUC-SP, especialista em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP. Coordenador do MBA – Gestão de Negócios da PUC-SP e professor do curso de Administração da FEA- PUC-SP. E-mail: ginyue@pucsp.br.

Guilherme Georgetti Bruni – Ex-aluno do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: ra00222678@pucsp. edu.br.

Itamar Moraes da Silva – Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: Itamarmoraes68@gmail.com

Janaína Almeida Bastos – Ex-aluna do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: janaab.almeida@hotmail.com.

João Pinheiro de Barros Neto – Doutor em Ciências Sociais e mestre em Administração pela PUC-SP. Bacharel em Administração pela Fasp e especialista em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Professor da PUC-SP, nos cursos de graduação em Administração e de extensão em Liderança. E-mail: professorbarros@hotmail.com.

José Iesca Rodrigues – Doutor em Educação – Novas Tecnologias e mestre em Administração pela PUC-SP. Pós-Graduado em Administração Industrial pelo Instituto Mauá de Tecnologia. Professor-doutor da FEA/ PUC-SP, no curso de Administração. Autor de diversos livros. Trabalhou nas empresas: Brastemp, BCN, Unifai, USJT, PMSP e Prodam-SP, onde foi Gerente de Planejamento Estratégico. E-mail: jirodrigues@pucsp.br.

Kewin Pessoa dos Santos – Ex-aluno do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: kewin100v@gmail.com.

Lucas Pavanello Dias Leite – Aluno do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: Lucaspavanello22@gmail.com.

Luciane Tudda – Doutora em Educação: Currículo, mestre e bacharel em Administração pela PUC-SP. Professora da PUC-SP, no curso de graduação em Administração. E-mail: ltudda@pucsp.br.

Marcela Quintão Vidal – Aluna do curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). E-mail: Marcela.vidal@outlook.com.

Paulo Romaro – Doutor em Administração pela PUC-SP, mestre e graduado em Administração pela FGV. Professor da PUC-SP. Sócio-Consultor da LPPR Consulenza. E-mail: promaro@pucsp.br.

Pedro Barros Silveira – Graduado em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP). Analista Comercial Pleno. E-mail: pedrobs2210@gmail.com.

Roberto Sanches Padula – Doutor em Tecnologia pela PUC-SP. Pesquisador e professor no curso de Administração na PUC-SP e coordenador de cursos de especialização e de extensão da mesma universidade. Coordenador do Neats – Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor da PUC-SP. E-mail: rpadula@pucsp.br.

Ruth Yamada Lopes Trigo – Doutora em Psicologia Clínica e mestre em Administração pela PUC-SP. Bacharel em Psicologia e especialista em Gestalterapia pelo Instituto Sedes Sapientiae. Professora da PUC-SP, nos cursos de graduação e especialização em Administração em Gestão de Pessoas e professora de Psicologia do Desenvolvimento no curso de Psicologia. E-mail: ruthylt@pucsp.br.



Esta coletânea faz parte de uma série do curso de Administração – da qual quatro edições já estão publicadas – com os melhores trabalhos realizados em 2017/2018, 2018/2019, 2020 e 2021.

Esta edição contém pesquisas de Iniciação Científica e Trabalhos de Conclusão de Curso produzidos no ano de 2022 que apresentam problemas de pesquisas dos assuntos mais importantes, urgentes e atuais tratados pela área de administração, orientados por nossos professores.

ISBN 978-65-283-0746-7

